

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'humain, c'est important, non ? L'épopée humaine est à la fois fascinante et pitoyable. Elle porte un mystère incommensurable, quant à l'écart abyssal entre, d'une part, le développement manifeste de son intelligence consciente et, d'autre part, l'usage malsain et contre-nature de ses capacités. Il a fallu des milliards d'années de prodiges pour qu'un mesquin tourmenté, votre « chef » par exemple, vous « tombe dessus », aujourd'hui, sans ménagement, parce qu'il estime de manière déplacée et injuste que vous n'avez pas la bonne attitude ou que vous ne faites pas bien votre travail. Le raccourci entre l'histoire de notre planète et ce qu'il vous arrive au travail vous semble inapproprié ? Et si, au contraire, tout cela était très directement lié ?

La dimension sociale et humaine du management est très loin d'être la seule. Autrement dit, le management est bien plus que du relationnel et de la psychologie, ce que certains considèrent pourtant être purement et simplement LE management : globalement des façons d'être. Oui, mais dans le même temps, la dimension humaine du management, abordée sous un angle ontologique¹, c'est l'Alpha et l'Omega de la vie : les organisations sont faites *pour* les humains et *par* les humains. Ils en sont tout à la fois les fabricants et les utilisateurs/bénéficiaires.

¹ Dans l'essence des choses.

Le problème humain, ou de l'humain, dans les organisations, n'est donc pas banalement d'essence psychologique ou relationnelle, mais d'essence *existentielle*. Que certains aient comme intention et comme pratique d'asservir les autres ou de les manœuvrer dans leur propre intérêt, n'annule en rien le fait que le management concerne *l'existence*, en tant que réalité vécue personnellement et concrètement. Pour caricaturer, dépendre pour sa survie, de l'application de procédures insensées, portées par un imposteur qui se dit être votre « manager », donne probablement un sens assez dérisoire à sa propre vie.

Il est temps d'aborder la question du management de manière profonde et responsable, notamment parce que les dégâts sont importants dans les organisations et parce que le temps presse sur le plan sociétal. De deux choses l'une, soit les humains n'ont pas besoin des organisations pour vivre, soit c'est le contraire. Si la dernière option semble la plus réaliste, le défi qui nous est posé est de définir de quels types d'organisations nous avons besoin², et surtout de comment il convient de les orchestrer. Il n'a jamais été écrit dans le marbre que les organisations devaient constituer des champs de bataille et qu'elles devaient lutter contre les principes du vivant.

Nous avons la ferme intention d'être très sérieux sur la problématique du management, et de l'aborder résolument sous l'égide de l'intention scientifique, et, partant, de la réalité observable des organisations. Cet ouvrage est en filiation directe avec le livre *L'habileté managériale – Réalisme et*

2 Il y a ici un sous-entendu bien sûr. La frénésie de croissance de certaines organisations, qui s'apparente à de la prise manifeste de contrôle, ne peut pas en soi être considérée comme un acte naturel de management, mais comme un acte politique de transformation sociétale, au service d'intérêts particuliers et à visées oligarchiques. La taille et la complexité d'une organisation-territoire sont des variables très fortement explicatives des conditions de vie des humains qui nécessitent de réfléchir à la manière dont on structure les organisations dans lesquelles on vit, par exemple une ville. En ce sens, le management n'est pas que dynamique, il est aussi structurel.

*courage en management*³, rédigé en 2009, dont il rénove et approfondi plusieurs concepts, tout en apportant des contributions inédites.

Le sujet du management est un sujet de controverse majeur dans nos sociétés, et pour cause. Toutefois, cette controverse, qui laisse sous-entendre qu'il existe un débat naturel et légitime sur cette matière, vient malheureusement occulter le fait que le management est un drame sociétal et anthropologique.

