

Le *cocooning* : protéger les talents pour les conduire à l'état de performance

Pierre Mirallès, Professeur Associé à l'IAE de Montpellier

Laurent Nicollin, Président Délégué du Montpellier Hérault Sport Club

Commentant les revers de l'équipe de France de rugby dans *sa* Coupe du Monde 2007 - et s'étonnant en particulier des contacts permanents des joueurs avec la presse durant toute la compétition - R. Domenech (sélectionneur de l'équipe de France de football) note que « c'est peut-être dans la protection de nos joueurs que nous autres foteux sommes en avance sur nos collègues du rugby ». Observation qui expliquerait peut-être l'écart entre les résultats obtenus par nos sélections nationales dans ces deux sports... Mais en quoi ces considérations concernent-elles le gestionnaire ? Et surtout quels enseignements peut-on tirer du sport professionnel en matière de gestion des talents ? Partant du principe que le talent est au cœur de l'univers du sport professionnel, comme l'est aussi la compétition, les réflexions qui suivent associent un manager sportif et un chercheur en gestion, pour attirer l'attention sur un ensemble de pratiques peu connues, et pourtant – à en croire Domenech - importantes dans leurs effets sur les résultats des organisations. Ces pratiques, que nous sommes convenus de désigner par le terme de ***cocooning***, visent avant tout à protéger les talents contre les agressions de l'environnement et à les maintenir dans un état de plaisir et de confiance, pour créer les meilleures conditions pour la performance.

Dans l'univers de compétition féroce qu'est le sport de haut niveau, tous les acteurs s'accordent sur un point, c'est la **confiance** qui apparaît comme le facteur déterminant de la haute performance de l'athlète, c'est elle qui « fait la différence » entre concurrents de niveau équivalent. *Mutatis mutandis*, il en va de même pour de nombreux professionnels qui mettent leurs talents au service de la performance des organisations auxquelles ils collaborent. Mais voilà ! Inspirer à ces collaborateurs une complète confiance dans leurs capacités, les amener à être pleinement efficaces, et même à se surpasser aux moments importants, tout cela est bien difficile à obtenir de façon régulière et répétée. A cette fin, des « technologies du soi » comme le *coaching* ont été mises au point, spécialement dans le monde sportif, et se répandent dans les organisations pour permettre aux sujets d'acquérir progressivement la maîtrise de leurs émotions, pour développer leur potentiel et les armer en vue d'affronter avec assurance le

risque et le changement. En dépit de leur diversité, toutes ces pratiques sont sous-tendues par une hypothèse fondatrice : chaque individu porte en lui les conditions de son succès. **Le talent appartient à l'individu** (Mirallès, 2007), et le rôle de l'organisation consiste surtout à développer ce talent, lui permettre de s'exprimer au mieux, en l'accompagnant dans la prise de conscience et la libération de ses potentialités.

Mais, revenant au sport, il apparaît que la confiance n'est utile à la performance que si elle rend possible la **concentration des ressources** du sportif sur l'instant de l'exploit, c'est à dire sur l'objet et les circonstances exactes où celles-ci doivent être pleinement mobilisées, et non leur dispersion en actions et émotions extérieures (voire nuisibles) à la performance. Ainsi de l'excès de confiance, qui relâche la volonté, distend la vigilance, pousse à la facilité, et au final conduit le plus souvent à l'échec. C'est pourquoi il convient de compléter l'action du *coach*, centrée sur les « états internes » du sujet, par un travail spécifique sur les rapports entre le sujet et son contexte d'action - ses « conditions de travail » en quelque sorte - et plus généralement sur l'ensemble des facteurs « externes ». L'objectif n'est autre que de **conditionner** l'individu pour l'atteinte de la performance - c'est à dire très précisément le placer dans les meilleures conditions pour exprimer la totalité, le meilleur de ses ressources, au moment opportun. L'ensemble des pratiques et des techniques qui concourent à ce conditionnement à partir du contrôle des facteurs externes au sujet, nous le désignons par le terme de **cocooning** (ou « dorlottage »).

