

L'Expansion Management Review

N° 134 - SEPTEMBRE 2009

30 €

DOSSIER

Manager, c'est du sport

Entre sport et entreprise, une attirance réciproque

› Béatrice Barbusse

Coachs et coaching au service de la performance

› Céline Viala, Michel Barabel et Olivier Meier

L'art de motiver une équipe en période de crise

› Philippe Bobin, Richard Dacoury, Stéphane Diagana et Didier Marlier

Foot-business et « managers sportifs »

› Thierry Teboul et Erwan Poiraud

Pratiques sportives, pratiques managériales

› Patrice Bouvet

ET AUSSI

A but lucratif et à bénéfice social

› Marjorie Kelly

Avec la récession, Schumpeter est de retour

› Sylvie Ouziel

Rien ne sert d'attendre, il faut investir à point

› Richard Dobbs et Timothy M. Koller

Outils de gestion : les nouvelles priorités 2009

› Darrell Rigby et Barbara Bilodeau

Ces administrateurs salariés qui ont voix au chapitre

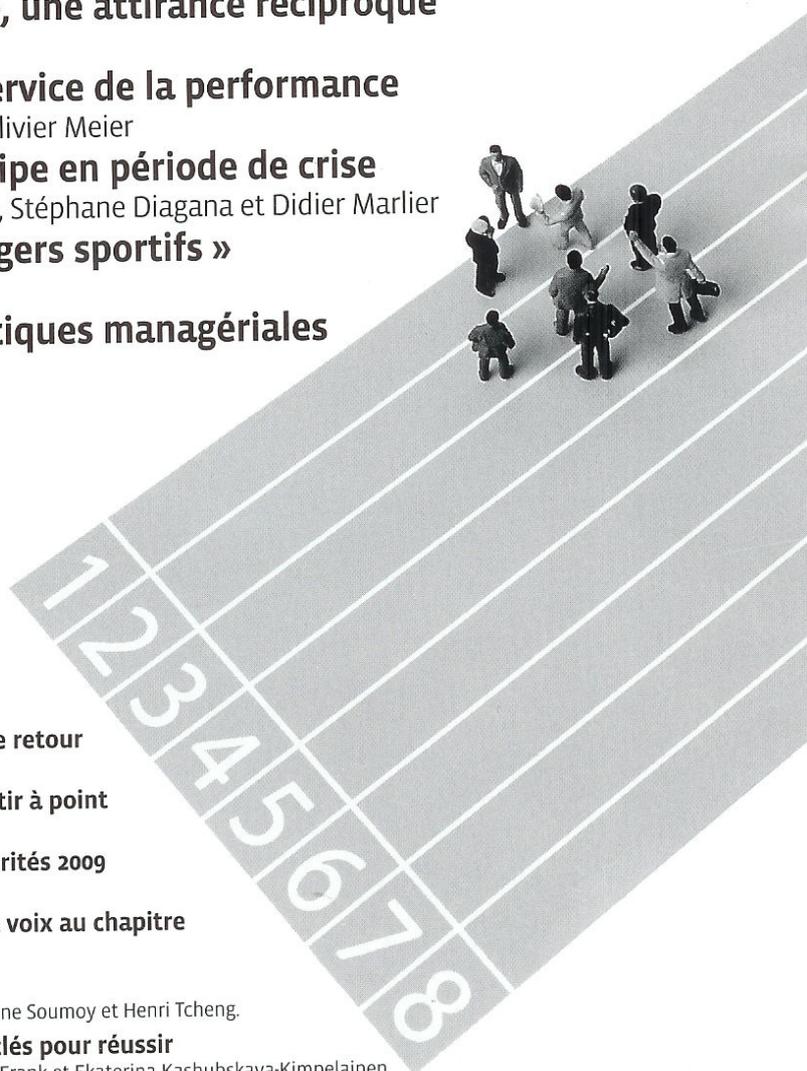
› Aline Conchon et Marie-Noëlle Auberger

Les crises, un terrain d'innovation

› Isabelle Denervaud, Mercedes Johnson, Etienne Soumoy et Henri Tcheng.

Encadrer des équipes russes : trois clés pour réussir

› Marion Festing, Martina Maletzky, Franziska Frank et Ekaterina Kashubskaya-Kimpelainen



L'art de motiver une équipe en période de crise

COMMENT MOBILISER LES ÉNERGIES QUAND LES ENJEUX EXIGENT DES COMPÉTITEURS QU'ILS DONNENT LE MEILLEUR D'EUX-MÊMES... LEÇONS DE CHAMPIONS ET DE LEURS COACHS.

► **Philippe Bobin, Richard Dacoury, Stéphane Diagana et Didier Marlier**

C'est dans les conditions les plus inhabituelles et les plus dures que se révèlent le vrai caractère et la force des leaders. C'est aussi à ce moment précis que leur capacité à engager leurs équipes intellectuellement et émotionnellement est le plus critique. Cet article, empruntant au monde des affaires et du sport, propose quelques pistes aux leaders bien intentionnés mais quelque peu pris au dépourvu par la soudaineté et gravité de la crise.

