

Le *casting* : une compétence clef pour le management d'équipes ?

Quels enseignements tirer de la pratique des organisations sportives en matière de composition d'équipes ?

* * * * *

Composer une « équipe qui gagne »

L'intérêt des organisations pour les équipes est en plein essor. Celles-ci apparaissent en effet comme des structures « taillées pour l'aventure », aptes à bousculer les bureaucraties et à accélérer le changement. Délaissant provisoirement les acquis de la psychosociologie (qui conservent toute leur pertinence et leur valeur), nous avons voulu chercher la cause de ces phénomènes dans les caractéristiques mêmes de la performance des individus, en faisant intervenir une notion nouvelle pour caractériser celle-ci, la notion de *style*. Pour faire bref, disons ici que le style d'un individu est ce qui lui permet, dans une activité donnée, de faire mieux que les autres en faisant différemment des autres. Comment des styles divers peuvent-ils être mis au service de la performance collective ? Telle est l'objet propre du *casting*, c'est-à-dire de l'art de composer « une équipe qui gagne ». Pour mettre en évidence l'articulation des styles et la fonction du casting, nous nous intéresserons à un type particulier d'équipe, l'équipe sportive. En effet, du fait de l'importance de la pression compétitive qui s'exerce sur elle, mais aussi de la visibilité de ses activités, celle-ci constitue, en dépit de ses particularités, un terrain privilégié d'observation.

Qu'est ce qu'une équipe « équilibrée » ?

Suivant Trognon et Dessagne (2003), nous utilisons le modèle de Steiner (1972) pour rapporter la performance du groupe à la nature des processus à l'œuvre dans l'exécution de la tâche qui lui est confiée, ainsi qu'à la distribution des capacités au sein du groupe.

Tâche	Performance maximale du groupe
Additive	Meilleure que le meilleur
Compensatoire	Meilleure que la plupart
Disjonctive	Au mieux égale au meilleur
Conjonctive (unitaire)	Au pire égale au moins bon

Impact des aptitudes individuelles selon la nature des tâches collectives

(d'après Trognon et Dessagne, 2003)

Les tâches additives sont caractérisées par l'addition des contributions individuelles : la meilleure performance a le plus de chances d'être obtenue en rassemblant le plus possible des meilleurs performeurs individuels (c'est par exemple le cas de l'équipe de judo). Il ne

suffit donc pas de disposer d'athlètes de haut niveau, encore faut-il en avoir en quantité (ou disponibilité) suffisante. Dans les sports collectifs, cette dimension se manifeste par l'importance de la **réserve** (on parle ainsi de la « profondeur du banc » pour qualifier le nombre et la qualité des remplaçants).

Dans les tâches compensatoires, le produit du groupe tend vers la moyenne des contributions individuelles. C'est souvent le cas dans les sports collectifs, au moins pour les phases de jeu qui présentent un caractère véritablement collectif (au football : montée de balle par passes successives ou récupération de balle par pressing coordonné, par exemple). Dans ce cas, le facteur clé de la performance, outre le niveau général des joueurs, est décrit par la notion de **complémentarité** entre les joueurs qui participent à une même phase de jeu. Cette notion désigne une coordination optimale dans l'exécution de la tâche, qui permet d'élever le niveau collectif de la performance au niveau du meilleur joueur. Cette complémentarité s'obtient de deux façons principales : par l'**harmonisation des styles individuels** et par l'**entraînement**. Ainsi au football le débordement latéral suivi d'un centre devant le but exige une parfaite entente entre le défenseur latéral, en charge de choisir le meilleur timing pour la relance en profondeur, le milieu offensif (ou ailier) qui par ses dribbles décale la défense adverse et centre devant le but, et enfin l'attaquant de pointe qui par son placement et son geste final trompe la vigilance du gardien de but adverse. Pour l'efficacité de cette phase de jeu, on perçoit que ce ne sont pas seulement des talents individuels qui sont nécessaires, mais leur synchronisation dans le temps et dans l'espace.

Dans les tâches disjonctives, le résultat du groupe provient d'un choix dans les contributions individuelles. Pour analyser cette question dans l'optique de la composition de l'équipe, il faut distinguer ici selon l'importance de la tâche dans la performance globale. Si la tâche considérée est **cruciale** dans la performance globale (c'est par exemple le cas au football de l'action de l'attaquant en occasion de but, ou de la parade du gardien dans un duel), on parlera de **joueur-clé** pour désigner le joueur en situation de choix. Il est donc essentiel pour la performance globale que les joueurs-clés soient les plus talentueux possible, c'est à dire opèrent les meilleurs choix en situation cruciale. Si les tâches ne sont pas cruciales, mais néanmoins susceptibles de créer un avantage substantiel à l'équipe, on parlera plutôt de joueurs **leaders**, pour orienter l'action du groupe dans le sens de l'obtention ou de la conservation de cet avantage. On voit par cette définition que le leadership dans une équipe sportive est multidimensionnel, car il existe plusieurs manières d'orienter les choix de ses partenaires : on parlera ainsi de leader technique, de leader tactique, ou encore d'« aboyeur » pour désigner celui qui motive ou recadre ses partenaires...