Le *drame sociétal* réfère au fonctionnement global de la société dans son incapacité à produire paisiblement la prospérité pour tous. Le *drame anthropologique* souligne avec stupéfaction la manière dont les membres d'une espèce, qui s'enorgueillit de son intelligence, peuvent à ce point se fourvoyer et se maltraiter.

Le management véhicule de lourdes lacunes dans sa pratique concrète, dans son enseignement, dans sa théorisation, dans son instrumentalisation idéologique. Sans abuser de termes par trop élaborés, mais pour rester au plus proche du sens des choses, on peut affirmer que le management est un syncrétisme, c'est-à-dire une combinaison plus ou moins harmonieuse d'éléments hétérogènes issus de différentes disciplines, doctrines ou visions du monde. Plus trivialement, on dirait que c'est un patchwork, une « auberge espagnole » ou un « grand bazar ».

Dans ce « grand bazar », les sous-entendus sont légion. Profusion d'idées vaudrait richesse. Grande diffusion vaudrait qualité. Américanisme vaudrait vérité. Dernière mode vaudrait progrès. Popularité vaudrait justesse. Éloquence vaudrait démonstration. Finalement, le management c'est tout et n'importe quoi, sans jamais savoir ce que c'est vraiment. C'est assez troublant. C'est troublant que cela en soit ainsi. C'est troublant que l'on n'en soit pas conscient, et que l'on n'y mette pas bon ordre.

3 Cristallini V. (2009). *L'habileté managériale – Réalisme et courage en management*. Éditions EMS.

Si l'on veut bien se donner la peine de penser sérieusement le management, vient une compréhension fondamentale, qui permet d'affirmer que le management, au-delà de ses manifestations concrètes visibles dans des pratiques sociales, est d'abord une *fonction* consubstantielle à l'idée même de l'existence d'une organisation. Dans ce sens, le management est l'énergie de la vie, et la pratique générale qui maintient la vie. Toute organisation, qu'elle soit professionnelle ou non, comporte une fonction management. Ce n'est pas un choix, c'est un état de fait. Que le mot management ait été connoté comme une pratique liée au « *business* » n'y change rien, les parents sont les managers de leurs enfants par exemple, tout comme le *coach* sportif en est un également.

Si l'on poursuit la démonstration selon laquelle le management est une fonction vitale, on sera rapidement interpellé par le fait que beaucoup prédisent ou souhaitent la fin du management. C'est impossible. Le raisonnement est donc ontologiquement erroné. On ne peut, en réalité, que parler de la qualité du management, pas de son existence ou non en tant que fonction. Pas de management, pas de mécanisme vital, pas d'organisation.

L'on peut concéder toutefois, parce que c'est un véritable désastre historique, que la fonction vitale de management a été détournée de sa finalité de régulation globale et harmonieuse d'une organisation, pour servir des intérêts particuliers. Cela signifie que le management a été particulièrement utilisé et développé dans le sens du *contrôle économique et social*, pour le dire simplement, comme instrument d'hégémonie de certains sur d'autres, volontairement ou non d'ailleurs. La saine, nécessaire et incontournable fonction de management a donc été pervertie, détournée de son usage et de sa finalité première : l'harmonie. De la cacophonie conceptuelle découle la cacophonie des pratiques. Beaucoup croient fermement, comme cela a été dit plus haut, que le management signifie juste « relations humaines », particulièrement empreintes de contentieux d'ailleurs, ce qui est très réducteur.

Si l'on veut mieux comprendre ce qu'est le management, afin d'en améliorer l'exercice, il est nécessaire de prendre les choses à leur racine. Dans cet esprit, on notera que la fonction management permet l'expression d'au moins cinq formes d'énergies : finaliser, structurer, dynamiser, réguler et transformer. C'est ce qui se passe dans tout système vivant, à commencer par le corps humain, habité d'une conscience.