Partant de la « crise des *subprimes* », le monde s'est rapidement éveillé à l'évidence d'une profonde récession. Plusieurs rapports confidentiels ⁽¹⁾ suggèrent que le montant global d'actifs toxiques pourrait se monter à 18,6 milliards d'euros. Même le très libéral et discuté ex-gouverneur de la Réserve fédérale, Alan Greenspan, a avoué qu'« il pourrait être nécessaire de nationaliser temporairement certaines banques afin de faciliter une restructuration du système rapide et ordonnée » (*Financial Times*, 18 février). Certains des banquiers en Europe admettent sous couvert d'anonymat que la récession se transforme en dépression. Les couloirs de nos entreprises résonnent de mots tels que « suppression des voyages d'affaires,

revue hebdomadaire de *cash-flow*, réduction des coûts et effectifs, budget zéro pour la formation et le conseil ». Dirigeants et consommateurs semblent tous victimes de la même paralysie.

C'est à ce moment précis que le « leadership d'engagement est nécessaire ». Il suffit de voir l'immensité des espoirs placés sur les jeunes épaules du président Obama pour mesurer le besoin quasi obsessionnel d'un « sauveur » en ces temps instables.

Mais comment être le sauveur que nos employés, actionnaires, clients et, de manière plus générale, l'ensemble de la société réclament à cor et à cri ?

Retour aux sources : le leadership situationnel

Arrêtons-nous sur deux exemples provenant du monde du sport d'élite, deux exemples qui à première vue peuvent paraître contradictoires.

Deux styles de coaching sportif. D'une part, Richard Dacoury, champion d'Europe de basket-ball avec le Limoges CSP en 1993, nous dit que « la durée de vie d'un coach dans un grand club ne dépassant pas en moyenne quelques années, et encore moins pour les joueurs, seul le style directif est de rigueur. Le temps manque en général et les résultats doivent tomber

Philippe Bobin, ancien international d'athlétisme, est directeur du développement ressources humaines et directeur de la gestion des dirigeants du groupe Rhodia. **Richard Dacoury**, champion d'Europe de basket-ball avec le Limoges CSP en 1993, est chargé de mission au département communication du groupe Coca-Cola, et commentateur sportif pour la télévision. **Stéphane Diagana**, champion du monde du 400 mètres haies et du 4 x 400 mètres, est consultant en leadership, membre du comité directeur de la Fédération française d'athlétisme et commentateur sportif. **Didier Marlier** est le

rapidement. Le coach décide de tout avec son équipe de techniciens, le joueur n'étant qu'un exécutant, de luxe peut-être, mais seulement un exécutant ». Il existe bien sûr des exemples où des relations plus communicantes fonctionnent mais ils restent encore des cas isolés. Dans son cas personnel, une relation particulière a marqué sa carrière, celle entretenue avec Bozidar Mal-kovic (l'un des coaches européens les plus titrés). Elle se traduisait par une confiance quasiment aveugle, basée sur les résultats (les nombreux titres européens et nationaux) et le savoir-faire (découvreur et développeur de talents, tels que Kukoc, Savic, Ivanovic) de cet entraîneur de renom. Le marché était clair et simple en théorie : « Tu fais ce que je te dis et je ferai de toi un meilleur joueur. » Ce contrat tacite ne remettait à aucun moment en cause la réalité et la légitimité du coach (son pouvoir) sur son joueur.

D'autre part, Stéphane Diagana, champion du monde du 400 mètres haies, lorsqu'on l'interroge sur la durée (seize ans) de sa relation avec Fernand Urtebise, son coach de toujours, explique dans ses conférences que leur coopération a évolué dans le temps d'une relation très « directive » quand il était débutant vers une relation d'échange puis de soutien à la fin de sa carrière. Dès le début cependant, Fernand Urtebise a préparé le terrain pour qu'une telle évolution puisse à terme conduire à l'indispensable autonomie de l'athlète en compétition. Dès les premières expériences de Stéphane Diagana sur 400 mètres haies, son entraîneur lui disait : « Raconte-moi ta course » avant de lui apporter son propre *feedback*, afin de le pousser à développer sa propre capacité d'analyse. C'est d'après Stéphane le secret de la durée de leur relation : elle a évolué avec la maturité grandissante de Stéphane.

L'athlète explique aussi que, dans les périodes où il perdait ses repères, Fernand devait reprendre un mode plus directif pour qu'il refasse des gammes. Il se sou-

vient par exemple de ce cas précis où, après une longue période de convalescence, il se trouvait en stage en Australie, dans l'incapacité de comprendre précisément ce que son geste de course avait perdu en efficacité, alors qu'il avait déjà plus de vingt ans de pratique. Son entraîneur qui, quelques jours plus tard, le rejoignait en Australie, observa, expliqua sa vision du problème et proposa un nouveau programme de travail sur la semaine, qui apporta une solution.

Les points forts

Dans la gestion des hommes en situation de forte pression, comme avant une compétition, l'important est de savoir adapter son style de leadership en fonction du contexte et de l'état des personnes.

On risque en effet de faire glisser l'équipe vers un état de stress voire de dépression. La performance demande à la fois le soutien pour créer la confiance et le challenge pour maintenir l'excitation.

