

## L'Habilité Managériale (Vincent Cristallini)

### Réalisme et courage en management

### Conclusion générale

*Commander l'ouvrage sur [www.thqm.fr](http://www.thqm.fr)*

Tout un chacun peut améliorer son management et mieux gérer les cas difficiles auxquels il est confronté quotidiennement, à condition de bien savoir ce qui se joue vraiment dans le management des personnes.

Le management est une affaire très sérieuse, vitale. C'est l'affaire de la vie de ceux qui le font au quotidien et de ceux qui en bénéficient... ou qui le subissent.

Il est question dans cet ouvrage d'un management effectif, actif, habile et courageux. Il se distingue de cinq formes de management possibles, et dont les combinaisons sont aussi malfaisantes que complexes.

Il y a tout d'abord l'inexistence du management, qui ne mérite donc pas le qualificatif de management, mais qui fait malgré tout partie des formes possibles.

La seconde forme pourrait s'appeler le management contemplato-explicatif. Il consiste à expliquer, à justifier les situations ou les difficultés, sans chercher à produire un changement décisif.

Une troisième forme pourrait être intitulée le management manipulato-violent. Il domine, il manœuvre, il brouille, il met sous contrôle, il aliène.

Vient ensuite une quatrième forme dénommée le management discurso-démagogique. Il tient dans l'esthétique et le lyrisme de ses discours et la pauvreté de ses actes et de ses résultats.

Vient enfin cette cinquième forme que l'on pourrait qualifier de management gadgeto-technocratique. L'outil et les méthodes, parfois sans fondement autre que celui d'exister, s'imposent aux humains, à leur intelligence, à leur responsabilité, à leur initiative, à leur capacité créative.

Certains managers sont, au gré de leurs humeurs et de leur imaginaire, la synthèse de ces cinq approches du management.

Pourtant, le management des personnes peut évoluer significativement, si l'on prend le problème par le bon angle d'attaque. Plusieurs voies sont proposées pour ce faire.

La première voie est d'encourager une prise de conscience de l'importance du potentiel humain. Celui-ci se comporte de manière conforme au management dont il fait l'objet. La qualité des comportements est en relation étroite avec la qualité du management. Prendre en compte la nature humaine est un gage d'optimisme et de réalisme quant à la puissance transformative du management. Une Très Haute Qualité du Management est de nature à réduire les dysfonctionnements issus du marécage conflictuel.





La deuxième voie est de redéfinir fondamentalement le rôle et la fonction de hiérarchique. Le terme de cadre mélange d'encadrement et de statut n'est pas explicite, tandis que le mot management est devenu le véhicule de représentations très variées. Un manager se caractérise par ses dépenses d'énergie effectives et décisives. Il est chargé de s'assurer de la qualité de vie des équipes et de la qualité de fonctionnement de l'organisation. Son action est de nature interventionniste et les résultats de son action sont des transformations. La prise en charge de la fonction hiérarchique n'est pas une récompense ou une consécration, mais un mandat.

La troisième voie est de concevoir le respect comme fondement du management des personnes. Puisque la diversité est un fait, et qu'elle est la source de nombreuses tensions, un des enjeux du management est de faire avec tous et malgré tout. Il convient donc de gouverner l'humain, en s'attendant à tout, y compris aux aspects les moins glorieux. La managérialité, le fait de devenir manager, se fonde sur le respect absolu de la personne, assorti d'une ferme exigence sur les normes. La pédagogie de l'encadrement lui permet de ménager les susceptibilités, de stimuler les défis, de faire comprendre ; tandis que son courage lui permet de mener les combats nécessaires et justes.

La quatrième voie est de faire de la performance le juge de paix des discours, pratiques, méthodes et concepts au-delà des intérêts, fantasmes, idéologies, partisans. La performance n'est pas un hasard ou n'est pas de génération spontanée. Elle est le fruit de l'énergie, de la rigueur et de la minutie. En termes métaphoriques, le management s'approche plus de l'horticulture et de l'horlogerie, que des travaux de terrassement. La pratique managériale effective, décisive par rapport à des objectifs, est très rentable.

Cet ouvrage montre qu'une problématique simple et banale au départ, celle de la nature humaine, entraîne dans la pratique de très nombreuses difficultés qui font perdre de vue l'essentiel : les comportements. Pour manager efficacement, il convient d'apprécier l'humain, mais de ne pas le laisser donner libre cours à ses penchants naturels les moins dignes et les moins efficaces. Pour ce faire, certaines personnes doivent développer des compétences fondamentales particulières, et probablement une philosophie de la gestion de l'humain, empreinte d'une certaine sagesse.