

La faculté à gérer des éléments contradictoires de différents niveaux

RÉSUMÉ

La société actuelle pousse au renforcement de l'individualisme et, en même temps, il faut reconnaître que pour les individus, il existe aussi un fort besoin de repères face aux dérégulations de toutes sortes. Ces contradictions, qui ne sont pas du même niveau, se télescopent dans les équipes et les entreprises. Les responsables sont donc obligés de gérer à la fois des règles collectives et des marges de liberté individuelles, ceci en faisant varier sans cesse leur niveau d'appréhension des problèmes. Pour montrer comment cela est possible, nous analyserons un exemple de management contemporain délicat : le management de l'équipe de France de football fait par Didier Deschamps lors du mondial de 2018.

1. La force des évolutions sociétales

1.1. Une exigence de liberté de jugement et de liberté de comportement

Chaque membre de notre société est désormais très informé sur quantité de questions : l'Internet, les réseaux sociaux, les journaux électroniques, les débats télévisés..., lui apportent des éléments pour se forger ses propres idées. Par ailleurs, le citoyen lambda remarque que désormais tout le monde peut exprimer librement ses opinions et les clamer très fort sur les réseaux sociaux, sur une vidéo postée ou devant des journalistes avides de nourrir les commentaires de leurs journaux télévisés en continu. L'Homme contemporain finit donc par penser que ses opinions ont la même valeur que celles des autres et des experts et il veut pouvoir s'exprimer librement.

Depuis 1968, en particulier, mais en fait depuis les 30 Glorieuses (années 1945-1975), les lois, les règles, les obligations, les autorités, les modèles, les contraintes..., tout ceci est largement devenu difficilement supportable. Il y a de plus en plus de personnes pour éviter les conduites exigées, pour s'infiltrer dans les failles des systèmes en place et pour en tirer des avantages personnels. Ces malins montrent donc en permanence l'exemple à suivre pour se faire plaisir ou pour réussir en dehors des règles. Quiconque ne fait pas comme eux est un demeuré qui ne pourra s'en prendre qu'à lui-même...

Le résultat global de cet ensemble d'orientations d'esprit est donc le renforcement de l'individualisme et le refus accentué des exigences des autorités devenues illégitimes. Il faut pourtant, dans le même temps, reconnaître que face au besoin de liberté, il existe en contrepartie un besoin de repères puisque tout a tendance à prendre la même valeur.

1.2. Le besoin de repères

Les évolutions culturelles de notre environnement se font tout d'abord en réponse à des problématiques sociales nouvelles et prégnantes : terrorisme, immigration, insécurité culturelle ou sanitaire, sauvegarde de l'environnement, lutte contre les dominations traditionnelles, demande de moralisation des activités financières, indignation contre les différences de richesses, les tricheurs, les utilisations illicites des données individuelles... Ces évolutions culturelles se font aussi en relation avec des nouveautés économiques et technologiques assez incontrôlables : omniprésence de l'informatique, menaces accrues de piratage informatique, diffusion des bitcoins et autres monnaies virtuelles, exigence d'une responsabilité sociétale accrue des entreprises, lutte contre l'évasion fiscale, importance des réseaux sociaux, médiatisation des activités privées, disponibilité d'une masse d'informations sur l'Internet, développement des trafics illicites et formidablement rentables, développement des moyens informatiques de pistage... Face à tout cela, le citoyen lambda a l'impression qu'il y a trop d'éléments impossibles à contrôler pour lui, qu'il y a, au final, une dérégulation de la société qui se fait à son désavantage. Il attend donc, sans oser le dire, la fixation de bornes et de règles collectives qui le sécuriseront.