Au fond, la finalité principale du *cocooning* est d'assurer la **protection** du talent contre les sollicitations ou incommodités extérieures, et donc de le focaliser sur ses objectifs et sur ses tâches. Si le dorlottage est une composante de la préparation à l'exploit, sa visée est cependant plus globale. Bien souvent, le *cocooning* peut aussi être vu comme une dimension des stratégies de **réention** mises en œuvre par les organisations qui emploient des talents : il en constitue la composante affective, complémentaire de la composante instrumentale (Thévenet, 2000) que constituent par exemple des salaires exorbitants. Parlant des champions sportifs, Chamalidis (2000) compare le dorlottage dont ils sont l'objet à un « enveloppement psychologique » et l'assimile à une forme de dépendance. En effet, cocooner les talents, c'est en général les placer dans une « **bulle** » **isolée du monde extérieur** dans laquelle leur seul objectif sera précisément l'activité (l'objet de leur talent) et leur seul souci celui de se maintenir dans l'état d'activation optimale de leurs ressources. Le dorlottage n'est pas incompatible avec le maintien de la pression extrême causée par les exigences de la

compétition, mais il en est au contraire la contrepartie. Ainsi, saura prendre les risques opportuns l'individu rassuré sur ses talents personnels et confiant dans les résultats de ses efforts, et donc protégé des perturbations aussi bien extérieures qu'intérieures. Il s'agit pour cela d'atteindre l'« **état de performance** » : nous empruntons ce terme au psychologue Moragues (1994) qui désigne ainsi l'état psychique des athlètes au moment de l'exploit sportif. Cet état psychique favorable à la performance extrême, qui s'apparente à la grâce, est fait de présence à soi et au monde environnant, en même temps que d'abandon aux sensations corporelles du mouvement et de la dépense physique. Il est donc simultanément concentration et plaisir, maîtrise technique et relâchement psychique. On peut étendre l'usage de cette belle expression à toutes sortes d'activités : l'état de performance désignerait ainsi les dispositions personnelles les plus favorables à l'obtention des meilleures performances par le sujet, et la fonction de la **préparation** consisterait donc à créer les meilleures conditions pour que les individus de talent atteignent au moment voulu cet état de performance. A l'extrême de cette conception, lorsque la grâce est là, la performance ne peut que suivre... C'est en tout cas ce qu'exprime Y. Noah s'adressant à l'équipe du PSG alors en plein doute : « La grâce c'est d'être dans le moment. **Etre prêt pour l'instant le plus important.** Ce n'est pas gagner qui rend heureux : on est d'abord heureux, ensuite on gagne, parce qu'on a su être heureux ensemble » (L'Evènement du Jeudi, 16/05/1996).

Dans une telle perspective, la **gestion des émotions** présente un caractère crucial. A observer les pratiques des organisations sportives, celle-ci se décline selon deux volets complémentaires : d'abord la **protection** des athlètes par rapport aux perturbations extérieures, ensuite le dosage de certaines **stimulations**.

Isoler les athlètes à certains stades de leur préparation ou en compétition, c'est une constante que l'on observe dans tous les sports, individuels ou collectifs. Dans leur étude historique sur le football professionnel, Wahl et Lanfranchi (1995) notent qu'à partir du moment où le footballeur devient un bien précieux, « **il vit dans une sorte de cocon** car le club lui demande de ne s'intéresser qu'au ballon, lui fournit son appartement, prend en charge une partie de ses factures et les billets d'avion pour retourner chez lui ». Chamalidis (2000) se demande si « le **maternage** exercé sur les sportifs de haut niveau correspond à une façon de renforcer leur sentiment de toute-puissance qui est l'une des bases de l'exploit sportif, à savoir que l'athlète qui a l'impression que rien ne peut lui arriver est souvent celui qui accomplit les exploits, là où d'autres hésitent, doutent ». Cette protection, allant dans le sens du

