

REMERCIEMENTS

Pour ce sixième ouvrage paru aux Éditions EMS, je voudrais remercier Gaël Letranchant pour la confiance qui anime notre relation ; puis Olivier Meier, directeur de collection, pour ses encouragements renouvelés.

Je remercie chaleureusement André Delhaye, figure emblématique du syndicalisme engagé, courageux et entrepreneurial, d'avoir accepté de préfacier cet ouvrage. Il est une personne admirable par sa culture, son humanité et son énergie au service des autres.

Je mesure chaque jour la chance que j'ai d'être entouré d'une équipe formidable, composée d'êtres humains de grande valeur. Sous peu, notre organisation pourra se targuer d'accueillir des collaborateurs dont l'âge couvre l'éventail des 20, 30, 40, 50 et 60 ans, dans une harmonie et un engagement qui feraient rêver tout manager. Merci en particulier aux personnes suivantes, car toutes ne pourront pas être nommées ici, d'être ce qu'elles sont et d'avoir un tel sens du professionnalisme et de l'engagement : Cécile Cristallini, Sofiane Seghier, Guillaume Mille, Charlotte Cadiou, Rachel Dovis, Marie Leroy, Laura Eberlin-Poingt, Théo Mandalas et Sarah Fassina.

Merci à tous nos partenaires et amis, qui partagent nos convictions, qui accueillent nos interventions dans leurs organisations et qui participent à nos stages de formation approfondie.

Merci à mes enfants de me concéder un peu de temps pour mes travaux d'écriture, et surtout de me porter la contradiction comme personne n'oserait le faire, afin de me permettre de garder les pieds

sur terre en matière de « management ». Il paraît que nul n'est prophète en son pays.

PRÉFACE

J'avais seize ans, l'équipe se tourna vers moi, les circonstances me désignaient comme nouveau *leader* du mouvement de jeunesse auquel j'appartenais. Il me fallait tout apprendre ! L'animation devint mon métier. Une « carrière » dans le syndicalisme s'ouvrait devant moi.

Vingt ans plus tard, le cadre-dirigeant que j'étais devenu n'avait rien changé de sa volonté de recherche constante d'efficience avec les équipes qui m'étaient alors confiées. Encore aujourd'hui, alors que l'heure de la retraite a sonné, nombre de mes *alter ego* restent dubitatifs sur les termes de mon action. Et pourtant, pour modestes que soient les résultats, beaucoup d'entre eux reconnaissent la qualité du travail accompli.

En nous organisant dans un authentique entrepreneuriat social, et pragmatique, nous avons pu décliner des actions spécifiques, plus puissantes de ce fait, au bénéfice des membres et de l'organisation elle-même. Qu'il s'agisse des services réservés aux jeunes, aux « jobistes » ou aux intérimaires, de l'indifférenciation homme/femme, jusqu'aux responsabilités les plus élevées, des progrès dans la communication, de la croissance des effectifs, du rayonnement social et économique de notre organisation, ou de bien d'autres chantiers encore, le bilan n'est pas contesté à ma connaissance. Il y eut, bien évidemment, des oppositions, des résistances au changement ; quoi de plus humain... La volonté, l'engagement et la détermination de quelques personnes au départ permirent toutefois de créer progressivement les conditions du « mieux ».

Ces valeurs, si essentielles soient-elles, ne se suffisent pas à elles-mêmes. C'est là que le besoin d'une conduite rigoureuse (approfondie) pouvait intervenir pour soutenir et professionnaliser notre démarche. Depuis un certain temps déjà, j'avais partagé cette préoccupation avec des relations proches et expérimentées (un directeur d'administration, un cadre d'entreprise commerciale, un dirigeant d'une grande organisation sociale), mais leurs approches ne me convainquaient pas.