1.3. Faire en même temps

Ainsi donc, au niveau global, les hommes et les femmes de notre temps souhaitent des règles strictement respectées par tous et qui les sécurisent et, en même temps, au niveau individuel, ils exigent une grande liberté pour le choix de leurs jugements et de leurs conduites personnelles. Cette liberté étant devenue la condition de leur nécessaire épanouissement, puisque cet épanouissement est désormais la finalité évidente de l'existence. Ces attentes peuvent sembler contradictoires mais, en fait, elles sont tout à fait complémentaires. Elles ne concernent pas les mêmes niveaux de réalité et peuvent donc cohabiter en harmonie. C'est ce point de vue que le manager peut adopter.



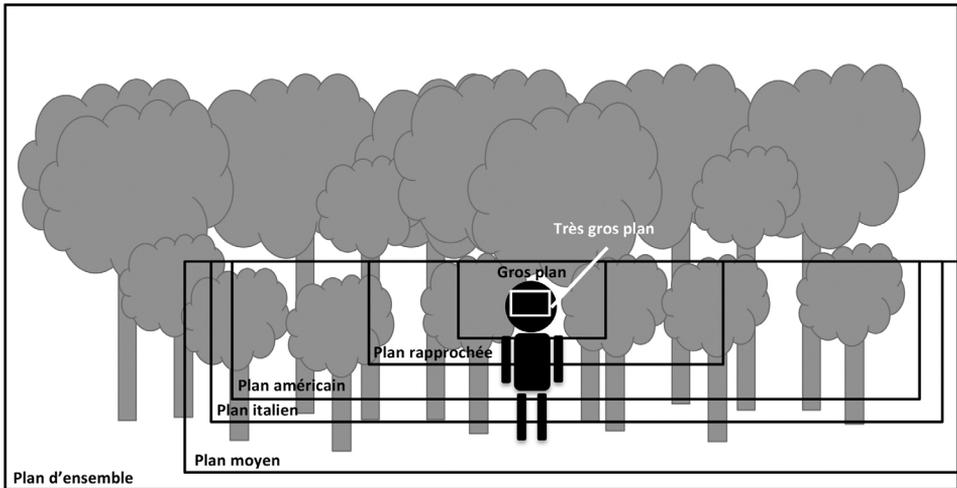
Crée par Freepik

2. Les évolutions concomitantes du management

Le manager de notre temps n'est plus, en effet, un hiérarchique qui distribue des ordres et émet des commandements. On lit partout dans les manuels récents que cette figure du chef traditionnel est désormais obsolète. Pour donner du sens aux activités de ses collaborateurs (motivation) et leur apporter le plus de bien être possible dans leur travail (satisfaction), le manager moderne doit manier sans arrêt le « en même temps ».

2.1. Donner du sens au travail

Au niveau global, celui de l'entreprise (plan d'ensemble), le manager rappelle le projet global de l'entreprise, car chacun dans son travail, doit évaluer ses résultats et sa participation en fonction des orientations de la mission de l'entreprise dont une partie est désormais une mission sociétale (participation au développement de la société et de ses membres). Le manager pourra aussi rappeler les orientations de la GRH de l'entreprise, lesquelles prennent normalement en compte les aspirations des collaborateurs : carrière, formation, développement personnel, aisance au travail... Ce cadre général est un cadre qui donne du sens au travail, car chacun est à la recherche de sens.



2.2. Exercer un leadership

En même temps, au niveau plus restreint de l'équipe (plan moyen), le manager devient un leader. C'est là aussi une exigence culturelle : il ne doit plus y avoir de « chef », tout le monde attend des leaders. Ce leader fixe, lors de débats collectifs qu'il sait animer efficacement, les règles claires du travail à faire en fonction d'objectifs largement commentés et justifiés ; il précise les règles acceptées de la qualité du travail attendu, celles de la collaboration et de la participation évidentes et nécessaires. Il affirme là ses qualités d'influence et d'entraîneur. Le manager, à ce niveau, est alors le garant du respect de ces règles. Il les applique avec fermeté et équité. Chacun est donc sécurisé par son rôle de gardien de la justice. Il intervient sur les conflits naissants en se référant aux règles fixées, notamment celles qui concernent la collaboration et la participation.