renforcement de la confiance, prend des formes extrêmement variées et sophistiquées, l'imagination des responsables semblant sans limite. Bixente Lizarazu (ancien champion du monde de football) raconte comment les déplacements du Bayern Munich sont organisés de telle sorte que les joueurs aient en permanence le sentiment d'« être à la maison » : c'est le même car et le même chauffeur qui les conduisent habituellement à l'entraînement qui les attendent toujours à la descente d'avion, où qu'ils aillent. Leurs chambres d'hôtel ont été systématiquement décorées de la même manière que leur centre d'entraînement. Le même cuisinier - et ses petits plats - les accompagne à travers toute l'Europe (France Football, 7 octobre 2003)... Evoquant la préparation du Mondial 1998 par l'équipe de France de football, A. Jacquet (1999) note également que « dans cette mécanique complexe qu'est la vie d'un groupe de sportifs de haut niveau, de mauvaises conditions de séjour¹ (sommeil, nutrition, environnement, etc.) peuvent ruiner une préparation par ailleurs rigoureuse [...]. Il faut aussi **se protéger des agressions** inopinées, parfois anodines en apparence, qui peuvent perturber gravement le groupe ». Tous ces éléments participent de la « toile d'araignée à la fois professionnelle et amicale qui enveloppe deux mois d'existence commune ». Il est intéressant de noter que le même terme d'« enveloppement » revient sous la plume du coach sportif et celle du psychanalyste. A la fois protection et mise en situation de dépendance, l'enveloppement pratiqué par les organisations sportives à l'égard des athlètes participe d'une politique délibérée de rétention jouant sur l'attachement du sportif à la structure « maternante ».

Mais si le confort, et surtout l'isolement, des athlètes (leur « mise au vert ») apparaît nécessaire à leur concentration, celle-ci doit aussi être **stimulée** en permanence, notamment lors des longues phases de récupération voire d'inactivité inhérentes aux grands rassemblements que sont une Coupe du Monde de football ou des Jeux Olympiques. Toute activité connaît ses temps forts et ses temps faibles. Pour ceux-ci, les stimulations peuvent être très diverses, l'important étant de ne jamais laisser la place à des « vacances » de l'**emploi du temps** qui pourraient s'avérer propices au doute. Ainsi durant le Mondial 1998, Jacquet met l'accent sur le besoin de « ménager, dans nos deux mois de vie en collectivité, des plages d'ouverture et de décompression indispensables, notamment dans la relation des joueurs avec leur famille, mais aussi en les faisant assister à des spectacles ou en animant des

¹ Ailleurs A. Jacquet fait aussi référence aux conditions d'entraînement, aux équipements (spécialement aux chaussures des joueurs), etc. Il décrit avec un grand luxe de détails « la bulle » de Clairefontaine (centre d'entraînement et de résidence des équipes de France de football) et la minutie des aménagements permettant le confort et l'isolement des joueurs et du staff.

activités ludiques ». Dans cet agenda, rien n'est laissé au hasard : « il était essentiel que le joueur se sente toujours dans un cadre déterminé, afin qu'il ne puisse jamais « flotter », se demander où nous en étions, où nous allions ». Gratifications, célébrations, « surprises » en tous genres sont là pour créer un niveau optimal de satisfaction et de plaisir, mais aussi pour **tenir le groupe en éveil** et y maintenir le minimum de tension indispensable à l'orientation psychologique vers la compétition.

