

"Accompagner les changements de comportements individuels et collectifs"

« LE MANAGER LIBÉRÉ »,

« Passer du projet du chef à celui de l'équipe »



ENSEMBLE ils ont tout gagné ou presque. En 15 ans à la tête des bleus, ses Costauds et ses Experts ont fait de lui le sélectionneur le plus titré de l'histoire du sport français.

Aujourd'hui il a transmis le flambeau.

Le passeur compte bien voir perdurer l'état d'esprit qu'il a contribué à construire.

Des méthodes participatives qui font écho en Entreprises.

Quel regard portez-vous sur les entreprises et leurs dirigeants ?

Le monde s'est beaucoup accéléré, la notion de temps s'est réduite. Cette urgence et ce déséquilibre sont angoissants et souvent tout le monde s'y engage avec peur. Pour mieux réagir, il faut être capable d'être mieux réunis, plus en confiance les uns envers les autres. A partir du moment où les gens ont le sentiment d'avoir participé à construire le projet, ils sont beaucoup plus vigoureux sur la capacité à le défendre.

Alors que très souvent, lorsque le danger arrive et que l'on commence à douter de la réussite, chacun va plus chercher à se protéger.

Au moment où il faudrait être le plus fort, on voit tout le monde s'éparpiller pour aller chercher sa propre protection. Le manque de confiance en l'autre ou en ses capacités entraîne un isolement naturel de chacun

Le management participatif remet-il en cause l'autorité ?

Très souvent dans le monde de l'entreprise, et même du sport, les gens ont l'impression que dès lors que vous allez demander leur avis aux autres, vous allez perdre autorité et leadership. C'est ridicule.



Plus vous avez affaire à des gens qui participent, plus on passe du projet du manager au projet de l'équipe. Ce qui veut dire que votre rôle prend toute sa dimension. Les autres sont en ébullition et vous allez devenir celui qui coordonne, celui qui harmonise, celui qui parfois bouscule et à d'autres moments protège.

Que pouvez-vous faire quand tout le monde est caché, que personne ne s'engage ? Vous gueulez, vous obligez ? Vous avez l'impression que c'est vous dirigez mais vous dirigez quelque chose qui n'avance pas. C'est la différence entre le bon et le mauvais manager. Le mauvais manager c'est celui qui évalue, qui tape sur la tête. Le bon manager c'est au contraire celui qui va prendre la mesure de la situation, pour parfois la ralentir et rassurer, et à d'autres moments dire qu'il va falloir y mettre un coup, parce qu'on en a besoin tout de suite. Cette capacité à diriger est nécessaire et chez

nous les joueurs la réclament.

« La moitié des énergies de l'équipe ou de l'entreprise est souvent dépensée dans des luttes internes »

Faut-il laisser ses équipes commettre des erreurs pour apprendre à gérer les imprévus ?

C'est la nature même de la compétition. On pense que le match va se dérouler d'une manière et tout d'un coup, il va se passer différemment. Votre adversaire va toujours chercher à vous amener des éléments nouveaux dans le but de vous dérouter. La réussite en compétition, c'est votre capacité à analyser les situations et à savoir les gérer. Mais ce sont surtout les joueurs sur le terrain qui la font, c'est à eux d'adapter au plus vite et au mieux les réponses.

Plus vous avez fait des gens obéissants, plus ils vont être dans l'attente de la réponse que vous leur donnerez. Le temps que l'analyse arrive jusqu'à eux et soit mise en œuvre, le match est déjà perdu.

Si quelqu'un doit avoir peur, c'est vous. Il vaut mieux que vous soyez en éveil permanent avec des gens qui en font trop, que d'être obligé d'aller les réveiller.

Malheureusement le monde de l'entreprise, c'est souvent cela. La moitié des énergies de l'équipe ou de l'entreprise est dépensée dans des luttes internes, dans des conflits personnels, dans des gestions de petits pouvoirs.

Toute cette énergie que l'on a perdue, c'est un carburant que l'on a plus pour attaquer notre adversaire. Or la vraie compétition n'est pas en interne...

« Faire le pari de s'associer aux autres, c'est se donner la possibilité de gagner plus. »

Un bon expert est-il forcément un bon manager ?

Le modèle de l'entreprise voudrait prouver cela. Que le meilleur des vendeurs sera forcément un bon chef des ventes.

Là où le manager doit avoir la capacité à imaginer, à fédérer ou à proposer, vous avez des gens qui en revanche sont de vrais loups solitaires.