Une fois posés ces principes fondamentaux et racinaires, il va de soi qu'il convient de concrétiser, sinon de vulgariser ces aspects théoriques. Sur le plan pratique, les caractéristiques les plus saillantes de l'équilibre et de l'harmonie dans une organisation tiennent à ce que l'on qualifie de performance, sous-entendu à ce qui est jugé convenable et conforme. Quatre grandes familles de performances peuvent rendre compte du bon équilibre d'une organisation : sa performance humaine, sa performance économique, sa performance organisationnelle⁴ et sa performance stratégique. Ce qui caractérise, en outre, ces quatre familles de performances, c'est d'être interdépendantes, dans le sens où il est impossible d'atteindre l'une d'entre elles sans le concours de toutes les autres.

En observant une organisation avec ce prisme du système vivant, on peut mieux appréhender comment elle cherche à assurer sa survie et son développement, dans un environnement qui lui est plus ou moins favorable. Il se dégage alors cinq dimensions qui caractérisent l'action managériale intégrale : créer les conditions de l'ortho-fonctionnement⁵, piloter l'action individuelle et collective, donner le cap politique et stratégique, animer les personnes et les équipes, et enfin créer les conditions de la cohésion.

4 En référence à la qualité des structures dans lesquelles les humains évoluent, telles que nous les avons abordées plus haut, qui peuvent influencer sur leur santé ou leur bien-être par exemple.

5 L'ortho-fonctionnement est le bon fonctionnement espéré, qui se distingue des dysfonctionnements, qui sont, quant à eux, des écarts avec le fonctionnement souhaité.

Le présent ouvrage est spécifiquement dédié à *l'animation des personnes et des équipes*, abordée par le prisme du rôle et des postures de ceux qui ont à accomplir cette sous-fonction spécifique de la fonction vitale de management.

Après avoir montré que le management n'est pas qu'une question de relations entre des personnes, mais qu'il constitue avant tout une fonction vitale pour toute organisation, il nous faudra reconnaître qu'il y a un problème important de prise en charge de leur rôle par les managers, et que certaines de leurs postures laissent franchement à désirer. Le propos n'est pas de les accabler. Ils sont en grande partie absous par l'inanité et l'insignifiance de leur formation au management, ou plus précisément de ce que certains osent appeler des formations au management; puis par l'inexistence de leurs propres managers, eux-mêmes victimes des mêmes causes notamment.

Nous nous sommes attachés à apporter une contribution significative à destination de tous ceux qui voudront sincèrement se former au management des personnes ou de tous ceux qui aimeraient faire évoluer leur pratique.

L'ouvrage est construit de la manière suivante.

Un chapitre liminaire nous a semblé opportun afin d'exposer de manière plus approfondie ce qui n'a été qu'évoqué dans la présente introduction générale, au sujet de l'existence d'une *fonction vitale de management*. En effet, bien que le propos de cet ouvrage soit uniquement axé sur le management des personnes et des équipes, il n'a de relief que mis en perspective de la problématique du management intégral, qui constitue une véritable catastrophe sociétale.

La première partie se veut radicale. Elle vise à dénoncer l'indigence avec laquelle la dimension humaine du travail a été approchée dans les théories et les pratiques de management, afin de proposer des bases plus solides pour la prise en compte de cette dimension. Cette partie affirme qu'il est temps de grandir. En effet, on peut s'étonner que

de nombreuses méthodes, approches ou techniques prétendent « gérer » les humains, sans qu'elles aient pris la peine de définir clairement ce qu'était l'humain, et plus généralement la problématique de l'humain en organisation. On conviendra que c'est périlleux et osé, tant l'humain est complexe. Le lecteur attentif, qui nous a suivi jusqu'ici, se doute qu'il ne s'agit pas de dire que le management se réduit à l'idée de gérer des personnes. Il s'agit plutôt de prendre le contrepied de l'approche classique du management qui a fait de l'humain un objet, ou plus sûrement encore une ressource plastique, donc prétendument malléable et façonnable à souhait.

