

« Les nouvelles mutations dans l'entreprise, comment accompagner les collaborateurs pour faciliter leur adaptation ? »

Invité :

- **Jean-Claude Perrin :**

Coach et expert en management, consultant sur Europe 1 - Ancien directeur de l'équipe de France d'athlétisme.

- **Jean-Jacques Monge :**

Expert en management de transition, Directeur général pour le groupe Amari Metals (34 établissements en France)

Peut-on systématiquement parler d'environnement mutagène dans le sport ?

J.C Perrin : « Le sport a cette particularité d'être toujours dans le monde de la compétition et de la concurrence. En partant de ce constat, nous sommes obligés de concevoir comment une équipe va devoir s'entraîner pour essayer d'égaliser ou d'améliorer sa performance demain. A partir du moment où l'on se déplace pour des championnats, c'est-à-dire des courses qui se déroulent sur 9 ou 10 mois, il faut systématiquement prendre en compte la continuité et les facteurs répétitifs. Quand des sportifs font 30 tournois de tennis de suite, 61 matchs de football en continu ou 58 en rugby, ils ont une exigence quotidienne qui les oblige à avoir une sorte de standard. Cela implique deux choses : avoir toujours dans la tête la notion de progrès et si ça n'est pas le cas, tout faire pour que l'équipe soit à son meilleur niveau le lendemain par rapport au jour même.

Dans le sport de compétition, l'évolution est immédiate parce qu'elle est conditionnée par le classement, par l'entraînement et surtout par la concurrence. Bien jouer ne signifie rien, seule la victoire compte. La prise de risque dans le domaine du sport est comparable à celle que l'on retrouve dans le monde de l'entreprise sur un produit, sur une évolution technologique, sur des collaborateurs. En sport, la question se pose sur le choix d'un joueur à la place d'un autre, d'une méthode par rapport à une autre. Est-ce que ma séance doit être la même aujourd'hui que demain ? Il s'agit de tout un ensemble de facteurs qui font que nous devons continuellement avoir à l'esprit cette notion même de progrès pour atteindre le sommet. »

Aujourd'hui le manager doit systématiquement penser à se repositionner, peut-on parler d'un management de l'adversité ?

J.J.Monge : « Il faut savoir que la carrière d'un manager passe extrêmement vite. L'avantage d'avoir 60 ans et d'être encore en entreprise c'est de pouvoir identifier les adversités, parce qu'elles sont nombreuses. On parlait de l'exigence quotidienne en sport, l'exigence quotidienne en entreprise, c'est le résultat immédiat, c'est la marge avec laquelle on va pouvoir rémunérer les collaborateurs ou les fournisseurs. De façon très pragmatique, en tant que manager de transition, j'ai un regard extérieur car je n'appartiens pas à l'entreprise. L'avantage c'est que je ne suis pas dans cette adversité quotidienne des entreprises où chacun se bat pour avoir le poste d'un autre. Mon grand plaisir est d'écouter les hommes et femmes de ces entreprises et d'essayer, en fonction de ce que j'entends, de trouver les adversités et de

les combattre une par une. C'est un travail de confiance et une fois la confiance établie, je commence à constituer cette équipe sur laquelle je vais pouvoir m'appuyer. »

Est-ce qu'aujourd'hui le management de transition est devenu une fonction obligatoire, ou bien cela existait-il déjà il y a 10 – 15 ans ? S'agit-il d'une nouvelle forme de miroir extérieur vu de l'intérieur pour le management des entreprises ?

J.J.M : « J'ai effectué ma formation à Columbia. J'étais alors le seul français sur une session de 43 personnes et le 7^{ème} dans la décennie à venir faire cette formation. Aujourd'hui on arrive à recenser près de 400 managers de transition en France. C'est une fonction qui implique que l'on se trouve toujours en « externe ». C'est à la fois un très gros avantage et un inconvénient. En effet, comme nous n'appartenons à aucune entreprise, une fois notre mission achevée, il peut se passer un certain temps avant d'en trouver une autre. Toutefois, il est possible d'exercer ce travail en étant dépendant d'une société de management de transition, mais cela retire une certaine fraîcheur... Moi je suis indépendant, je suis un artisan. »

Jean-Claude Perrin, parlez-nous de votre passage en équipe de France de Coupe Davis, lorsque vous étiez mandé par Yannick Noah pour faire du management de transition et coacher l'adversité.