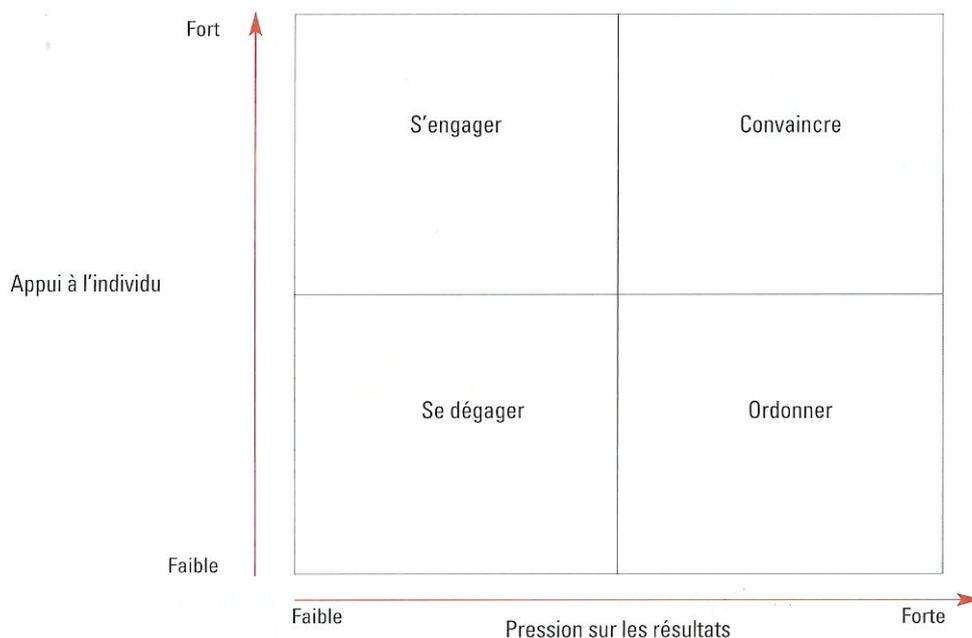
Des comportements créateurs de valeur y contribuent. Motiver durablement demande un engagement à trois niveaux : intellectuel, comportemental, émotionnel.

Savoir varier son jeu. Comment expliquer le succès de coaches aux styles aussi apparemment opposés dans leur gestion des hommes en situations marquées par un haut niveau de stress ? Dans les années 60, deux professeurs de l'université de l'Ohio, Paul Hersey et Ken Blanchard ⁽²⁾, ont proposé un modèle de leadership dont le style s'adapte aux circonstances (degré d'urgence) et aux personnes que l'on prétend diriger (leur niveau de maturité par rapport aux circonstances). Ils en ont déduit que quatre styles – nous nous sommes >>>

> (1) Voir à ce sujet le blog pessimiste, provocateur mais très bien informé www.globaleconomiccrisis.com.

> (2) Paul Hersey dirige le Center for Leadership Studies (<http://www.situational.com/>) et Ken Blanchard est le CEO de Blanchard Training (<http://www.blanchardtraining.com/>)

Quatre styles pour diriger



» permis de les réactualiser quelque peu – sont adaptés aux différentes situations (voir figure ci-dessus) :

► **Ordonner** (*tell*) est le style approprié dans une situation de crise, lorsque le dirigeant sait (ou du moins doit-il le prétendre) comment sortir du guêpier, et que ses équipes semblent incapables de réagir. Cela renvoie à l'image d'Épinal du commandant militaire lors d'une opération : on ne demande pas leur avis aux soldats, ils exécutent, un point c'est tout. C'est un peu le style dont se souvient Richard Dacoury. Blanchard et Hersey notaient néanmoins que le principal danger de ce style est de créer une dépendance exagérée au chef et que le risque est grand (surtout avec des subordonnés intelligents et compétents) de démotiver les troupes qui plongeront dans la neutra-

Le danger du style autoritaire est de créer une dépendance exagérée au chef et de démotiver.

lité (« c'est sa solution, c'est son idée, qu'il la mette en place. Nous ne serons pas responsables en cas d'échec... »).

► **Convaincre** (*sell*) convient lorsque la pression se fait moins forte et que l'on a le luxe de pouvoir consacrer quelque temps à la discussion du pourquoi et du comment avec ses subordonnés. L'avantage est que l'engagement sera supérieur (« il nous a au moins consultés, nous avons pu exprimer nos doutes, craintes et questions ») mais le présumé reste le même : c'est encore le chef qui décide et aura le mot de la fin puisqu'il se met en position de vendre son idée. Ceci peut, à terme générer de la frustration voire un sentiment de manipulation chez les subordonnés (« à quoi bon discuter puisque, en fin de compte, ce sera quand même son plan que nous devons suivre? »).