Dans une tâche conjonctive, chaque membre doit nécessairement contribuer, donc le résultat du groupe dépend du membre le moins compétent. C'est par exemple le cas en aviron : c'est du rameur le moins puissant (ou le plus fatigué) que dépend *in fine* la vitesse du bateau. On parlera alors de **maillon faible** pour désigner le joueur qui tire à lui seul vers le bas la performance du groupe.

Bien évidemment, dans la réalité de la production d'une équipe sportive, des tâches de différentes natures coexistent ou se succèdent, qui peuvent être additives, disjonctives, compensatoires, etc. En outre, toutes les tâches n'ont pas la même importance dans la détermination de la performance globale, ce qui rend très complexe la détermination « en situation » des facteurs de la performance globale. C'est pourquoi le travail proprement **tactique** des entraîneurs consiste à déterminer le système de jeu qui minimise les impacts négatifs du joueur le moins performant de l'équipe et maximise les impacts du joueur le plus

performant. Retenons de cette analyse l'émergence de plusieurs notions pertinentes (joueur-clé, leader, maillon faible, complémentarité, réserve) pour penser l'articulation entre performance collective et performance individuelle. Enfin, expression globale de la capacité d'une équipe à atteindre la performance, la notion d'**équilibre** manifeste la présence du « *right man at the right place* », le fait qu'aucun facteur de performance n'a été négligé : l'équipe comprend un ou plusieurs leaders, les joueur-clés ont du talent, les remplaçants sont compétents et disponibles, les maillons faibles ont été éliminés ou leur rôle limité, les joueurs sont complémentaires au moins au niveau des sous-fonctions principales de l'équipe.

« Le joueur fait le système »

Composer une équipe équilibrée, telle est finalement la finalité du *casting*. Comment aborder une telle question ? A travers cette notion intuitive de « bonne place », nous percevons une difficulté particulière du problème de la composition d'une équipe, et qui consiste à faire correspondre, ou mieux à rendre congruents, les fonctions ou sous-fonctions qui émergent de l'organisation de l'équipe en fonction de ses tâches, et les styles particuliers des joueurs qui composent l'équipe.

Nous avons ailleurs (Mirallès, 2005) défini le **style** d'un individu dans une activité comme une « projection » de sa personnalité (au sens le plus large du terme) qui détermine des singularités dans la façon d'aborder et d'exécuter les tâches correspondantes. Ces singularités constituent des « talents » à partir du moment où elles confèrent à leur porteur un avantage compétitif. Dans le domaine sportif, l'expression des singularités individuelles dans la performance couvre de nombreuses caractéristiques physiques ou mentales qui « signent » la gestuelle, le positionnement ou la perception de la situation de jeu. Ainsi, de façon particulièrement suggestive, Traineau (2003) note que « pour imposer son judo au niveau international, il ne suffit pas d'être bon partout, il faut être **meilleur que les autres quelque part**. Le point commun aux grands judokas, c'est l'accent mis sur un mouvement ou une technique, hypertrophié à force d'être travaillé à l'entraînement. Toute la tactique a alors pour but de se mettre en position de placer ce **spécial** ». Ainsi, le style n'existe pas par hasard : il est le fruit d'un travail conduit par la personne de talent pour identifier ce qu'elle fait mieux et plus facilement que les autres, ce qui lui permet d'obtenir un avantage compétitif. Le style apparaît donc comme une sorte de « devoir-être » professionnel de l'individu, une sorte d'*habitus* personnel au travail.

Dans la compétition, la fonction essentielle du style est de « faire la différence ». Ce qui signifie indissociablement être caractéristique d'une **identité** (le style est une « signature », une figure qui permet de reconnaître son auteur pratiquement sans risque d'erreur) et rendre possible une **supériorité**, en tout cas conférer un avantage à son détenteur. Difficile à décrire, le style est aussi difficile à imiter. Il est constitutif d'une sorte de « pré carré » personnel dans lequel la domination est sans partage.

Si le style individuel exprime la personnalité du joueur, « la personnalité d'une équipe est le fruit d'une interaction affective et cognitive de ses membres, qui s'actualise par un style qui lui est propre et qui convient sur le plan physique et psychologique à la majorité des joueurs » (Chappuis et Thomas, 1988). Or, il peut exister une divergence, voire un conflit, entre :

- le style de jeu spontané d'une équipe et les formes de jeu imposées par l'entraîneur en fonction de ses choix personnels ;
- le style de jeu de l'équipe et le style de tel joueur particulier.