J.C.P : « C'était assez simple, quand Noah a décidé de prendre en main l'équipe de Coupe Davis en 1991, son but n'était pas de faire une équipe de copinage, comme c'est le cas actuellement ou comme ça l'était avant, c'était surtout d'en faire un groupe avec des facteurs novateurs et des facteurs de progrès. Il a ainsi fait une équipe très réduite basée sur la fidélité. Noah voulait du neuf et ne voulait pas que l'on discute sur ses exercices, ce qui a rendu ma mission très simple. Pour moi, le modèle Noah reste l'exemple type de ce que l'on doit produire quand on veut effectuer un changement radical. Il a fait venir dans son staff des personnes venant d'horizons divers, habitués aux sports collectifs comme le rugby. La force de Noah a été de mettre en place ce système avant l'heure. D'autres derrière on parfaitement disséqué tout ça, comme Jacquet pour le foot.

Le ton et la persuasion d'un manager valent sûrement tous les briefings du monde ?

J.J.M : « Lorsque l'on découvre une entreprise, on sait qu'il va falloir donner le ton. Il y a une règle du jeu qui doit s'établir sans qu'elle soit dite. C'est cette espèce de rigueur qui va faire que quand une chose est dite il n'y a pas à revenir dessus.

Mais la définition du management, c'est d'abord d'identifier les personnes qui feront les résultats. Une entreprise est toujours faite de la même façon : il y a 10% de gens qui sont excellents et il y en a 10 autres qui dégagent une frustration qui sort de je ne sais où... Enfin, il y a les 80% du milieu. Ce qui m'intéresse moi c'est d'identifier parmi ces 80% ceux que je vais pouvoir ramener vers les 10% de la zone d'excellence. Identifier d'abord les 10% d'excellents et ensuite tous ceux qui se rapprochent de cette zone pour les faire basculer. Dans cette situation il risque d'y avoir des pertes au feu, des échecs... La grande satisfaction c'est d'arriver, en peu de temps, à créer un climat de confiance autour d'un projet qui est compris par tous, tout en responsabilisant les membres de ce projet. Lorsque les salariés sont

responsabilisés, qu'il n'y a pas de frustration et qu'il y a un système de rémunération qui suit, lorsque l'on arrive à leur faire mesurer le changement par rapport à ce qu'ils avaient avant, nous arrivons à avoir des gens qui en 15-18 mois commencent à basculer vers la zone d'excellence et les vrais résultats apparaissent au bout de 3 ans : chacun dans l'entreprise devient force de proposition.

Comment cela se passe-t-il lorsque l'équipe se trouve dans une mauvaise posture et perd de semaine en semaine ?

J.C.P : « Les facteurs prépondérants pour réussir se divisent en plusieurs catégories, mais le premier doit rester la discipline. Quand je parle de discipline je parle d'exactitude. Le deuxième facteur : une grande organisation. Sans organisation il n'y a aucun progrès possible. En numéro trois : les facteurs individuels. L'exigence personnelle est capitale. Jean-Jacques parlait tout à l'heure de la zone des 10% d'excellence. Parmi ces 10% il faut trouver la personne qui vous donnera le point gagnant, la personne totalement atypique qui, en période de crise, vous sortira « la chose » intéressante. Ce salarié existe partout mais est souvent caché où un tout petit peu repoussé. C'est un visionnaire qui voit 20 ou 30 ans en avance. Souvent il se trouve dans le pool des 10% de bons et parfois dans les 10% de l'autre extrémité. La grande force d'un coach c'est de le diagnostiquer très tôt, de l'avoir sur ses fiches et de le garder en réserve. »