► **(S')engager** (*coaching/involve*) marque un changement radical de style : le leader n'a

pas la science infuse. Seul, il ne sera pas en mesure (intellectuellement et physiquement) de résoudre le problème (le président Obama peut-il à lui seul sortir le monde de l'impasse économique? est-ce Aimé Jacquet qui a marqué les trois buts en finale contre le Brésil?). Nous passons du « leader qui résout le problème » au leader « en charge du processus de résolution de problèmes ». Une codépendance s'est installée entre dirigeant et dirigés qui change fondamentalement la donne. C'est le défi auquel sont confrontés les dirigeants des temps modernes : le leader n'a plus l'exclusivité de la résolution intellectuelle ni matérielle du problème. Il doit se poser en rassembleur et catalyseur des énergies, un « *engaging leader* »⁽³⁾.

► **(Se) dégager** (*delegate/devolve*) ne suggère en aucun cas que le leader tourne les talons et se désintéresse de la situation maintenant que ses équipes ont acquis toute leur maturité. Il doit être présent tout en évitant de peser sur les débats. De nombreux dirigeants bien intentionnés ont encore beaucoup de difficulté à l'égard de ce style qu'ils interprètent comme « je dois disparaître afin de laisser mon équipe s'autogérer ». Rien n'est plus faux et dangereux. Le monde évolue rapidement et une équipe préparée à affronter une tempête hier peut être totalement prise au dépourvu lorsqu'un tsunami surgit. Le leader se doit d'être présent.

Barack Obama s'est déjà illustré par sa capacité à prendre des positions fermes sur des sujets lui paraissant non négociables, ses talents pour tenter de convaincre les Américains ou ses partenaires des autres gouvernements (tous s'accordant déjà à lui reconnaître de grandes qualités de communicateur), écouter et susciter le dialogue (sa rencontre avec les citoyens via Internet), ainsi que son aptitude à déléguer (par exemple, le premier rôle à Tim Geithner pour la résolution de la crise).

En cas de crise, les leaders doivent apprendre à « varier leur jeu » en fonction du contexte.

Aimé Jacquet adapte également son style. On le voit dans l'excellente vidéo⁽⁴⁾ consacrée à la conquête du titre mondial. Tantôt il ordonne (« Fixez-vous des objectifs, tous ! Muscle ton jeu Robert »), parfois il tente de convaincre (« Je t'assure, tu vas avoir des déconvenues »), ou encore se fait plus engageant et proche d'un joueur dans la difficulté (« Il est dans le doute... comme notre ami là-bas qui ne marque plus de buts. Vous m'avez entendu critiquer ces joueurs ? Jamais, j'ai un respect total des attaquants »)...

La première leçon à retenir pour les leaders en cas de crise est de savoir adapter son style, travailler sur ces quatre registres et, pour reprendre l'analogie sportive, « varier son jeu » en fonction de l'état des collaborateurs et du contexte.

Comment créer une énergie positive

Le 12 juillet 1998 reste gravé dans les mémoires, de manière très différente selon que l'on est brésilien ou français. Pour les premiers, il s'agit d'une déroute mortifiante, subie sans gloire ni panache. Pour les seconds, on est allé jusqu'à évoquer le football-champagne... Ainsi donc, comment une équipe de superstars (au moment de la finale, cinq des internationaux brésiliens figuraient dans le *top ten* des joueurs mondiaux), dirigée par le plus titré des entraîneurs de l'histoire du ballon rond, a-t-elle pu perdre de manière si piètre contre un adversaire que les bookmakers donnaient largement perdant ? Les recherches d'un psychologue australien, >>>

► (3) Cet article est inspiré du dernier ouvrage de D. Marlier et C. Parker, *Engaging Leadership : Three Agendas for Sustaining Achievement*, Palgrave MacMillan, 2009.

► (4) « Les yeux dans les Bleus » de Charles Biétry, service des sports de Canal +, 1988.

» Michael Apter ⁽⁵⁾, apportent une réponse liée à la motivation. Sur cette base, nous suggérons un modèle simple à la disposition des leaders pour engager leur équipe.

En simplifiant les propos d'Apter, les êtres humains naviguent de façon rapide et binaire entre divers états psychologiques, dont quatre sont plus particulièrement pertinents s'agissant de l'engagement (voir figure ci-dessous) :

- ▶ l'état de relaxation et son opposé, l'anxiété;
- ▶ l'état d'excitation et son pendant, la passivité (ou l'ennui).

Revenons à la métaphore sportive : Aimé Jacquet a réussi à maintenir son équipe entre relaxation et excitation. La zone ainsi délimitée est celle de la performance. Le sujet a confiance en lui (une confiance renforcée par un mécanisme de soutien du leader, tel que *feedback* positif, félicitations, encouragement, etc.) et possède une assurance qui lui suggère qu'il est capable de réussir. C'est le calme impressionnant que l'on retrouve chez certains grands sportifs comme Tiger Woods

en golf, Sergei Bubka au saut à la perche. En même temps, soutenu par un défi à relever, tel que repousser les limites, placer la barre plus haut, se remettre en question, le sportif se met sous tension et est déterminé à réussir. C'est exactement l'image qu'a donnée l'équipe de France championne du monde, sûre d'elle et cherchant en permanence à innover, prendre des risques calculés et se dépasser, ceci grâce au savant *coaching* d'Aimé Jacquet.