Ils veulent toujours garder suffisamment de distance pour pouvoir suivre si cela leur plaît et s'éloigner s'ils en ont envie. Très souvent ceux qui accèdent au rôle de manager sont ceux-là. Parce qu'ils se sont singularisés par leur performance à court terme, et l'entreprise qui veut, à juste titre, les récompenser n'a pas inventé autre chose.

Hélas le loup solitaire est un piètre manager, ce n'est pas sa nature !. S'intéresser aux autres n'est pas dans son schéma de fonctionnement



L'entreprise libérée est parfois vécue par les salariés comme une façon de réduire les coûts et de leur en demander plus pour pas plus cher ?

Réduire les coûts cela a un sens. La conclusion de l'entreprise est souvent d'accroître la marge pour la mettre dans la poche de certains. La difficulté est de savoir ce que l'on crée ensemble. Le résultat que génère la performance collective doit être, d'une certaine façon, partagé.

Comment pourrais-je avoir une équipe qui gagne si je n'intéressais pas tout le monde à la réussite ?

Dans l'entreprise qui va être récompensé ? le commercial, le patron, le cadre, ce qui voudrait dire que les autres réalisent une performance qui n'a pas d'incidence sur le résultat.

C'est comme si je disais à mes joueurs que l'on va donner les primes selon le nombre de buts marqués, individuellement. Pourquoi se feraient-ils des passes ?



Ce qu'il faut arriver que tous comprennent, c'est que tous les rôles sont fondamentaux. Trop souvent en entreprise, on pense que si la cellule de direction et les cadres intermédiaires sont opérationnels, le reste va suivre.

Aujourd'hui les gens ne suivent plus de manière imbécile, et du coup ils finissent parfois par décider de manière imbécile, par opposition non pas à ce qui est dit mais tout simplement au porteur du projet en qui ils ne croient plus. « *Tu ne m'as pas écouté et bien je vais faire le contraire et tu seras bien emmerdé* », oubliant que les conséquences seront quoi qu'il arrive pour chacun, dans un projet collectif.

Comment gérer les fortes personnalités et les faire participer au projet collectif et éviter la grosse tête ?

Le monde du sport s'est accommodé de cela. Tout compte fait, la forte personnalité est indispensable à la performance optimale.



En situation de conflits, il s'agit d'abord de savoir s'ils sont utiles ou non au groupe.

Que des personnes se frictionnent un peu, peut faire avancer le projet, il faut alors l'accompagner et ne pas l'étouffer. Quand le conflit n'a de but que de servir les intérêts de l'un ou de l'autre, c'est autre chose.

Celui qui génère des effets préjudiciables au groupe est alors quelqu'un de dangereux pour le projet collectif. Si on peut le rattraper et le ramener à de meilleurs sentiments, tant mieux. Quand on ne peut pas, on l'accompagne vers la sortie du groupe, c'est aussi simple que cela.

L'humilité est-elle nécessaire au management ?

Tu ne peux pas faire autrement que d'en avoir, car c'est la réalité de la performance qui t'y ramène. Je suis toujours choqué quand j'entends dans les comités de direction des gens qui ne réfléchissent jamais aux hommes. Ils réfléchissent aux outils, aux règles qu'il va falloir mettre en place. Au lieu de t'occuper des outils, occupe-toi de la façon dont les gens vont les utiliser !

Manager, c'est avoir le courage d'entrer en relation avec les autres. Si tu as peur de tes équipiers, va-t'en vite. Le rôle du manager est en adaptation et en mouvement perpétuel, dans un équilibre instable permanent. C'est la seule solution, et je pense qu'elle est contradictoire avec la recherche de stabilité, de confort ou de certitudes liées très souvent à une volonté de progresser dans la hiérarchie.

Le succès est-il un risque ?

Si vous ne l'analysez pas de manière fine et lucide, il peut masquer tous les éléments non maîtrisés, qui ne vous ont pas fait échouer cette fois et qui pourrait le faire la prochaine. De la même manière que la défaite peut être perçue comme une manière d'y voir plus clair.

Le rôle du manager est de tempérer la victoire, et d'une certaine façon la défaite. Une équipe qui gagne, même beaucoup est dans cette réflexion permanente, elle sait à chaque fois que cela relève de l'exploit, et que pour espérer cet exploit, il faut au moins passer par les efforts préalables.



« Pour espérer l'exploit, il faut au moins passer par les efforts préalables »

Claude Onesta : « Passer du projet du chef à celui de l'équipe »
Extraits de l'interview réalisée par Mickaël Icard
Courier Cadres n°107 — 23 janvier 2017