2.3. Favoriser l'autonomisation et la responsabilisation

Toujours en même temps, au niveau individuel (plan rapproché), le manager garantit une grande liberté d'organisation et d'exécution. Il sait respecter les personnalités et leurs façons de faire. Il intervient juste pour aider et faire profiter de ses conseils expérimentés ceux qui attendent ses interventions. Il anime les réunions qui vont fixer les procédures de travail demandant des collaborations. Il veille alors à ce que chacun trouve sa juste place dans le respect de ses valeurs individuelles. Il sait écouter ses collaborateurs et il n'a pas peur de reprendre leurs remarques pour faire évoluer d'une manière collaborative les procédures et les règles.

C'est ainsi que – se mettant en conformité avec les attentes sociales – le manager devient un responsable d'équipe, ferme et ouvert et, en même temps, conducteur et conseiller.

3. Un exemple : le management des Y à la Didier Deschamps

L'équipe de France de foot a remporté le mondial en 2018. Tous les journaux ont loué le management de Didier Deschamps qui a su faire d'un rassemblement de gamins millionnaires et individualistes une équipe disciplinée, capable de gagner face à des challenges très différents. Deschamps n'a pas suivi de cours et de formation en management. Il s'est coulé dans l'air du temps et il a saisi les attentes variées des joueurs. Il s'est sans cesse adapté tout en gardant fermement à l'esprit son but final. Essayons de vérifier quelques règles de management dont nous avons parlé plus haut à partir des façons de faire de Didier Deschamps.

3.1. Prendre quelques éléments du modèle Deschamps

Une volonté de performance

Pour faire comme Deschamps, il faut en premier lieu vous demander si vous ressemblez un peu à ce qui animait Didier Deschamps. Vous êtes manager et vous voulez d'abord, comme lui, que votre équipe fasse du bon travail. Que votre équipe, votre Service, votre Département, voire votre entreprise, soient meilleurs..., cela a du sens pour vous. Cette réussite est normalement liée à un de vos enjeux personnels (montrer vos compétences, pouvoir postuler un autre poste, bien vous positionner en interne ou parmi vos pairs du même métier, obtenir ce que vous voulez pour vous ou pour l'équipe...). Quel est votre enjeu ? Formulez-le en quelques mots.

Une équipe homogène

En second lieu, comme Deschamps, il faut fermement croire que vous pouvez réussir avec l'équipe de collaborateurs que vous avez. Ces collaborateurs ne sont certes pas parfaits, mais ils ont les qualités que vous appréciez et les compétences dont vous avez besoin. Vous les sentez bien et vous pensez que vous pouvez avoir une bonne relation de confiance avec eux, vous pensez qu'ils sont capables de jouer collectif. Cela veut dire que cette équipe, elle est « à votre main ». Vous sentez son potentiel et vous pensez pouvoir le révéler. Vous avez donc éliminé les incompetents notoires, ceux dont on ne peut rien tirer ; vous avez sorti les pervers, ceux qui ont le chic pour déclencher des conflits à tout bout de champ ; vous avez pu faire muter les contestataires pathologiques, ceux qui ne vivent que pour s'opposer à l'autorité... Vous n'avez pas vocation de psychothérapeute, vous êtes juste un

peu psychologue pour des personnes légèrement particulières. Êtes-vous satisfait des membres de votre équipe ? Comment pouvez-vous avoir ce qui serait, à vos yeux, une « bonne » équipe ? Formation, recrutement, coaching de certains... ?

3.2. Proposer un but collectif et motiver individuellement

Tout d'abord, vous devez savoir où vous voulez aller, ce que vous voulez réaliser (explicitiez votre vision, votre projet). Sur le chemin que vous voulez faire, il y a un but collectif pour votre équipe, but que vous allez leur faire découvrir et même construire avec eux. Vous pouvez faire, avec un coach, un séminaire sur ce thème. Dans l'atteinte de ce but collectif, tout le monde devra trouver la réalisation de ses motivations et de ses enjeux personnels.

