Le 24 juillet 2019, lors de la seconde désignation officielle de Christian Ntsay comme Premier ministre, le Président de la République, Andry Rajoelina, avait déclaré: *"On ne change pas une équipe qui gagne"* . Par la suite, tous les membres du précédent gouvernement ont donc été reconduits à leur place avec l'ajout d'une nouvelle ministre. Mais d'où vient donc cette formule assez lapidaire dans le contexte politique malagasy débutant de cette année 2019?

"*On ne change pas une équipe qui gagne"* est une **expression française** issue du langage familier de la fin du XXème siècle, qui signifie que toute chose donnant entière satisfaction ne saurait être remise en question. Son origine a été empruntée au vocabulaire sportif suggérant que lorsqu'un assemblage, un mélange composite fonctionne bien, il serait risqué de vouloir le modifier.

"On ne change pas une équipe qui gagne" peut aussi s'appliquer à tout groupe d'individus liés par un intérêt commun ou à toute équipe de travail qui a fourni ses preuves de sa haute cohésion et de sa capacité à atteindre les objectifs fixés par le groupe. Il apparait que c'est cette application qui sied le mieux dans un contexte politique donné.

Mon propos d'aujourd'hui, et après le récent "remaniement" gouvernemental à Madagascar, est de démontrer aux dirigeants, du premier au dernier, qu'il faut, néanmoins, garder la tête froide dans la pratique même de ce genre de déclaration qui, à bien y réfléchir, ressemble à un irrésistible chant de sirène ("Quand une combinaison, une équipe permet de réussir, il est

préférable de laisser les choses ainsi de manière à reproduire ces succès”), flatteur, certes, mais au revers risquant de faire déchanter. Allons-y, avec le concours de Jean Michel Philippon, gérant du cabinet “INITIUM Coaching” et ancien dirigeant d'entreprise.

Leader de très haut niveau, dans quel que domaine que ce soit, vous savourez la réussite de votre équipe qui vient de gagner le trophée, de remporter le contrat, de réussir sa mission, et/ou d’atteindre les objectifs fixés. En tant que responsable d’équipe vous êtes fier de cette victoire, dont une part non négligeable vous revient, grâce à vos compétences de leader qui ont fait de vous une des clés essentielles de la réussite. Fort de ce succès, vous avez en charge, pour une nouvelle période, de repartir vers de nouveaux objectifs toujours plus ambitieux. Vous avez également la responsabilité de composer votre équipe avec les membres de votre choix. Inévitablement une petite voix vient murmurer à votre oreille cet adage : *“On ne change pas une équipe qui gagne !”*
, à la fois
rempli de sagesse et de vérité basique reconnue par une majorité. Il vous ouvre la voie d’une stratégie des plus simples qui consiste à prendre les mêmes et recommencer.

Cependant, avant de vous laissez entraîner vers cette évidence toute naturelle, teintée de prudence et de superstition, il est souhaitable que vous vous posiez quelques questions au préalable. Y-a-t-il eu une analyse approfondie des causes essentielles de la réussite obtenue et de la part qui incombe directement à l’équipe et à sa composition?

A l’heure de la victoire sportive, les joueurs et tout le staff se regroupent au centre du terrain, et s’enlacent en une masse joyeuse. Car ce sont eux qui ont gagné, pas les autres ! A l’heure de la signature d'un contrat, c’est toute l’équipe qui est conviée par le directeur pour partager le champagne de la victoire. Et la réussite collective explose à la vue de tous. A ces instants de joie partagée, le doute n’est pas présent, c’est bien cette équipe qui a gagné et, par conséquent, chacun de ses membres individuellement. D’ailleurs si le chef d’équipe sait assumer sa responsabilité de véritable leader, au cours de son discours, il n’oubliera personne dans sa liste exhaustive de remerciements à tous les membres sans qui le projet n’aurait pu aboutir.

Mais une fois le stade vide et les verres rangés, une analyse profonde et détaillée de la réussite s’impose. Quelles ont été les principales raisons du succès ? Et dans quelles proportions ? La réussite d’une équipe peut avoir de multiples origines. La qualité des membres de l’équipe en est une des composantes principales, mais ce n’est pas la seule. Le monde du sport collectif nous a fait depuis longtemps la démonstration qu’une simple addition de bons joueurs ne fait pas obligatoirement une bonne équipe.

De nombreux facteurs entrent en action pour qu'une équipe réussisse. Parmi les principaux, citons son organisation, son fonctionnement, sa cohésion, ses valeurs, son engagement, sa vision, sans oublier, bien sûr, le rôle primordial de son chef et de son leadership. Par ailleurs, d'autres éléments externes peuvent venir interférer positivement ou négativement dans la réussite. Le contexte, l'environnement, la réglementation, le marché et, parfois, le hasard, peuvent être des freins ou des accélérateurs de réussite.