C'est ainsi que mes investigations me conduisirent à rencontrer Vincent Cristallini. À l'écoute de nos sensibilités, Vincent m'a rapidement convaincu qu'il n'était pas un « consultant », cette catégorie de gens, sans doute utile dans certaines circonstances, mais tellement décriée dans les organisations syndicales pour les méfaits des « restructurations » en entreprise notamment. J'avais devant moi un intervenant-chercheur pratiquant la recherche-action, avec des valeurs qui se juxtaposaient possiblement aux nôtres, et qui considérait que l'humain est la clé de l'efficacité d'une organisation quelle qu'elle soit !

Serait-il mal venu de s'interroger sur l'intérêt de telle ou telle activité portant peu de fruits, même si ceux qui la portent sont investis dans leur mission ? Ne serait-il pas utile de réaliser de véritables évaluations, ni complaisantes, ni inflexibles ou brutales ? Ou de rechercher les causes profondes de dysfonctionnements, sans pour autant désigner des coupables ? De fixer des objectifs réalistes, matérialisables ?

Bien sûr, il y avait la crainte que l'on vienne de l'extérieur bousculer les certitudes, les pratiques, les habitudes, et tout ce que charrie une histoire, et davantage, une culture. En interne, nous nous doutions des importantes résistances aux évolutions envisagées : « Ces experts ne connaissent rien au syndicalisme » ; « Nous ne devons pas faire confiance à des conseils qui croient savoir mieux que nous » ; « Il y a un risque de dénaturer notre projet » ; etc.

De fait, tout ce que propose Endogène n'est pas à recevoir franco de port ! Il s'agit un peu d'inculturation ou d'implémentation et, dès lors, d'agir avec circonspection pour n'en retenir que le meilleur et seulement ce qui convient.

Relation de confiance établie et aspérités aplanies, le management, envisagé sous un angle humain de l'efficacité, pourrait être un puissant levier de créativité et de motivation des équipes. Une meilleure connaissance des mécanismes de la vie des organisations nous aiderait aussi à accroître notre ascendant dans l'environnement socio-économique qui est le nôtre.

Rechercher l'efficacité n'est pas un péché. Introduire la perspicacité n'est pas faire table rase du passé. Conjuguer les différences n'est pas non plus créer des monstres !

Bien entendu, le facteur « H », comme Humain, est vraiment déterminant. C'est ce que nous voulions. Sans un bon environnement relationnel, sans empathie, sans une gouvernance à la fois équitable, exigeante et bienveillante, le projet ne peut voler haut.

Comme cadre-dirigeant de syndicat, j'ai, au fil des ans, remplacé ma boule de cristal, ma corne d'abondance et ma baguette magique par une approche moins empirique et plus professionnelle. C'est là que nous avons réalisé un diagnostic de nos dysfonctionnements ; pas toujours facile de se regarder dans le miroir ! Et puis cette autre phase de création d'un projet participatif d'améliorations, avec des formations, des principes à mettre en œuvre et des outils pour le faire. Nous avons amélioré encore nos pratiques, développé plus de cohésion, et suscité de la curiosité parfois. Je retiens de cette « aventure » une satisfaction certaine et la certitude de ne pas avoir tronqué les ressorts de l'objet social de notre organisation.

Le management, tel que nous le propose Vincent Cristallini, se présente comme une matière scientifique noble et éthique. Il peut en être ainsi à la condition de pouvoir écarter les scories idéologiques nombreuses auquel le management doit faire face. Bien des initiatives, associatives ou coopératives, en retireraient avantages, bien plus que contradictions !

L'auteur de l'ouvrage en a marre des préjugés, il n'est pas le seul, et il a bien raison. La proposition d'un Management Humain de l'Efficacité n'est certainement pas une réponse totalement achevée à toutes les difficultés que peuvent rencontrer les dirigeants pour mener à bien l'objet social de leur action, tant le management reste une matière vivante en constante évolution. Toutefois, il est assurément un outil puissant, pour autant qu'il ne soit pas dénaturé, comme nous l'indique le présent ouvrage.