Le premier chapitre reconnaît la très grande complexité de l'humain et se garde donc de tout simplisme. Dans un premier temps, nous revenons sur la pauvre et sordide histoire de la prise en compte de l'humain, qui fut, en réalité, nulle ou simulée. Il s'agit ensuite de montrer l'ambivalence de l'humain, capable de grandeur d'âme tout autant que de petitesse, avec le défi de découvrir comment stimuler plutôt la grandeur. Le chapitre se termine sur l'explicitation de la très grande différence entre les concepts d'humain et de social, souvent confondus, et pourtant si distincts.

Le deuxième chapitre met clairement en question les bricolages psychologiques et relationnels qui prolifèrent au travers d'approches qui se prévalent d'être des approches managériales. Elles contribuent d'ailleurs ainsi aux critiques acerbes qui sont portées à l'encontre du management en général. Nous affirmerons que le manager n'est pas un « psy » mais un être très humain et très consistant. Il n'est sinon qu'une machine à gérer ou une bête immonde. Les deux aspects conjugués font des ravages. La deuxième idée-force de ce chapitre consiste à démontrer la confusion majeure entre la bien-pensance « humaniste » et les enjeux du management des personnes et des équipes dans les organisations. Ce chapitre se conclut sur la prise en compte de la liberté de la personne, profonde, inaliénable et légitime,

fondement de la saine relation. Ce dernier point viendra renforcer le premier chapitre en montrant que la saine liberté des personnes a été gravement bafouée au plan historique.

Le troisième chapitre permet de proposer une alternative sérieuse aux bricolages psychologiques et relationnels en introduisant plus sciemment la variable politique comme réponse à l'erreur du tout-affect. Le début du chapitre porte sur le constat d'une immaturité personnelle omniprésente dans la très grande majorité des relations professionnelles. Cette immaturité personnelle, qui porte sur de nombreuses variables, conduit à des fragilités, mais surtout à des désarçois et parfois des délires. Le sujet le plus sensible à cet égard est celui de la requête en démocratie débridée, qui masque, en fait, une grave dérive vers le manque de discipline et de tempérance personnelle : la toute-puissance. Devant une telle complexité de l'humain, qui ne cesse de s'accroître, l'orchestration des personnes et des équipes ne peut pas sérieusement se concevoir avec des bricoleurs, des « rigolos », des imposteurs ou encore des incultes. Peut-être faudra-t-il aller vers une « certification⁶ » humaine des managers.

La deuxième partie porte sur la robustesse des personnes. Elle est assise sur l'idée que la construction même des personnes, managers et managés, est très fortement explicative de la qualité de vie et de l'efficacité au travail. Cette solidité n'est pas toujours acquise, loin s'en faut, mais elle peut singulièrement évoluer sous l'effet conjugué de la prise de conscience et de l'apport d'énergie délibéré.

Dans cette perspective, le chapitre 4 est dédié à l'évaluation d'une relation professionnelle. On aurait pu dire à l'évaluation d'une relation tout court. C'est d'une quasi-hygiène de la relation humaine dont il est question. Celle qui fait dire

6 Il s'agit bien sûr de provocation ici, tant il est patent que de nombreuses certifications ont déshumanisé et désincarné les relations humaines. Retenons toutefois l'idée d'une évaluation et d'une culture d'une profonde dimension humaine des managers. La deuxième partie de l'ouvrage donnera de nombreuses clés pour ce faire.

qu'une relation est saine et féconde, tandis qu'une autre est malfaisante et délétère. L'intérêt pour la relation y est considéré comme déterminant, tout autant que la loyauté réciproque. Le professionnalisme, cette immense capacité à bien faire les choses et à ne pas se trouver d'excuses, est appréhendée de manière détaillée. Enfin, ce chapitre se conclut sur la nécessité de l'évaluation des personnes en équipes⁷, dans un esprit de sagesse et de progrès.