Il y a donc trois niveaux d'objectifs et enjeux : votre horizon, le but collectif et les enjeux de chacun. Ce qui veut dire que vous devrez bien connaître vos collaborateurs et savoir ce qui les fait marcher chacun et chacune. Bien sûr, il y a une motivation collective de l'équipe qui réussit ensemble, elle se forge progressivement, dans les succès rencontrés en suivant les indications du manager. Mais, au départ, pour vous le manager, il y a beaucoup d'observation et pas mal de discussions en face-à-face avec chacun de vos collaborateurs pour comprendre ce qui peut les animer (les entretiens professionnels de bilan sont donc à réaliser soigneusement). Les motivations de chacun peuvent être très variées. Il vous faudra trouver la façon de les relier au but collectif unique. C'est vraiment là un travail un peu psychologique que vous pouvez faire.

Dans la victoire collective finale, chacun doit comprendre qu'il réalisera ses motivations ou atteindra ses enjeux personnels. Le but collectif est fermement indiqué et toujours rappelé (lors de votre séminaire, vous pouvez trouver un slogan, une formule...). Là-dessus, le manager doit rester inflexible. Tout manquement aux règles de fonctionnement mis en place pour atteindre ce but est dénoncé devant le groupe. Chacun devient co-responsable devant les autres. C'est ainsi que l'esprit de groupe se forge petit à petit. En privé et en face-à-face, le manager fait comprendre à chacun comment et pourquoi il a manqué de respect à la collectivité.

Par ailleurs, le manager détient d'autres outils de motivation. Comme il affirme son emprise sur le groupe et consolide toujours un peu plus la confiance avec ses collaborateurs, il doit savoir gratifier et féliciter. Chaque collaborateur doit se sentir reconnu dans ses efforts par le coach qui est devenu progressivement le leader du groupe. Cette reconnaissance est une des cordes importantes de l'arc des motivations. Chaque effort fait dans les règles reçoit des gratifications affectives de la part du leader. Didier Deschamps le montre car il a su « congratuler ses joueurs. Il n'a jamais hésité à se mouiller, à aller à leur rencontre pour les étreindre à la sortie du terrain, pour les féliciter (même lorsque la prestation n'a pas été folle). Chaque joueur s'est alors senti reconnu. Il a senti qu'il avait de la valeur..., aux yeux d'une personne qui a de l'importance : ... son manager ».

3.3. Faire sans cesse du knowledge management

Pour être performante, votre équipe doit sans cesse apprendre et vous êtes le metteur en scène-réalisateur des apprentissages à engranger. Pour une équipe de foot, il s'agit de débriefer ses matchs et aussi d'analyser les façons de jouer des adversaires pour mettre au point stratégie et tactiques. Pour une équipe de collaborateurs dans une entreprise, le manager doit animer de multiples séances de travail centrées sur les rôles, les métiers, la collaboration, les techniques particulières... Il propose de petites études de cas ou des jeux de rôles, fait discuter et tire les conclusions. Il fait venir des experts reconnus pour introduire des sujets précis et il anime les débats avec ces experts, puis tire les règles que l'équipe doit mettre en œuvre. Les apports des experts sont importants. Il n'est pas question de mettre en doute ces apports. Rappelons-nous que Deschamps, dans son coaching, avait lui-même le statut d'expert, puisqu'il était capitaine de l'équipe de foot de 1998 qui a remporté la première coupe du monde pour la France. Les séances de formation sont courtes, ne dépassant pas 1 h 30, les animations sont très actives avec des interpellations incessantes des uns et des autres. Chaque séance commence par le rappel des conclusions de la séance précédente et ce rappel est fait par un des collaborateurs de l'équipe (façon d'impliquer en continu). Toutes les trois ou quatre séances, une séance de révision collective est organisée. Des quiz amusants sont élaborés par le coach pour faire ces révisions. Ceux qui ne peuvent répondre aux questions sont sermonnés ou moqués devant les autres, ceux qui répondent bien aux questions sont félicités (le manager tient le rôle du maître d'école qui distribue les bons et les mauvais points). L'idée générale de ce processus de formation est la prise en main – un peu forcée – des apprentissages, comme si on se trouvait devant une classe d'adolescents distraits et rigolards.