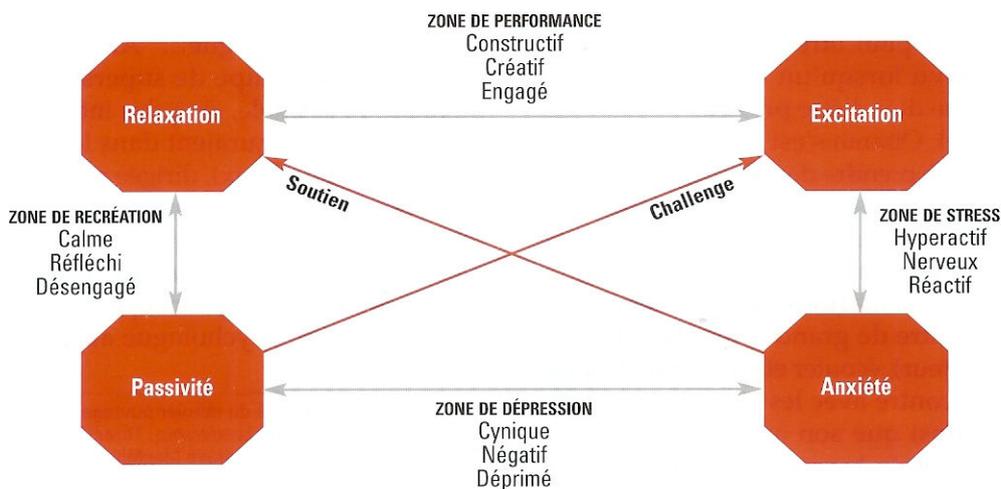
Où étaient donc les Brésiliens ? Quelques jours plus tôt, leur arrière latéral, Roberto Carlos, s'était vu reprocher dans la presse par son entraîneur un but encaissé par son équipe... Subissant une pression ingérable pour son jeune âge, la

jeune star Ronaldo avait été victime d'une grave crise d'anxiété remettant en cause sa participation à la finale. Rempli de bonnes intentions, l'entraîneur Zagalo avait « mis la pression » sur ses joueurs, espérant ainsi les préparer adéquatement pour ce choc.

Aimé Jacquet a réussi à maintenir son équipe entre relaxation et excitation.

» (5) M. J. Apter, *Reversal Theory : The Dynamics of Motivation, Emotion and Personality*, 2^e édition, Oneworld Publications, 2007. Michael Apter est aussi le fondateur d'Apter International (<http://www.apterinternational.com/>).

Trouver le bon équilibre entre quatre pôles



Malheureusement, ce style poussa l'équipe dans la « zone de stress », où certes on est excité (quel joueur ne le serait pas à l'idée de disputer la finale de sa vie ?) mais aussi anxieux. On perd la confiance en soi, on envisage la possibilité de l'échec, on perd pied et, en face, ces Français que l'on attendait pétrifiés sont étincelants...

Lorsque le leader manque de percevoir cette subtile dynamique, l'équipe a plus ou moins courte échéance risque de basculer dans la « zone de dépression » : cynisme, défaitisme et déprime se font jour. Nous sommes entre les mondes de l'anxiété et de la passivité (ennui). C'est aussi l'état dans lequel se retrouve l'élève de terminale qui n'a pas étudié ses matières durant l'année et voit se profiler l'ombre des examens. Trop tard pour y changer quoi que ce soit (passivité) et déprime à l'idée de la déception qu'il devra affronter (anxiété).

La dernière zone (recréation) est plus paradoxale. Entre passivité et relaxation, elle est le temps de repos, le temps mort, le temps vital de récupération, car nul ne peut rester en permanence dans la zone de performance sans risque de s'exposer au *burn-out*. Cette zone peut donc être bénéfique. Par contre, l'oisiveté étant la mère de tous les vices, il n'est pas sain non plus de maintenir individus et équipes dans cet état trop longtemps.

Les leaders désireux d'engager leurs équipes en temps de crise seront donc bien inspirés de jouer de manière adéquate des deux leviers à leur disposition pour maintenir leurs équipes en état de performance : le soutien et le challenge.

Stretch oui, stress non

Lors de ses conférences, Stéphane Diagana explique sa propre façon de se mobiliser pour un grand objectif. Il explique que, lorsqu'il s'alignait pour une compétition, il se fixait pour ambition de faire le mieux possible ce qu'il savait faire. Autre-

ment dit, se rapprocher de 100 % de réalisation de ce qu'il savait déjà faire. Nombre de sportifs ou managers échouent en se fixant des objectifs impossibles : réaliser 120 % de son potentiel...

L'exceptionnel et le normal. Stéphane Diagana cite l'exemple de Christine Arron, invaincue sur 100 mètres en 2004 avant les jeux Olympiques d'Athènes, malgré un départ plus lent que la moyenne, dû en partie à sa grande taille, mais avec un *finish* lui permettant de dépasser toutes ses adversaires sur les 20 derniers mètres. Il apporte un éclairage sur cette fameuse demi-finale où, malgré son statut de favorite pour le titre, elle n'avait pu se qualifier

pour la finale, du fait d'un départ manqué qui fut sans doute le plus mauvais de sa saison. Les premiers mots de Christine Arron, une fois la ligne franchie, sont riches d'enseignement : « On s'était dit (mon entraîneur et moi) qu'il fallait penser à mes trois

premiers appuis. » Comment en est-elle venue à supposer implicitement, ce jour-là, que le succès reposerait sur la qualité de son départ – son point faible – alors que l'histoire récente lui avait démontré le contraire ? A l'occasion d'un événement exceptionnel, la tentation est forte de se contraindre insidieusement à l'exceptionnel pour atteindre des objectifs que l'ordinaire ne saurait atteindre.