L'idée du chapitre 5 est née d'une observation méticuleuse des comportements humains, qui montre qu'en maintes circonstances, ce que l'on peut qualifier de consistance personnelle fait défaut. Dans un premier temps, c'est l'inconsistance qui est décrite, en tant que pratique miroir de la consistance. Le contraste des contraires est recherché au nom de la pédagogie. Dans un deuxième temps, la démonstration s'oriente vers une question vitale pour chacun : sur qui peut-on vraiment compter ? Une fois cette question réellement conscientisée, on peut s'orienter vers une conceptualisation de la consistance, avec l'intention de la développer significativement dans les relations professionnelles, et au-delà.

Bien que la qualité des relations professionnelles ainsi que la consistance des personnes contribuent très fortement à la coopération, ces deux dimensions n'annulent pas pour autant la nécessité d'une intervention délibérée et soutenue pour obtenir une coopération durable. Le chapitre 6 est dédié à cette nécessaire intervention. Dans un premier temps, le concept d'ascendant managérial est développé. L'ascendant est cette capacité personnelle à être pris au sérieux, qui induit deux effets complémentaires : soit inciter d'autres personnes à agir dans un certain sens (influence motrice), soit

7 Dans l'ensemble de cet ouvrage, le mot « équipe » comportera toujours un « s », marque du pluriel, lorsque nous parlerons de travail en équipes. Il s'agit là d'une faute assumée du point de vue de la grammaire française. Notre intention est d'insister sur le fait que l'un des enjeux majeurs de toute organisation est de parvenir à faire travailler les personnes en équipes, partout et en toutes circonstances, comme fondement de la coopération totale.

les inciter à se retenir d'agir (influence rétentrice). Dans un deuxième temps, la pédagogie de la co-construction vient donner encore plus de force à l'ascendant. La pédagogie sera entendue comme une grande capacité à expliquer et, bien sûr et surtout, une grande capacité à se faire comprendre. Pour totalement intégrer ce concept, il est important de saisir que la patience d'expliquer est un instrument de lutte contre l'arrogance et les évidences, qui provoquent tant de dégâts dans la coopération. Enfin, nous montrerons que l'obtention de la coopération n'est pas que relationnelle et précautionneuse, mais qu'elle dépend également et dans de fortes proportions des méthodes de travail. C'est une clé bien souvent oubliée pour mieux co-opérer, mieux faire les choses ensemble.

La troisième et dernière partie est consacrée à l'idée que l'action des managers n'est pas faite que d'attitudes, mais qu'elle relève d'un véritable métier, dont les contours peuvent être décrits. Cela signifie que ce métier peut s'apprendre à l'école et ailleurs, au plan des principes, sans que persiste cette idée saugrenue qui affirme que le management est uniquement de l'expérience ou de l'art. Ce sont aussi des principes précis. Si l'on veut faire reconnaître scientifiquement le concept de fonction vitale de management, et que l'on veut porter la cause des managers, il convient alors de justifier la nécessité de leur existence. Dans cette perspective, les managers doivent leur existence et leur acceptabilité au fait : a) de s'occuper vraiment des personnes qui leur sont confiées, dans un réel *management de proximité* ; b) de produire certaines actions, parce qu'elles relèvent de leurs rôles ; c) d'adopter des attitudes appropriées, parce qu'elles constituent des *postures* congruentes. C'est à ce prix qu'ils seront efficaces et reconnus.

Le chapitre 7 aborde la question très sensible et assez controversée du management de proximité. La sémantique du management de proximité a insidieusement induit que le management de proximité s'appliquait exclusivement au ma-

nagement des « petits chefs ». Cette catastrophe sanitaire a conduit de nombreux « cadres supérieurs » à croire qu'ils n'avaient pas besoin de s'occuper correctement de leurs propres collaborateurs, au prétexte qu'ils étaient de « haut niveau ». Nous allons donc tour à tour redéfinir le management de proximité, expliquer la différence notoire et considérable entre management des personnes et management des activités. Nous concluons ce chapitre sur une conceptualisation détaillée de ce en quoi consiste concrètement le management de proximité.

