

**Conférence, dans le cadre du D.U. « Education thérapeutique »,
Faculté de médecine de Besançon, le 14 février, sur le thème :**

« Gestion d'équipes à des fins de performance »

Daniel CONSTANTINI

1) La métaphore sportive.

La victoire des footballeurs français, lors de la Coupe du Monde 1998, a fourni, à ce que nous pourrions appeler « la métaphore sportive », des éléments de pertinence.

Souvenons nous du slogan décliné par leur partenaire principal :

« La Victoire est en nous »...

Comment mieux aborder la compétition ou le challenge qu'en étant, intimement, persuadé, dès le début, que la seule perspective envisageable est : Le succès garanti !

Cette expectation de réussite fut, on s'en souvient, dans le cas évoqué, difficile à faire partager par le grand public et les médias dans un 1^{er} temps, puis, de laborieuses victoires initiales en « but en Or », elle devint de plus en plus probable, jusqu'au couronnement final au Stade de France, avec les effets secondaires que nul n'a oubliés : « Zidane : Président » !

S'en suivit une période faste où chaque français se sentit meilleur et où les « artisans » de cette victoire incarneront la fin de nos complexes et notre honneur retrouvée.

Personnellement, sans être insensible à cette ambiance régénératrice, je n'osais signaler à tous les admirateurs d'Aimé Jacquet que 3 ans auparavant, l'équipe de France masculine de handball avait obtenu le même résultat lors du Mondial 95, disputé en Islande, sans que pour autant notre emblématique Richardson n'ait eu son effigie sur l'Arc de Triomphe ou que moi-même je ne reçoive des propositions de canonisation.

Bref nous ne sommes pas tous égaux devant le succès mais qu'il serait peut-être temps d'analyser les processus qui nous y mènent.

2) « Répéter n'est pas recommencer ».

La 1^{ère} condition, celle que les experts en Sciences de l'Education appelleraient « pré requis » concerne l'indispensable construction d'automatismes permettant de réaliser le « prévisible » grâce à des mécanismes sous corticaux. Il faut, par un entraînement soutenu, quasi permanent, se doter, par la répétition, des réponses aux sollicitations basiques, chroniques, systématiques. Ces opérations maîtrisées sans contrôle cortical vont permettre d'économiser le capital adaptatif pour les circonstances particulières où le pilotage automatique ne sera plus suffisant.

L'athlète qui doit, en permanence, diriger sa technique finira « épuisé » avant un adversaire qui, puisant dans son bagage de savoir faire automatisés repoussera le moment de sa gestion « réfléchie ».

La capacité de création, d'invention, la responsabilisation dans les moments intenses sera réservée à ceux qui auront, au préalable, le plus investi dans la répétition.

Celui qui envisage de maîtriser le « possible » doit avoir acquis toutes les compétences pour s'adapter au « probable ».

3) A propos de « Motivation ».

A cette question posée, un jour, à un expert en sciences humaines, il me fut répondu par une simple formule mathématique :

MOTIVATION = CONFIANCE en SOI x VALEUR de la TACHE...

Il me fut, aussitôt, ajouté : Sans oublier l'incontournable « Préservation de l'Estime de Soi ».

Depuis lors, et même avant, préoccupé par ce facteur essentiel de la performance, je m'efforce de développer, chez chacun de mes collaborateurs, les composants de ce produit sans oublier de tenir compte de « l'incontournable... ».

La confiance en soi est subjective.

Elle est constituée « des croyances en ses capacités personnelles » face à une attente ou une tâche à accomplir.

Le meilleur moyen de la développer était contenu dans le chapitre précédent. Répéter pour acquérir les savoir faire suffisants permettant d'envisager l'action avec...optimisme.

Le problème c'est que deux individus, parce qu'ils sont différents, n'atteindront pas le même niveau de confiance en eux à partir du même investissement dans le développement des facteurs d'exécution.

La valeur de la tâche est plus objective.

De ce fait, son amélioration sera directement proportionnelle au niveau motivationnel constaté.

Une mission ressentie comme gratifiante ou valorisante sera abordée avec beaucoup plus de conviction qu'une autre qualifiée de moins « intéressante ».

Il est donc indispensable de « manager » cet aspect des choses.

Quand la déclinaison d'une tâche laisse à penser qu'elle pourrait être perçue négativement, il faut, obligatoirement, la renforcer par des compléments d'objectif :

Je sais, c'est pas marrant, mais si tu le fais bien...

Certes, ce n'est pas bien rémunéré, mais c'est un passage obligé vers plus de reconnaissance...

La préservation de l'estime de soi que nous avons qualifiée « d'incontournable » va jouer un rôle majeur dans toutes les sollicitations aux limites de la compétence.

