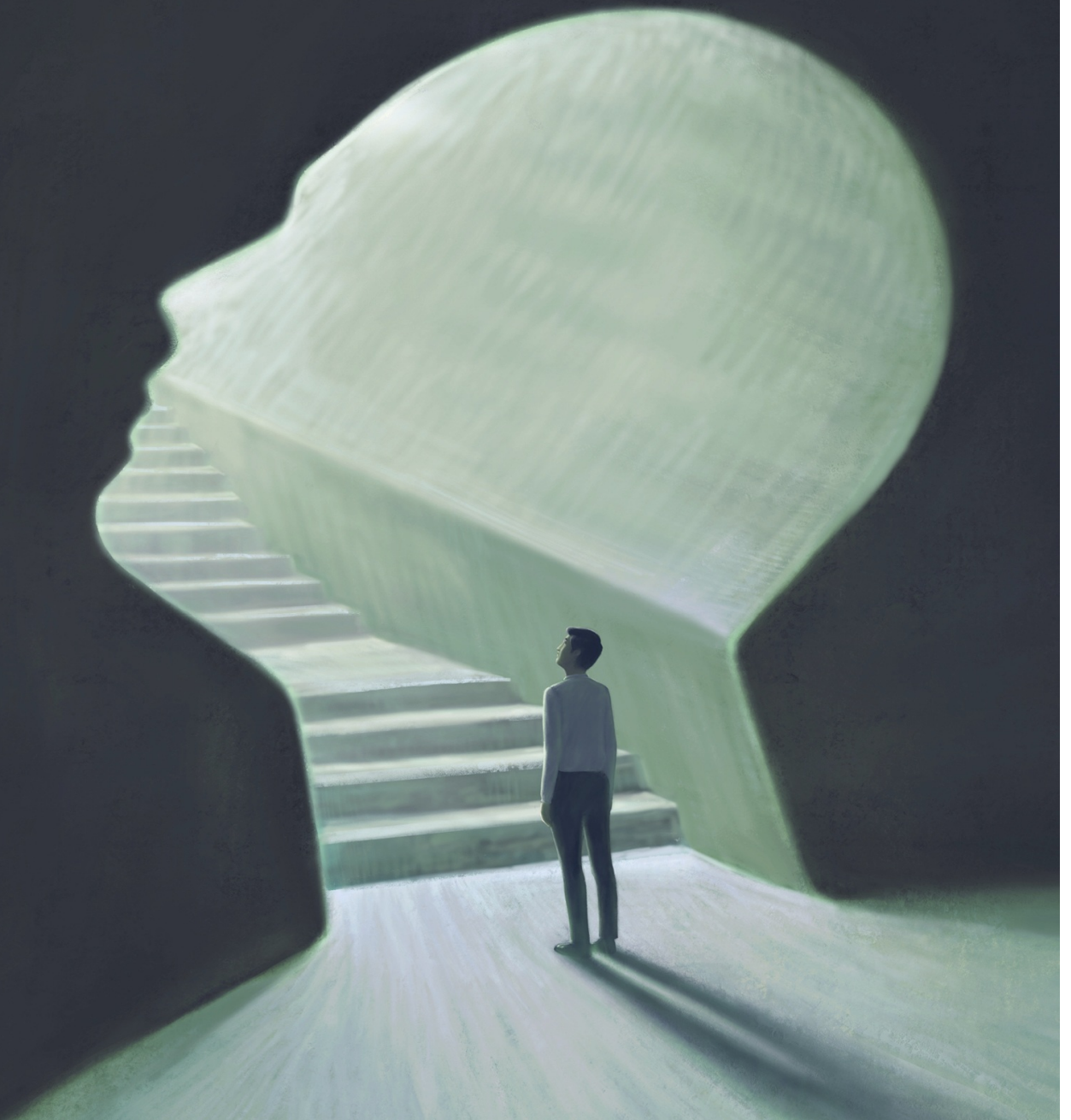


CHRISTOPHE DAZIRON

MANAGEMENT DES HOMMES

DE L'ÊTRE AU DEVENIR



Christophe Daziron

Management des hommes

De l'être au devenir

© Christophe Daziron, 2022

ISBN numérique : 979-10-405-0030-8

Librinova”

www.librinova.com

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

INTRODUCTION

Encore un livre sur le management ! Alors que tous les consultants RH, que tous les docteurs ès organisation, que tous les titulaires de diplômes de grandes écoles ont déjà commis leur ouvrage sur ce thème.