Il n'est point besoin de longues études ni d'être devin pour s'apercevoir qu'une très grande majorité de managers n'ont pas conscience des nombreux rôles qui sont attachés à leur fonction. L'existence des managers dans les organisations ne peut pas être déceimment considérée comme un dogme. Le chapitre 8 a pour ambition de montrer que le rôle générique des managers peut être appréhendé, tout simplement parce que c'est leur raison d'être. Dans un premier temps, nous montrons que cette raison d'être des managers est en réalité assez floue – c'est sûrement l'une des raisons qui explique leur rejet par certains. Ce sont ensuite dix rôles-clés qui sont proposés, justifiés puis détaillés. Enfin, la problématique du mandat managérial est posée. Elle consiste à montrer que puisque les organisations n'affirment pas politiquement et concrètement ce qu'elles attendent des managers, ces derniers font les choses à leur manière, pour le meilleur et pour le pire. Cela contribue à laisser proliférer l'idée que le management est une chose informe et dépendante des individualités.

Le chapitre 9 est consacré aux postures managériales. Les postures managériales réfèrent à la manière dont un manager devrait se comporter en réaction à des situations. Entre ceux qui prétendent qu'il n'y a pas de « modèle » de management, tenants de la contingence situationnelle, et ceux qui donnent des recettes toutes faites, tenants du préfabriqué, se situe l'intelligence de l'humain, capable d'ajuster des

principes à des situations. C'est l'idée même du concept de posture que d'avoir des points de repère, donc une richesse conceptuelle, pour être à même d'être dans la justesse de réaction. Le manager qui ne comprend pas qu'il est un personnage politique et qu'il ne s'appartient pas totalement, puisqu'il est en représentation, aura tôt fait de laisser libre-cours à ses pulsions, à ses automatismes, à ses émotions, au lieu de penser l'action appropriée. Manager n'est pas avoir bêtement tel ou tel caractère, car ce dernier peut s'avérer totalement inefficace. La notion de posture est intrinsèquement dialectique. Cela signifie que des forces opposées, ou plus justement des forces complémentaires, sont toujours en jeu, et nécessitent un dosage, selon les implications politiques et stratégiques. Seize postures seront explicitées. Elles constituent bien sûr un système complexe, mais qui donne toute sa dimension à la notion de nuance, qui fait tant défaut à certains, qui managent sans Conscience.

À l'heure où s'achève la rédaction de cet ouvrage, le monde est en crise politico-sanitaire depuis environ dix-huit mois. La vie des organisations et de leurs acteurs en a été bouleversée. Dans la continuité des approximations qui se succèdent depuis plus d'un siècle sur la vie des organisations, on entend, de-ci de-là, que le télétravail est une solution d'avenir ultra-productive et porteuse d'économies de charges, que le management à distance fait des prodiges, que les organisations ont dû leur salut aux managers de proximité. Tandis que beaucoup n'ont pas encore pris la mesure de ce qu'est fondamentalement le management, peut-on vraiment se satisfaire de cette fuite en avant idéologique et propagandiste infondée? Nous pensons au contraire que la qualité de vie des personnes et des organisations nécessite de la profondeur d'analyse, afin de ne pas briser définitivement les liens humains et les conditions très subtiles nécessaires à l'efficacité des activités humaines. Les ordinateurs et le numérique ne sont pas l'avenir, ils ont déjà largement fait la preuve de leur haute capacité à détruire la saine présence physique, les liens, l'intelligence,

la concentration et le rapport au réel. Il est devenu extrêmement urgent de refonder le management, au lieu de démanteler purement et simplement nos organisations. Il suffit de comprendre que plus les choses sont complexes, plus il est nécessaire de se parler, et non l'inverse !