En voulant le jour J construire le succès hors de ses zones de compétences fortes, il y a de grands risques qu'un stress aux conséquences négatives s'installe. Christine a su tirer enseignement de cet incident et fut bien plus performante l'année suivante aux championnats du monde de 2005 d'Helsinki, où elle a assumé son départ moyen pour finir la course sur le podium tant sur 100 mètres que sur

Nombre de managers échouent en se fixant des objectifs impossibles.



» 200 mètres en étant sensiblement à son meilleur niveau de l'année.

Un autre exemple nous est relaté par Marie-José Perec à propos de son expérience d'Atlanta où elle a remporté le titre olympique du 400 mètres avant de s'aligner sur le 200 mètres. La veille de cette compétition, Marie-José nous raconte qu'elle était inquiète, au point d'aller voir son entraîneur John Smith pour lui dire qu'elle ne croyait pas en ses propres chances de doublé, car cinq ou six filles plus rapides qu'elle sur 100 mètres seraient devant elle à l'entrée de la dernière ligne droite. John Smith aurait pu essayer de la rassurer mais il préféra lui dire qu'elle avait raison, qu'elle serait probablement au mieux cinquième à l'entrée de la ligne droite et qu'à ce moment-là elle devait considérer que c'était normal, mais qu'en continuant normalement sa course, ayant un meilleur *finish*, elle doublerait toutes ses adversaires. Le lendemain, pendant la finale olympique du 200 mètres, à l'entrée de la dernière ligne droite, Marie-Jo se retrouva cinquième, elle se rappela alors les mots de son coach. Rassurée, elle resta concentrée sur sa propre course et remonta une à une ses adversaires pour finir première devant Merlene Ottey et Mary Onyali. Ce n'était que le deuxième doublé de l'Histoire : championne à la fois sur 200 mètres et 400 mètres...

Le piège des mécanismes de défense.

Les anglophones font la différence salutaire entre stress et *stretch* (étirer). De nombreux leaders bien intentionnés (voir l'entraîneur brésilien) pensent que le stress est positif. Il n'en est rien. Certes, encourager ses subordonnés à hausser le niveau de leur jeu (*stretch*) est recommandable, mais toujours en maniant soutien et chal-

lenge de concert, faute de quoi on sombre dans le stress.

Il existe un lien fascinant entre les recherches et conclusions de McLean (*triune brain*), Daniel Goleman (*emotional hijack*)⁽⁶⁾ et du regretté Henri Laborit (éloge de la fuite)⁽⁷⁾. En vulgarisant quelque peu les choses, le cerveau via sa partie dite « reptilienne » scrute en permanence notre environnement à la recherche de menaces potentielles pour notre survie, notre territoire et nos habitudes. Revenant au monde de l'entreprise (ou du sport), la survie équivaut à mon emploi (ou ma place en sélection), mon territoire est devenu mon ego, mon estime de soi et tous les signes extérieurs de réussite et succès. Les habi-

tudes restant... les habitudes. Ce mécanisme était approprié en particulier aux temps préhistoriques où le danger était omniprésent, pour la survie, le territoire et donc les habitudes quotidiennes. Ce réflexe continue d'exister aujourd'hui dans notre cerveau « animal ».

Si une menace, réelle ou perçue, est détectée, notre cerveau, via sa partie limbique (émotionnelle),

réagit immédiatement par l'intermédiaire de ses mécanismes de défense appelés les trois F en anglais (*fight/agression, flight/fuite* ou *freeze/tétanisation*). Ce mécanisme aussi continue de fonctionner chez l'*Homo sapiens* du XXI^e siècle.

Parallèlement au mécanisme de défense, un processus chimique se met en place : le cerveau libère une hormone, le cortisol, qui aura pour particularité de déconnecter notre néocortex et de le mettre aux abonnés absents. Le problème est que ce néocortex est le centre de nos capacités à analyser, être rationnel, créatif et à prendre des risques calculés. Le processus s'applique

De nombreux leaders bien intentionnés pensent que le stress est positif. Il n'en est rien.

» (6) D. Goleman, *Emotional Intelligence : Why It Can Matter more than IQ*, Bantam, 1997.

» (7) Avec nos remerciements à Jean-Philippe Thonney qui fut le premier à attirer notre attention sur ce lien et le modèle en résultant.

au sportif, qui peut devenir violent avec l'arbitre ou commettre une faute inexcusable (comme le pauvre Zinédine Zidane, qui a vu rouge en finale contre l'Italie en 2006). Il peut aussi sembler paralysé sur le terrain (comme l'étaient les Brésiliens en 1998). Ceci est également valable pour le militaire en opérations, pour le politicien pris sur le vif (le président français en offre quelques exemples largement répandus sur le Net) ou le membre d'une équipe de professionnels au travail.