Le style de jeu collectif s'exprime notamment dans ce qu'on appelle la tactique. L'**intention tactique** est ce qui donne à l'action de jeu son unité et sa cohérence : elle est à l'origine de l'intégration des efforts déployés par les joueurs. Dans la réalité du jeu, elle peut être le fait d'un joueur inspiré qui crée, par sa vision propre des situations, le geste qui convient à ses partenaires dans le moment présent : l'équipe dispose alors d'un leader tactique (voir plus haut). Elle est plus souvent le fait d'une **éducation collective** (centre de formation, entraînement et préparation prolongés, habitudes liées à la durée de vie de l'équipe...). Elle s'inscrit alors dans les « bonnes formes » reconnues comme efficaces et susceptibles d'être actualisées à certains moments du jeu collectif. Elle joue aussi un rôle de sécurisation de l'équipe dans les phases délicates du jeu : lorsque les choses ne se passent pas comme prévu, il convient alors de « revenir aux fondamentaux », c'est à dire de remettre en place les schémas collectifs pré-établis, pour que chacun retrouve ses repères au sein du collectif. Pour le joueur, on l'a dit plus haut, l'intention tactique est un **effet de style**, le produit d'une intégration originale de ses capacités, qui s'expriment sur le terrain dans et par une certaine façon d'être en relation avec les partenaires et les adversaires. Celle-ci est construite en grande partie sur des réflexes et sur l'intuition : les joueurs intuitifs appréhendent instinctivement les signaux extérieurs et en dégagent sans réfléchir les possibilités de jeu qui leur sont ouvertes.

Ces considérations permettent de (commencer à) comprendre pourquoi un joueur, performant dans une équipe au style de jeu qui lui correspond, verra son rendement s'abaisser considérablement dans une autre équipe au style de jeu différent, voire dans la même équipe à l'occasion d'un changement d'entraîneur. Les mêmes causes valent bien sûr dans l'autre sens, et tel joueur qui ne parvenait pas à « trouver sa place » dans l'équipe, verra ses qualités mises en valeur dans une autre disposition de jeu. Pousser cette logique à l'extrême conduit à mettre en œuvre une organisation d'équipe bâtie pour tirer le meilleur parti des talents et des styles propres des joueurs. C'est proprement ce que pratiquent certains entraîneurs, qui expriment leur façon de faire par l'expression « jouer sur ses points forts » (Wenger) ou encore « les joueurs font le système, pas l'inverse » (Deschamps).

Le casting : un art difficile

Le sport nous démontre périodiquement que si les succès d'une équipe tiennent en grande partie aux talents des individus qui les composent, ces talents ne sont rien lorsque l'équipe elle-même, par sa constitution et son organisation, n'est pas capable de les mettre en valeur et de leur permettre d'exprimer l'intégralité de leur potentiel compétitif. Savoir composer une équipe gagnante, telle est la fonction du *casting*. Celui-ci, axé sur la combinaison des potentiels et l'exploitation de la complémentarité des styles individuels, complète le « management d'équipe » au sens traditionnel du terme, c'est à dire l'art de mobiliser les hommes au service de l'objectif commun. Gageons que le *casting* est une compétence qui sera de plus en plus requise pour les managers en charge de la gestion d'équipes. A cet égard, le monde sportif nous enseigne une autre leçon essentielle : quelle que soit la personne en charge de la fonction (entraîneur, directeur sportif, manager sportif), c'est toujours un ancien joueur professionnel. Manifestement, il ne s'agit pas ici d'une question de

légitimité, en tout cas pas uniquement. Ce caractère nous semble caractéristique d'une compétence « tacite », faiblement formalisable et transmissible, et par conséquent difficilement dissociable de l'expérience pratique de la tâche.

Pierre MIRALLES
Directeur Général Adjoint de l'IDATE
Professeur Associé à l'IAE de Montpellier
Vice-Président de l'ANDCP Languedoc

Bibliographie

- Blanchet A., Trognon A., *La psychologie des groupes*, Nathan Université, 1996
Chappuis R. et Thomas R., *L'équipe sportive*, PUF, 1988
Devillard O., *Dynamiques d'équipes*, Editions d'Organisation, 2005
Granger G.-G., *Philosophie du style*, Odile Jacob, 1988
Katzenbach J. et Smith D., *Les équipes de haute performance*, Dunod, 1994
Mirallès P., *Gestion et management des talents dans le sport professionnel*, Thèse en sciences de gestion, Université Montpellier II, 2005
Picq T., *Manager une équipe projet*, Dunod, 1999
Steiner I., *Group process and productivity*, Orlando Academic Press, 1972
Traineau Stéphane, *Profession champion*, Hachette, 2003
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