André Delhaye¹

1. André Delhaye fut pendant vingt ans un cadre dirigeant de la CSC (Confédération des syndicats chrétiens), premier syndicat belge fort de 1 500 000 membres. Ce syndicat s'inscrit dans le paysage des organisations chrétiennes à vocation sociale affiliées au mouvement ouvrier chrétien.

AVANT-PROPOS

J'interviens dans les organisations, depuis près de 35 ans, en tant qu'intervenant, formateur, conférencier, auprès de toutes les catégories d'acteurs : personnel, représentants du personnel, managers, directeurs, dirigeants et gouvernance.

De formation scientifique, j'ai pratiqué la recherche-action transformative depuis toutes ces années, en devenant, en quelque sorte, un « médecin » des entreprises et des organisations, mais également un « ingénieur » de leur qualité de management et de fonctionnement, et enfin un « horticulteur » dans la conduite du changement.

Ma formation et mes recherches m'ont permis de développer une approche du management globale et robuste. L'équipe que je dirige dispose aujourd'hui d'un patrimoine de connaissances considérable, et extrêmement solide, en matière de pilotage et de transformation des organisations. Nos actions ont des résultats rapides, significatifs, profonds et durables. Notre approche est plébiscitée par toutes les catégories d'acteurs dans les organisations ; certes classiquement par les directions et les managers consistants, mais également par le personnel et ses représentants, puis par les gouvernances, car elle vise l'unité plutôt que les clivages et les dissensions, tout en produisant des résultats très significatifs.

Les organisations n'ont pas que des difficultés de « gestion », mais souffrent plus généralement de sept grandes familles de pathologies que nous avons appris à traiter en profondeur :

- Leur **logiciel idéologique** est souvent totalement « virussé » en ce qui concerne la nature humaine, le potentiel humain, les as-

pirations et les relations humaines, l'organisation du travail et la manière de fabriquer la performance globale durable dans un collectif ;

- ▶ Elles sont inconscientes de leur **niveau dysfonctionnel** permanent, de ses causes-racines et de ses conséquences économiques colossales ;
- ▶ Elles ne disposent pas suffisamment **d'outils d'efficacité et de coopération** entre les personnes, les équipes, les entités et les territoires, se satisfaisant de relations pauvres et majoritairement crypto¹-conflictuelles ;
- ▶ Elles souffrent d'un manque de **profondeur prospective**, de **clarté stratégique** et d'**autorité politique** saine et affirmée ;
- ▶ Elles connaissent des lacunes majeures en termes de consistance **des rôles et des postures** de leurs managers-animateurs, directeurs et gouvernance, en réalité peu formés au management dans leur très grande majorité ;
- ▶ Leur **pilotage économique global** est rudimentaire et lacunaire, au profit d'une approche financière très réductrice, très axée sur les phénomènes visibles, et souvent très « court-termiste » ; voire d'un pilotage à vue ;
- ▶ Leur **organisation générale** est relativement inaboutie, rigide, délétère, et donc insuffisamment vivante ; en déphasage avec la nature humaine et les aspirations humaines, puis avec les conditions d'une performance globale durable.

Nul ne devrait se sentir offensé ici, mais pourrait au contraire s'ouvrir à l'idée que le fait humain² est ultra complexe, et que la vérité profonde, comportant une valeur absolue ultime, n'est pas ce qui le caractérise le plus, au bénéfice d'une grande mascarade savamment entretenue, souvent dans le malheur. Accepter de creuser courageusement la réalité de la vie des organisations évite de se complaire dans les ratissages de surface, convenus, arrangeants et égotiques, parfois niaisieux.

Pour traiter ces grandes pathologies, il ne faut pas seulement discourir, faire appel ponctuellement à des réparateurs, ou encore se jeter sur la prochaine solution moderne et miraculeuse ; il faut s'attacher

1. *Crypto* signifie caché.