Comment éviter ce piège ? Tout leader doit d'abord être conscient du fait que, dès que l'on touche au travail des gens, à leur ego et à l'image positive qu'ils essaient de projeter d'eux-mêmes, ou encore à leurs habitudes, on s'expose à la réaction du *fight* (en entreprise, cela peut aussi signifier critique, grève, cynisme, sabotage), *flight* (on appelle les chasseurs de têtes et son réseau de relations, on reste salarié mais l'énergie nous a désertés) ou *freeze* (on baisse la tête, on attend que la vague passe, on prétend être d'accord pour éviter tout risque mais on est devenu un poids mort).

Qu'en retirer lorsque l'on gère en temps de crise ? La menace sur les emplois, le niveau de vie ainsi que les habitudes est bien réelle. Il est donc primordial que les dirigeants soient conscients de ce qui littéralement « passe par la tête » de leurs équipiers. Il faut être attentif aux manifestations des mécanismes de défense et, lorsqu'elles apparaissent, éviter de jeter de l'huile sur le feu en augmentant la pression, menaçant et stressant. Il faut au contraire créer les conditions pour que les collaborateurs puissent donner le meilleur d'eux.

Les *value building behaviours*

Chris Parker⁽⁸⁾ est un psychologue britannique qui a enseigné le leadership pendant une vingtaine d'années à Cran-

field puis à l'IMD. Ses observations et recherches sur la mobilisation des équipes font écho à celles de deux autres professeurs et chercheurs, les Américains Marcial Losada et Barbara Fredrickson⁽⁹⁾. Ceux-ci ont trouvé que les équipes – ainsi

que les couples pour un autre chercheur, John Gottman⁽¹⁰⁾ – qui réussissent à se maintenir soudées et engagées, quelles que soient les circonstances dans lesquelles elles évoluent, utilisent les « *value building behaviours* » pour reprendre l'expression

En temps de crise, il faut être conscient de ce qui « passe par la tête » de ses équipes.

de Parker, soit les comportements créateurs de valeur, dans une proportion cinq fois plus élevée que leurs contraires (les comportements destructeurs de valeurs).

Chris Parker a identifié huit comportements créateurs de valeur :

► **Ecouter activement** : différente de l'attitude consistant à « se taire en attendant de pouvoir en placer une », l'écoute active suggère que l'on soit réellement à l'écoute, que pour un instant on abandonne ses opinions propres sur le sujet afin de mettre toute son énergie à comprendre (et pas nécessairement accepter) le point de vue exposé. La personne ainsi écoutée se sentira reconnue et respectée, son néocortex restera engagé et elle fera, plus tard, preuve de flexibilité lorsqu'il lui sera demandé à son tour d'écouter.

► **Poser des questions ouvertes** : celles-ci permettent à la personne s'exprimant d'aller au fond de sa pensée, d'être créative et de s'expliquer. Elles donnent aussi l'impression que la personne qui les pose est intéressée à en savoir plus, à mieux



► (8) D. Marlier et C. Parker, *Engaging Leadership : Three Agendas for Sustaining Achievement*, Palgrave-MacMillan, 2009.

► (9) B. L. Fredrickson et M. F. Losada, « Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing », *American Psychologist*, vol. 60, n° 7, octobre 2005.

► (10) J. Gottman, « Making Relationships Work », *Harvard Business Review*, décembre 2007.

» comprendre le sujet développé ou l'appréhension exprimée.

► **Faire une synthèse** : pour Parker, une bonne discussion est faite d'une rapide synthèse, ou remise au point toutes les dix minutes environ. Ceci permet de refocaliser, faire le point et évite que l'on ne sorte du sujet et que l'on s'en rende compte une heure plus tard...

► **Appuyer** : avant d'entamer la critique de la proposition entendue, on se doit de lui trouver quelque mérite. Il y a toujours quelque chose d'appréciable dans tout point de vue exprimé, ne serait-ce que le fait qu'on l'ait partagé ouvertement. Comme soutien et challenge vont de pair dans le modèle vu plus haut, appuyer et critiquer de façon constructive sont indissociables.

► **Critiquer constructivement** : il s'agit ici de faire part de ses doutes, incompréhensions ou craintes par rapport à l'idée ou opinion émise. Plus les comportements créateurs de valeur ont été utilisés plus il sera facile pour celui recevant la critique de la considérer comme positive et d'explorer les idées de son contradicteur.

► **Clarifier les attentes** : une fois que l'on est d'accord sur un point (et pas nécessairement sur l'ensemble), une forme utile de synthèse consiste à clarifier les attentes mutuelles par rapport à un plan d'action ou aux prochaines étapes.

► **Demander un temps mort** : l'équipe américaine de basket-ball championne olympique avait connu un début de tournoi difficile. La raison en était le peu de temps morts relativement aux parquets américains où elle était habituée pour raison de publicité à davantage de pauses. Les Américains avaient l'habitude de mettre ces pauses à profit pour se regrouper, ressouder l'équipe et clarifier les doutes individuels.