Tous ces éléments participent d'un climat, d'une atmosphère, que les sportifs estiment propice à la meilleure expression de leurs talents. Cette notion d'**atmosphère de travail** a été explorée en dehors du monde sportif. Pour Trognon et Dessagne (2003) par exemple, « une équipe adéquate à son activité, parfaitement constituée, utilement dirigée et opérant dans un environnement organisationnel qui la soutient ne trouvera cependant sa pleine mesure que si elle baigne dans une ambiance ou un climat favorable ». Cette notion d'ambiance d'une équipe de travail est difficile à expliciter formellement. Elle « comprend notamment son cadre, ses relations avec l'extérieur, son organisation interne et son fonctionnement formel et informel, ainsi que les règles, normes et valeurs sur lesquels il repose ». L'ambiance de travail apparaît donc comme un facteur environnemental essentiel à la concentration des talents. C'est dans ces conditions que le groupe joue pleinement sa fonction sécurisante. Car le groupe de pairs « représente, dans l'ascèse de la préparation du sportif, la référence maternelle chaleureuse, le pôle référentiel de confirmation de l'identité individuelle et sociale » (Chamalidis, 2000). Les chercheurs de l'INRS parlent d'un état émotionnel général dit « **émotion d'arrière plan** ». Les émotions d'arrière-plan (expression dont le sens est voisin de la notion d'humeur) contribuent à définir notre état mental et à conférer à notre vie en groupe sa tonalité générale. Ces états, selon qu'ils sont favorables ou défavorables, jouent le rôle d'amortisseur ou d'amplificateur du fonctionnement émotionnel des individus. En effet, face à un événement externe, le système nerveux réalise automatiquement (et le plus souvent inconsciemment) une analyse émotionnelle globale, qui provoque une réaction somatique. C'est ainsi que certains événements apparemment anodins peuvent avoir des effets émotionnels importants s'ils contribuent à reconfigurer un état émotionnel provoqué par des événements traumatisants. C'est notamment le cas lorsque l'individu se remémore (effet de rumination) ou anticipe (peur de ce qui advient) une situation à partir de facteurs de contexte ténus. Ces mécanismes étant admis, on comprend mieux comment l'isolement du monde extérieur et la création d'une « bonne ambiance » favorisent la concentration et protègent des stimulations négatives. C'est aussi ce qu'affirme Bandura lorsqu'il observe que « les

individus sont plus enclins à s'attendre à du succès quand ils ne sont pas troublés par une activation désagréable que lorsqu'ils sont tendus et agités organiquement ». Par conséquent, « les techniciens auront plutôt tendance à adopter une tactique d'évitement par rapport aux émotions désagréables ». Parmi ces activations désagréables, la fatigue, la mauvaise humeur et le stress jouent bien sûr un rôle particulièrement important.

Si le souci de l'environnement et de l'emploi du temps de l'équipe participent d'une démarche générale de protection des talents, il en va de même dans la sphère privée de la notion d' « **hygiène de vie** ». Ce terme évoque le caractère quasi monacal de l'existence des sportifs de haut niveau : pas de sortie, sieste quotidienne obligatoire, diète alimentaire scrupuleuse... En fait, le concept recouvre largement celui de **récupération** au sens large. Il s'agit tout simplement, par le respect d'une stricte discipline de vie, de permettre à la personne de reconstituer ses ressources consommées dans l'effort. Et même de les accroître, puisque l'alternance soigneusement étudiée de phases de sollicitation et de repos a pour effet, par le simple jeu des mécanismes naturels d'adaptation, de renforcer le potentiel de base - c'est ce que savent tous les éducateurs. La récupération physique et mentale passe très souvent par la création et le maintien d'un **cadre familial stable et sécurisant**. Ainsi Wahl et Lanfranchi (1995) notent que le footballeur professionnel, pour échapper à la pression de la compétition ou simplement la compenser, cherche « le repli au sein de la famille, où il espère trouver compréhension et indulgence ». Pour la même raison, la plupart des sportifs se marient jeunes, et sont encouragés à le faire, pour trouver une certaine stabilité. Ainsi, que les champions aient conscience de leur responsabilité propre dans la création des conditions de la performance se repère facilement par leur comportement, à la fois dans l'acte technique de la préparation, et à l'extérieur du champ sportif, dans la sphère privée. Pour Chamalidis (2000) « la discipline et surtout l'économie de l'investissement jouent les rôles principaux en dehors du talent naturel que chaque sportif fait valoir dans ses efforts de réussite. Par l'économie de l'investissement j'entends l'**intelligence utilisée dans l'affrontement quotidien de la vie** sportive (entraînement, alimentation, compétition, gestion du temps et des relations...) et extra-sportive (vie affective, études, hygiène de vie...) ». Cette forme d'intelligence constitue une dimension essentielle dans la gestion du projet sportif – comme dans toute gestion de carrière de professionnel.