En retraçant l'historique aboutissant à la victoire, chacun de ces éléments doit être analysé afin d'en identifier sa pondération dans l'obtention du trophée convoité. Quels ont été les véritables artisans de la victoire ? Quels sont les éléments sans lesquels cette équipe n'aurait eu aucune chance de réussir ? A ces questions, les réponses sont ni simples ni évidentes. Étudier les raisons d'un échec afin d'en retirer un enseignement, semble des plus naturels. Le goût saumâtre de la défaite pousse à être plus vigilant sur le *"pourquoi en sommes nous arrivés là ?"* . Alors que le goût mielleux de la victoire pousse à la satisfaction, voire à l'autosatisfaction et à croire que
"si nous avons gagné, c'est que nous sommes les meilleurs !"
.

Après avoir effectué l'analyse complète des éléments constitutifs de la réussite, le responsable aura une vue d'ensemble plus objective de la part réellement prise par la composition même de cette équipe. Si les résultats de l'analyse révèlent que certains éléments, autres que la composition même de l'équipe, ont été déterminants dans la réussite, le responsable devra en relativiser les effets. C'est une analyse dont les résultats sont difficilement avouables par le responsable à son équipe et encore moins au monde extérieur. Imaginez un responsable tenant le discours suivant:
"Nous avons gagné, mais nous y sommes pour rien car sachez que les conditions étaient telles que n'importe qu'elle autre équipe aurait pu également remporter cette victoire à notre place". S i le responsable ne peut tenir un tel discours, il sait, toutefois, discerner la valeur réellement prise par la composition de son équipe dans cette réussite, au sein de laquelle lui-même est une pièce maîtresse.

A l'aurore de nouvelles aventures, le responsable ne devra pas céder a cette douce tentation de ne pas changer cette équipe, puisqu'au fond ce n'est pas vraiment elle qui a gagné. Sa responsabilité devra l'engager vers une restructuration de son équipe, afin d'en retirer une véritable plus value intrinsèque, seule garantie d'une prochaine victoire collective. Si l'analyse de la réussite révèle que ce sont bien les qualités individuelles de chaque membre ainsi que leur capacité à travailler ensemble, qui ont été la clé du succès, alors oui, le responsable peut partager collectivement cette réussite, dans laquelle chacun a tenu un rôle essentiel. A l'image

d'une chaîne, chacun aura été un maillon indispensable à la victoire.

Mais doit-il pour autant envisager une reconduction à l'identique de cet ensemble de compétences? Après mûres réflexions, et de manière honnête, il ne s'avère pas souhaitable, dans la mesure des possibilités offertes au chef d'équipe ou au dirigeant, qu'ils se limitent à cette seule stratégie du *"non changement"* comme gage de réussite. Manager une équipe n'est pas du domaine du compliqué mais du domaine du complexe. C'est la dose d'incertitude et d'instabilité qui fait passer d'un domaine à l'autre. Cette équipe qui a gagné aujourd'hui est la meilleure….. mais la meilleure d'aujourd'hui.

Il importe de rester lucide et de comprendre que les conditions d'une nouvelle victoire pour demain ne seront plus les mêmes. *"On ne se baigne jamais deux fois dans la même eau du fleuve"* , dit un proverbe. Demain tout sera différent: le contexte, l'environnement, le marché, la concurrence, etc. L'équipe, sans en changer ses membres, ne sera plus la même, tout simplement par le fait qu'elle aura déjà gagné. Aussi, pourquoi se limiter à reconduire ce qui a déjà marché, alors que la réussite même d'aujourd'hui a été le fruit d'une nouveauté et d'une prise de risque ? Le confort et la facilité du non changement peut mettre plus en péril l'équipe qu'il n'y parait.

Au sein de cette équipe, chaque membre aura vécu cette victoire avec une approche personnelle différente. Certes, appartenir à l'équipe qui remporte le contrat ou le trophée fait grandir l'estime de soi. Mais chaque membre aura-t-il la même motivation demain à repartir dans le même bateau ? Certains n'auront-ils pas envie de voir d'autres mers et de faire profiter de leur expérience à d'autres aventuriers ? Le rayonnement obtenu par cette équipe victorieuse va attirer sans nul doute de nouveaux membres à venir participer à l'aventure.

Premier responsable d'une équipe, vous devez l'amener chaque jour vers plus de performance. Vous devez profiter de la dynamique du succès pour recomposer votre équipe avec des nouveaux membres motivés qui sauront bénéficier de l'intelligence collective transmise par les anciens, qui à leur tour iront voguer vers d'autres horizons. L'équipe deviendra alors une entité propre avec une performance sans cesse renouvelée. Le monde d'aujourd'hui est dans un perpétuel changement au rythme de plus en plus rapide. Pour être parmi les meilleurs il faut continuellement reconstruire les équipes. La force de la stabilité doit céder la place à la dynamique du changement. Alors oui, il faut changer une équipe qui gagne, car une équipe qui gagne est une équipe qui sait changer ! Voici trois citations pour clore ce dossier qui laisse vraiment à réfléchir:

"***Une équipe qui n'a pas la Foi fait perdre à son club un jeu victorieux***" (Paulo Coelho)

"***Le travail d'équipe est essentiel. En cas d'erreur, çà permet d'accuser quelqu'un d'autre***" (Auteur inconnu)

*"**Le fou, c'est celui qui gagne dans les coulisses**" (Christian Bobin)*

Jeannot Ramambazafy - Également publié dans "La Gazette de la Grande île" du samedi 27 juillet 2019