► **Donner du feedback** : il y a quelques années, l'entretien annuel de développement était encore considéré par nombre de managers comme une contrainte administrative et une perte de temps. Pourtant, leurs collaborateurs se plaignaient de ne jamais recevoir de *feedback* sur leur perfor-

mance et, surtout, sur comment ils pourraient progresser et se développer. C'est probablement dans ce domaine que l'exemple du sport peut apporter le plus à l'évolution du management vers le leadership. Imaginez un coach qui ne donnerait un *feedback* à ses athlètes qu'une fois par an... Nous avons posé la question à un groupe de dirigeants de Rhodia lors d'un programme

Leadership⁽¹¹⁾. Bien sûr, ils ont tous éclaté de rire tellement la réponse est évidente, et pourtant rares sont les organisations qui ont su instaurer une véritable culture du *feedback* constructif, visant l'amélioration de la performance de chacun et de l'équipe tout en augmentant la confiance en soi.

La pratique des *value building behaviours* est fondamentale en temps de crise pour pouvoir maintenir ses équipiers alignés et focalisés sur la tâche à entreprendre. Elle se rapproche énormément de ce que pratiquent les plus grands coaches sportifs.

Les trois niveaux du leadership

Parlant de Jean Galfione, premier Français ayant franchi 6 mètres au saut à la perche et champion olympique à Atlanta avec 5,92 mètres, Maurice Houvion raconte dans ses conférences l'importance de l'aspect psychologique dans la performance. En 1999, Jean venait de réaliser une mauvaise compétition en sautant 5,50 mètres au meeting de Paris. Il était démotivé et voulait arrêter le saut à la

► (11) Les auteurs de cet article ont créé et coanimé un programme Leadership pour les 300 principaux dirigeants du groupe Rhodia portant sur la connaissance de soi, la culture du *feedback*, la coopération, le leadership et la co-création d'une vision partagée.

Imaginez un coach qui ne donnerait de « feedback » à ses athlètes qu'une fois par an...

perche. Maurice Houvion, son entraîneur, lui a alors demandé de préparer une feuille de papier avec deux colonnes : la première devait indiquer toutes les raisons d'arrêter, la seconde, les raisons pour continuer. En fonction de cette analyse, Jean devait répondre deux jours plus tard à son coach sur son choix de poursuivre ou de mettre fin à sa carrière. Jean retrouva son coach dès le lendemain pour lui indiquer que la colonne « continuer » était deux fois plus longue que la colonne « arrêter » et qu'il se sentait libéré de ses doutes et remotivé. Les deux hommes décidèrent ensemble d'inscrire Jean à une petite compétition locale le dimanche suivant. Jean y battit le record de France avec 5,98 mètres. Cette performance a constitué jusqu'en juin 2009 le record de France en plein air...

Bien sûr, Jean n'avait progressé ni physiquement ni techniquement en trois jours ! Mais il était passé d'un état de doute à un désir de conquête. Nous sommes là typiquement dans le rôle d'un coaching qui consiste à aider les gens à trouver par eux-mêmes la meilleure manière de parvenir à des résultats supérieurs en utilisant tous les leviers, rationnels ou émotionnels...

Le thème du récent livre de Didier Marlier et Chris Parker (*Engaging Leadership : Three Agendas for Sustainable Achievement*) développe l'idée que pour motiver durablement, surtout en temps de crise, les leaders doivent travailler à trois niveaux :

► **Logos (niveau intellectuel)** : le leader qui attend un engagement passionné de ses équipiers doit cocréer avec eux les solutions menant au succès. Si parfois il est tentant de sauter cette étape, les résistances au changement réduisent rapidement l'avance illusoire prise au départ.

Etre capable de travailler tant au niveau intellectuel qu'émotionnel est gage de réussite.

► **Ethos (niveau comportemental)** : en pratiquant autant que faire se peut les *value building behaviours*, le leader créera un climat de confiance, de transparence et d'agilité autour de lui et dans son entreprise. Le cabinet de

conseil Hay estime que 70 % des traits d'une culture d'entreprise peuvent être directement ramenés au style personnel de ses leaders. Regardez autour de vous et posez-vous la question : quels comportements venant de moi sont-ils plus ou moins directement responsables des aspects positifs et négatifs de notre culture d'entreprise ?

► **Pathos (niveau émotionnel)** : rien ne se fait sans passion. Aucune entreprise, armée, équipe sportive ou nation n'a dû son succès au hasard. De même que l'aspect intellectuel est le GPS d'une organisation et l'aspect comportemental sa carrosserie, le niveau émotionnel est l'indispensable carburant qui fait avancer le tout. Les leaders engageants en temps de crise manient le symbole et les métaphores avec authenticité pour se rapprocher de leurs équipes et les encourager.

Ces temps de crise vont mettre à l'épreuve nos qualités de leader, en particulier les qualités d'engagement et de mobilisation de nos équipes. Ceux d'entre nous qui seront capables de travailler aussi bien au niveau intellectuel qu'émotionnel, pouvant parler à la fois un langage d'encouragement et un langage de challenge, et qui comprendront d'où viennent les peurs pour pouvoir les contenir par la mise en œuvre de comportements créateurs de valeur, auront, plus que les autres, les atouts pour triompher. ■