2. J'entends le fait humain comme le mystère de l'émergence sur notre planète de cette espèce très particulière, caractérisée, sans en épuiser l'expression, par un mélange tout aussi riche qu'ambivalent, de génie, de violence, de bonté, de médiocrité, de grandeur, de peur, d'espoir, de cynisme, d'espérance...

à développer une approche holistique, globale donc, un Management Humain de l'Efficienc. Le projet est donc scientifique, pragmatique et, disons-le, éthique.

L'ouvrage que vous vous apprêtez à découvrir ne devait être à l'origine qu'une simple note technique destinée à clarifier des concepts et des notions. L'idée m'était venue en réaction à des objections entendues au cours de mes formations ou de mes conférences, de la part de personnes qui manifestement n'avaient pas vraiment de culture managériale, mais qui, au contraire, exprimaient des postures idéologiques marquées, qui m'irritaient par leur caractère fermé et empli de certitudes. Lorsque l'on vieillit, on devient peut-être plus susceptible, ou plus déterminé, normalement plus sage.

En guise de réponse constructive (et sage ?), je me suis lancé dans la rédaction de cette note technique, qui est vite devenue pour moi une leçon d'humilité. Je voulais, en dix pages, expliquer les concepts centraux du management, mais il m'en a fallu plusieurs dizaines. J'ai alors admis que mes interlocuteurs habituels ne pouvaient pas décemment se comporter différemment, parce qu'il faut du temps pour comprendre le management, dans son essence, par-delà les clichés et le vaste hypermarché qu'il suscite.

Malgré le fait que l'exercice d'écriture m'était devenu familier par mes précédents ouvrages, j'ai encore mieux compris, en me fixant sur les idéologies, pourquoi l'effort pédagogique devait être immense et persévérant sur ce sujet du management, qui constitue, en fait, un univers en soi.

INTRODUCTION

À bien y regarder, le management n'a pas bonne presse, la formule est même certainement trop faible pour exprimer le rejet viscéral que suscite parfois ce mot, et plus généralement cette discipline. Après 35 années de recherches dans ce domaine, je dois dire que je n'en suis pas surpris, mais que j'en suis profondément atterré.

De plus en plus fréquemment, le management est fustigé dans tous types de médias, dans une bien-pensance convenue, portée par des acteurs socio-économiques goguenards qui semblent se comprendre à demi-mot, et s'accorder pour dénigrer telle ou telle notion, ou bien le management en général, en tant que principe malfaisant.

Vous avez certainement déjà entendu des expressions dénigrantes du type « management à l'américaine », « les hôpitaux managés par les gestionnaires », « le management des DRH » ; ces étiquettes qui ne veulent rien dire.

Ces critiques acerbes témoignent, par leur formulation même et par les sentiments qu'elles véhiculent, d'une méconnaissance par ses détracteurs des finalités, des enjeux, des concepts, qui font du management une réelle science, et un champ disciplinaire très spécifique, aux effets spectaculaires, et certainement désirable.

Il est pourtant vrai que le management constitue un grave problème sociétal, bien que ce ne soit pas du fait de sa simple existence. Ce serait plutôt du fait de son inexistence, de son incomplétude et de sa confusion totale avec ce qui n'en est pas, et qui s'approche parfois de pratiques « gentillettes », ineptes, douteuses, voire perverses.

Il me semble donc salutaire de redonner ses lettres de noblesse au management, en tentant d'en expliquer le caractère incontournable et la grandeur fondatrice.

Le fil conducteur de mon propos suivra trois temps forts. La première partie a pour objet de décrire le mauvais traitement qui est réservé au management, pour ne pas dire son mauvais procès. La deuxième partie est destinée à montrer pourquoi la discipline que constitue le management est très mal comprise. La troisième partie a pour vocation de réconcilier tout un chacun avec le management, principe de vie sain et désirable.