3.4. Faire des débriefes collectifs sur les défaillances

La motivation collective est sollicitée après les ratés et les semi-échecs de l'équipe. Chaque fois que le manager peut apporter des preuves que l'équipe, dans son ensemble, a péché sur sa motivation, sa cohérence, ses efforts, le respect des plans adoptés..., le manager intervient lors d'un débriefe spécifique. Il montre, chiffres à l'appui, que le collectif n'a pas été à la hauteur de ses attentes et des objectifs fixés. Il cherche à faire honte au collectif qui, il le sait et il le dit, a les capacités de mieux faire. Les collaborateurs doivent se sentir mal à l'aise.

Le tableau de bord des efforts collectifs

Cela veut dire que le manager a mis au point un tableau de bord du suivi des efforts et du travail de l'équipe. Il peut dire, sans contestation possible car les personnalités du type Y ont la contestation facile, que là, il y a eu telle ou telle défaillance. Les comparaisons des chiffres du tableau de bord peuvent être faites

avec des prestations précédentes et réussies de l'équipe ou, plus difficilement, avec d'autres équipes plus performantes de l'entreprise ou d'autres entreprises. Les réactions écrites ou enregistrées des clients, les commentaires des experts et des responsables..., tout est bon pour apporter des démonstrations imparables sur les fautes commises. Dans ce type de débriefe, il y a une erreur à éviter à tout prix, c'est de se mettre à distance de l'équipe : « vous n'êtes pas à la hauteur, vous avez mal fait... ». Non, le manager s'englobe dans l'échec. Il en est co-responsable. Il emploie le « nous » collectif : « nous n'avons pas fait, nous avons raté, il aurait fallu que nous... ».

3.5. Recadrer individuellement

Le recadrage de ce type de collaborateurs est une des principales dimensions de l'autorité que l'on doit avoir avec eux. Recadrer, cela veut dire reprendre et faire un rappel à la règle dès que la conduite est déviante par rapport à cette règle.

Nous avons un bon exemple de recadrage avec le recadrage de Mbappé fait par Didier Deschamps lors du match contre l'Uruguay. Mbappé vient de recevoir un carton jaune et il en est fort mécontent. Il rouspète tous azimuts contre les Uruguayens et surtout contre l'arbitre. Deschamps intervient fermement et lui dit : « Stop, arrête de faire chier et c'est tout ! ». Deschamps lui parle son langage (ce qui est toujours à faire) et lui dit en l'occurrence : « arrête immédiatement de contester et de faire ton intéressant, la règle ici c'est : « l'arbitre a raison », tu le sais ». « Re-concentre-toi sur le jeu, c'est impératif ». Le fait est que le joueur s'est arrêté instantanément de faire son cirque.

Le recadrage se fait avec quatre bonnes raisons : il faut atteindre l'objectif, il faut respecter les règles collectives, il faut jouer son rôle, il faut respecter les consignes du coach. C'est parce qu'il y a ces raisons sous-jacentes que le collaborateur accepte le recadrage qui doit être très ferme, car il ne prête aucunement à discussion. Le manager ne doit rater aucune occasion de faire un recadrage. Dès qu'il laisse filer, c'est un coup de canif dans son autorité. Il fait alors le jeu des équipiers qui sont, à leur corps défendant, passés maîtres dans l'art de déliter un encadrement car leurs valeurs individualistes sont profondément ancrées en eux de par leur éducation et l'air du temps.

Conclusion

Le management à la Deschamps, c'est tout simplement l'application des règles du leadership :

- avoir une vision de ce que l'on veut faire ;
- recruter des collaborateurs à fort potentiel avec lesquels on pense pouvoir avoir une relation de confiance ;
- construire avec eux un objectif collectif valorisant ;