A l'opposé de la tâche peu valorisante, il y a la mission « écrasante », celle pour laquelle les attentes de succès sont loin d'être évidentes.

Confronté à la commande d'une telle exigence, l'individu « normal » peut, avant tout, redouter les conséquences d'un échec qu'il perçoit, probable !

Dans ce cas de figure, il pourrait refuser la confrontation directe avec le challenge imposé, et se contenter, au lieu d'essayer de réussir, d'accumuler des bonnes raisons pour ne pas être tenu pour « responsable » du fiasco qui lui paraît « inéluctable ».

Nous faisons, ici, référence aux « conduites d'auto handicap » qui caractérisent, souvent, le sujet en proie au doute initial.

Cette propension à se protéger par l'invention d'obstacles est une façon commune de préserver l'estime de soi.

Il faut donc se garder de ce côté-là.

L'éminent Guy Roux, entraîneur de foot de son état, propose de pratiquer « le pessimisme défensif ».

Il s'agit, tout simplement, de par la Direction, de ne jamais exprimer d'attentes ou d'objectifs qui pourraient être perçus comme « difficiles à atteindre ». S'exprimant au nom de l'entreprise AJ Auxerre, club de football de Ligue1, il dit toujours : Notre objectif est le maintien, rien que le maintien...

Donnant, par ailleurs, à sa troupe des atouts majeurs : Recrutement judicieux, entraînement forcené, jeu ambitieux.

Il ne met, volontairement, aucune pression quant aux éventuels résultats. Ce faisant, quand l'acteur de la performance est directement interrogé, il lui arrive de formaliser des attentes de succès nettement supérieures à celles exprimées par sa propre hiérarchie, s'affectant à lui-même une obligation de performance supérieure !

Nous devons, cependant, constater que dans le monde de « l'entreprise » ce type de management n'a pas cours.

La détermination d'objectifs systématiquement élevés semblant être le moyen le plus utilisé pour stimuler la motivation des acteurs de la performance.

Il faut, pour contourner la tentation de « l'auto handicap » procéder autrement.

Préconisons donc la solution du « progrès personnel permanent ».

La démarche consiste, de la part de l'entreprise, par l'intermédiaire du manager, de mettre chaque intervenant en situation de se promouvoir.

Imaginons qu'au-delà de la tâche à accomplir, le manager s'efforce, pour chacun de ses collaborateurs, de discerner les espaces de progrès, d'organiser la démarche de promotion, tout en veillant à l'exécution basique.

Il est probable que l'individu, ainsi placé en situation d'amélioration de ces compétences, sera beaucoup plus concerné et susceptible d'accepter, a priori, des challenges élevés.

Parce qu'il progresse, de jours en jours, parce qu'il a, de ce fait, de mieux en mieux, confiance en lui, ce partenaire là acceptera l'idée même du défi professionnel, étant en harmonie avec lui-même.

Le sport, à cet effet, est exemplaire.

IL propose, certes, des challenges permanents : « Citius, altius... », mais ils donnent à ses athlètes le temps sacré de la préparation et de la prise en compte du progrès de chacun.

Il reste à « l'Entreprise » à choisir entre ces alternatives sachant que l'idéal serait qu'elle puisse tenir compte des deux.

4) Faire ensemble.

Inviter un ancien entraîneur de sport collectif vous prédispose à recevoir, à un moment ou à un autre, un discours centré sur la gestion du groupe.

A ce sujet, avant d'évoquer quelques souvenirs personnels, je souhaiterais vous faire partager quelques convictions validées, je l'espère, par quelques années de pratique.

La synergie pourra être envisagée s'il y a :

- 1.** Collaboration par allocation précise des tâches
- 2.** Coopération par acceptation du contrôle horizontal des tâches respectives
- 3.** Synchronisation des actions.

- La collaboration consiste en la prescription des contours de l'acte à accomplir, avec vérification de la manière dont cette commande a été reçue.

Il est capital de réduire au maximum les différences d'interprétation pouvant, toujours, exister, entre le prescripteur hiérarchiquement placé au dessus et l'exécutant.

Cette validation suppose un échange. L'idée d'une négociation de la mission pouvant même être avancée quand le contexte social le permet.

- La coopération ou acceptation du contrôle horizontal des tâches respectives suppose, de la part d'intervenants, la possibilité laissée à d'autres, de « s'intéresser » à des phases ou des actes qui ne sont pas les leurs de façon à mieux appréhender l'ensemble de la production.

Porter un regard de plus en plus éclairé sur ce que fait celui qui opère avant ou après permet de mieux s'inscrire dans le processus de compréhension de ce que l'on fait.

Dans une équipe de sport co, on arrivera à la « connivence » qu'à partir du moment où chaque joueur, à chaque poste, aura compris la finalité de l'action de l'autre.

