

L'Habilité Managériale (Vincent Cristallini)

Réalisme et courage en management

Introduction

Commander l'ouvrage sur www.thqm.fr

Quel manager n'a pas rêvé de jeter l'éponge face à l'adversité et à l'ingratitude de personnes de son équipe, envers qui il s'était impliqué ? Quel manager n'a pas fustigé la nature humaine et son côté parfois obscur ? Quel manager ne s'est pas dit secrètement qu'il ne savait pas comment s'y prendre avec certaines personnes au comportement difficile ? Quel manager ne s'est pas trouvé désarmé pour résoudre des tensions entre les membres de son équipe ?

Comment peut-on expliquer que quatre-vingt pour cent des managers pensent qu'ils managent bien et que quatre-vingt pour cent de leurs collaborateurs pensent exactement le contraire ?

J'ai pris la décision d'écrire cet ouvrage en constatant la catastrophe sanitaire que représente la pratique réelle du management des personnes dans les entreprises.

Voilà plus de vingt ans que je pratique l'intervention et la formation en entreprises, la formation de consultants et d'experts, la formation d'étudiants. Je suis moi-même responsable hiérarchique d'une équipe. Cette immersion dans le monde du management m'a conduit systématiquement à conclure au désastre en termes de manque d'habileté, de courage et de détermination de la part des managers.

Ce sont des centaines de cadres, dirigeants et experts, aguerris ou en cours de formation, qui m'ont permis, par leurs récits et leurs demandes de conseils, de me rendre compte de cette réalité très subversive : il n'y a pas de management des personnes, digne de ce nom, dans la plupart des entreprises.

Des situations pourrissent, les managers ne savent plus vraiment sur qui ils peuvent durablement compter, l'indiscipline est considérable. Certains départs sont fracassants. Beaucoup de personnes passent du temps à se fabriquer des parapluies et à simplement montrer qu'elles ne sont pour rien dans certaines difficultés.

Lorsque certaines situations sortent de tout contrôle, certains managers se demandent ce qui leur arrive. Dans bien des cas, ils ont simplement fait un « refus de management », comme un cheval fait parfois un « refus de saut » devant un obstacle, en pleine compétition. Ces managers s'apercevraient, s'ils en prenaient la peine, que leurs difficultés proviennent de l'absence de management, et non pas d'un coup du sort.

A la place d'un management réel, robuste et conscient de lui-même, partagé par des équipes d'encadrement soudées, on trouve dans les entreprises le renoncement à traiter certains problèmes, la gesticulation qui laisse croire que les difficultés sont prises en charge, l'improvisation de solutions ou encore la consommation intempestive, proche de l'addiction parfois, de produits de management miracles, tels que le conseil ou la formation. Bref, dans le désarroi, toutes les soi-disant solutions sont bonnes à prendre.





En réalité, l'affaire est plus simple qu'il n'y paraît au plan des principes, bien que plus compliquée dans la mise en œuvre. Avec des personnes consistantes et en sachant clairement à quoi l'on joue, le management devient une affaire presque plaisante.

L'ouvrage est construit en trois parties qui constituent des points de repère pour le développement d'un management des personnes effectif et de grande qualité.

La première partie porte sur la prise en compte réaliste de la nature humaine. On y apprend à gérer les cas difficiles, à repérer et à traiter les ennemis dormants du management, à développer ses collaborateurs plutôt que de les castrer, à moderniser la gestion des ressources humaines et à choisir des outils de management en se gardant des effets de mode ou des solutions de facilité.

La deuxième partie milite en faveur du développement délibéré de la dimension éducative du management. On y apprend à développer la responsabilité comme une compétence, à gérer les situations brouillées par la psychologie, à intervenir efficacement, à contrôler habilement et à obtenir des comportements professionnels adaptés.

Enfin, la troisième partie traite de la nécessité d'une clarification du mandat managérial. On y apprend à commander sans le dire, à choisir ses performances, à développer son énergie, à devenir un pédagogue hors pair et à s'occuper réellement de ses collaborateurs.

Si les managers devaient signer le mandat qui leur est confié dans toutes ses dimensions et toutes ses exigences, certains fuiraient certainement devant cet engagement, au vu de la pauvreté de leur pratique managériale quotidienne.

Pourtant, cet ouvrage n'est pas un renoncement, c'est un appel sans concessions à la très haute qualité du management des personnes, dans lequel chaque manager peut puiser des idées pour cultiver l'excellence de sa pratique. Dans un monde où tout semble devoir être certifié, peut-être faudrait-il commencer par certifier ceux à qui l'on donne les rênes de la responsabilité et à qui on confie des personnes, pour le meilleur et pour le pire.

Cet ouvrage devrait permettre au lecteur, d'aller au bout de lui-même, dans ses convictions et dans son action, et de pouvoir affirmer que :

Vouloir manager n'est pas une anomalie, vouloir le faire humainement encore moins ; mais que cela nécessite une grande force et pas du gentil saupoudrage psycho-affectif et de la grandeur d'âme naïve.

Les problèmes les plus difficiles du management sont le plus souvent fabriqués de toute pièce. Ils sont donc largement solubles quand on en connaît les mécanismes.

Certaines impostures managériales qui ont cours depuis des décennies peuvent être remises sans risques et sans scrupules.

La puissance du management se situe dans la finesse, le tact et la sérénité.

C'est la promesse d'un monde plus vivable, parce qu'on l'a construit autour de Soi, avec détermination.