Elle n'est cependant pas exclusive de comportements frisant parfois l'irrationnel. A cet égard, les procédés utilisés par les sportifs pour évacuer le stress de la compétition ou

reconstituer leurs forces prêtent parfois à sourire. Ainsi de la **superstition** et du **fétichisme**, qui s'expriment par exemple dans les actions et gestes d'avant match, mais aussi dans le choix des équipements ou de l'aspect physique. Dans un univers hautement incertain, ces gestes ou rituels sécurisent ou motivent l'athlète et constituent aussi un mécanisme original de concentration sur la compétition à venir. Ils ne doivent donc pas faire l'objet de jugements trop hâtifs : à leur manière, ils participent du chemin vers l'état de performance. Il en va de même de pratiques au contenu apparemment technique, comme la « revue des fondamentaux » (un musicien parlerait de ses « gammes »), dont la fonction est plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord. Bien sûr, elle contient d'abord la visée de l'entretien d'une habileté particulière par le moyen de la répétition du même geste. Mais la répétition dans l'exécution d'une tâche qu'on sait bien faire implique l'idée de routine, voire de **rituel**, qui présente un indéniable bénéfice psychologique par son caractère rassurant et la confiance qu'elle fait naître. C'est pourquoi après un échec sportif, on entend très souvent les entraîneurs demander à leurs athlètes de « revenir aux fondamentaux », c'est à dire au fond à une activité routinière, susceptible de faire renaître petit à petit le sentiment de maîtrise après l'épreuve du doute. Enfin, associer la notion de jeu à ce travail répétitif sur les « gammes », qui serait susceptible d'engendrer monotonie et baisse de motivation, revient à faciliter le retour de l'expérience du **plaisir**, c'est à dire encore une émotion fondatrice de la motivation vers l'activité.

Partant de ces considérations sur la protection des talents, on peut s'interroger sur le passage au premier plan, dans le champ de la GRH, des réflexions sur les conditions de travail, le "bien-être au travail", ou encore la notion de développement durable appliquée aux ressources humaines. Ne s'agit-il pas au fond d'un retour aux origines ? Vauclin (2006) observe que les lois sociales en France au XIXème siècle naissent de l'idée que l'homme au travail est une ressource précieuse, car simultanément **fragile** (accidents et maladies peuvent remettre en cause sa disponibilité) et **instable** (notamment pour l'industrie, à cette période historique). Ne peut-on pas en dire autant des talents à notre époque ? Menacés par le stress, le surmenage, voire le *burnout*, et les agressions de tous ordres qu'occasionne l'activité professionnelle, ils sont aussi courtisés par les entreprises, qui pratiquent souvent à leur égard la surenchère salariale, et les entraînent vers des formes parfois extrêmes de mobilité et d'instabilité professionnelle. Malgré un fond commun, il demeure cependant (au moins) une différence profonde entre les deux approches – et c'est bien sûr la place et l'impact de l'individu dans l'atteinte de la performance. L'ouvrier du XIXème est comme un appendice de

sa machine : il est entièrement à son service, et c'est seulement dans la mesure où son travail valorise l'outil de production que l'on porte attention au maintien de son aptitude. Les talents d'aujourd'hui sont au centre des processus productifs : c'est de la mobilisation de leurs ressources singulières que découle la valeur créée par les organisations. De ce fait, leur bien-être au travail est devenu une condition essentielle de la performance.

Bibliographie succincte

- Bandura A., *Auto-efficacité – le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck, 2003
- Bellanger L., *Comment managent les grands coachs sportifs*, ESF, 2003
- Chamalidis M., *Splendeurs et misères des champions*, VLB, 2000
- Jacquet A., *Ma vie pour une étoile*, Robert Laffont - Plon, 1999
- Mirallès P., *Le management des talents*, L'Harmattan, 2007
- Moragues J., *Psychologie de la performance sportive*, Thèse de Doctorat, Université Paul Valéry (Montpellier), 1994
- Thévenet M., *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation, 2000
- Trognon A., Dessagne L., *Quels sont les facteurs qui influencent la réussite d'une équipe de travail ?*, in *La psychologie du travail* (Levy-Leboyer et coll.), Editions d'Organisation, 2003
- Vauclin S., *Santé/sécurité au travail et gestion des ressources humaines : histoires parallèles et recoupements*, in *Management de la Santé et de la Sécurité au Travail* (Abord de Chatillon E. et Bachelard O., dir.), L'Harmattan, 2006
- Wahl A., Lanfranchi P., *Les footballeurs professionnels*, Hachette, 1995