- La synchronisation des actions suppose un respect strict, de la part de chaque individu, du moment de son intervention.
Ce signal doit être entendu ou lu de la même manière et au même moment par chacun des membres de l'équipe.
La pédagogie du Rugby nous offre, à ce sujet, un exemple intéressant : Apprendre au porteur de balle de faire « plutôt un pas de moins qu'un pas de trop » !
Faire comprendre à un athlète, en pleine possession de ses moyens, qu'après avoir percé le rideau défensif de l'adversaire, il valait mieux privilégier la communication avec ses partenaires situés derrière, plutôt que de pousser son action personnelle trop loin au risque de s'isoler.
Se plier au rythme imposé par le collectif c'est contrôler ses émotions dans le sens de l'intérêt général.
Cette règle n'est pas un frein à l'initiative individuelle, elle est une limite à la prise en compte de ses seules aspirations.

5) Communiquer en interne.

Les principes ou process précédents devraient vous permettre d'atteindre à « l'excellence », je ne suis pas sûr qu'il vous permettent d'y rester indéfiniment !

Il reste à respecter d'autres règles, de celles auxquelles on ne pense pas de prime abord, qu'on néglige quand elles ne sont pas « vitales ».

Je veux parler de tout ce qui touche à la « communication interne ».

Le plus important dans un groupe recherchant la performance c'est de vérifier, en permanence, l'adéquation de chacun au projet collectif.

Tant que le rêve mobilisateur n'est pas atteint il transcende, rassemble, solidarise...

Quand il le sera, seules de très bonnes habitudes internes permettront de rebondir sans subir ce contrecoup qui atteint ceux qui viennent de réussir sans avoir prévu ce qu'il advient...après !

Veiller à l'implication permanente de chacun est une exigence de tous les instants.

A certains moments cette précaution peut paraître superfétatoire, à d'autres, elle sera essentielle.

Pour être sûr d'y parvenir, quel que soit le moment, il faut vérifier, par verbalisations régulières des attentes et des engagements de chacun, que la direction des motivations individuelles est compatible avec le sens de « l'intérêt général ».

Procéder, également, par débriefing systématique en répondant, collectivement, à la question essentielle :

« Qu'avons-nous vécu ensemble, et que nous ne devrions, jamais, oublier ? »

Construire, à partir de là, les éléments d'un référentiel collectif utilisable, basé sur les leçons du passé, à partir du principe selon lequel « la mémoire est le meilleur outil de prédiction ».

Cette importance donnée à « la prise de parole » suppose un déplacement de l'action du manager.

Traditionnellement enclin à incarner le projet, prompt à se « mettre au centre » pour mieux montrer son sens des responsabilités, ayant, par vocation, « réponse à tout », versant, volontiers, dans l'exemplarité, il est celui par lequel tout passe ou converge.

Ce modus vivendi présente deux limites :

- 1.** Il est directement indexé sur le potentiel du manager en question.
- 2.** Il est fort peu impliquant pour le collaborateur qui se trouve « assisté » en permanence.

Le manager qui donne la parole se doit de « l'écouter », d'en « tenir compte », d'en « tirer des enseignements » qui ne seront plus, uniquement, du fait de sa propre réflexion.

De ce fait, stratégiquement parlant, sa position doit changer.

Il ne peut plus être « le centre » ou même « au centre », puisque cette position revient à l'entité représentée par son équipe.

Cette façon de faire, ne doit, en aucun cas, être assimilée à une diminution de ses responsabilités.

Le manager reste le pilote du projet. S'il ne décide plus seul, il devra, quoiqu'il en soi, valider les positions prises collectivement.

Cette « attitude » pourrait, également, se caractériser par une ouverture vers plus « d'empathie ».

Manager en se mettant « à la place » du managé, être ressource à partir des besoins de l'autre, se servir de son expérience, de sa compétence pour se mettre à la portée de celui ou celle qui en a moins, voilà une manière de diriger sans imposer, de contrôler sans étouffer, d'accompagner en impliquant.

Contraint par la force des choses de modifier, dans ce sens, « ma technique managériale », j'eus le plaisir de voir, 6 ans après notre 1^{ier} titre mondial, l'équipe de France masculine de Handball en conquérir un second en

appliquant, tout au long de cette compétition, une gestion des ressources humaines basée sur « la participation » et « la responsabilisation » de chacun des membres du groupe.

Tout au long de cette expérience, j'eus, parfois, l'impression d'avoir concédé une partie de mon pouvoir, mais qu'elle ne fut pas ma surprise de voir, à la fin, notre capitaine m'inviter à les accompagner sur le podium, ce qui ne m'était jamais arrivé, auparavant.

La plus belle des reconnaissances m'étant ainsi offerte au moment où je pensais ne plus la mériter.