Tous déploient des trésors d'ingénierie pour créer, reprendre, améliorer des méthodologies magiques qui permettent toujours d'être le manager du siècle, faites d'autoévaluation, de grilles de compréhension, d'échelles de calcul, d'acronymes ambitieux.

Ces approches offrent systématiquement une recette pour tout codifier, être sûr que la case dans laquelle nous pouvons nous positionner et celles dans lesquelles nous enclavons les autres nous permettront de maîtriser et de comprendre les gens et les comportements.

L'objectif de cet ouvrage est d'appréhender le management avec un autre paradigme. Il ne s'agit pas de choquer le manager, mais de l'interpeller en lui proposant un autre point de vue, remettant en cause les fondements mêmes de ce que l'on appelle aujourd'hui, dans notre société française, le « management ».

Si vous attendez la formule magique qui vous permettra d'être un manager d'élite dès ce livre refermé, il faut bien vous dire que vous venez de jeter votre argent par la fenêtre.

Ce livre est un outil dont l'objet est de vous aider à répondre aux questions essentielles, et pourtant si souvent négligées, qui régissent le métier.

Il ne s'agit pas ici de simplifier, de vulgariser, de rendre accessible le métier de manager en un coup de cuillère à pot, de vous en donner les clés en cinq points, ou, comme lu récemment, de vous éviter les quatre erreurs principales du manager. **Le métier de manager est complexe et subtil, car il traite d'un sujet complexe : l'humain.** Il n'y a pas d'exhaustivité dans le domaine, et c'est pourquoi je m'attelle ici à explorer des valeurs universelles, à contre-courant des ouvrages vous promettant en cent cinquante pages de tout comprendre et de devenir le manager de demain, innovant et réussissant systématiquement.

Vingt-cinq ans d'observation et de recherches empiriques de terrain me permettent de vous proposer une vision du métier de manager. Dans ses fondamentaux, comme colonne vertébrale de la pratique du manager d'élite, cette approche permet de prendre en responsabilité un poste de manager dans n'importe quelle organisation de travail, en considérant le management des hommes comme un métier à part entière. L'objectif de cet essai est de partager une vision au fil d'un questionnement pour améliorer sa pratique managériale, en fondant mon approche sur une compréhension profonde des mécanismes qui régissent l'impact de l'humain dans sa relation au travail et dans sa relation aux autres dans une situation de travail.

PHILOSOPHIE

Ceci est un livre sur le management des hommes ; il est nécessaire de faire cette distinction quand la plupart des cursus universitaires traduisent le management par la gestion des grandes variables et la comptabilité de l'entreprise. Voici le principe de base qui régit l'intégralité de l'approche proposée dans cet essai :

Métier à part entière dont l'objet est l'épanouissement professionnel et la réussite des individus, d'un groupe, par la mise en œuvre d'une stratégie d'organisation et d'une communication adaptée.

Autrement appelé « management des hommes ».

Alors, pourquoi un chapitre consacré à la philosophie ? Quel intérêt de faire de la philosophie quand le cœur de l'entreprise se fonde sur les résultats, le factuel et donc surtout pas la réflexion philosophique ?

Pourtant, n'est-il pas intéressant de précéder l'action par la réflexion ? Nous verrons dans le chapitre consacré aux outils (TADAC, la mécanique de l'action), qu'il n'est pas concevable de réaliser quelque chose sans y réfléchir au préalable.

En outre, la philosophie autour du management est sans doute l'élément majeur du bon management, car elle formalise les bases, construit des fondations qui permettent de dérouler un management selon une logique élaborée plus longuement et plus aboutie.

On n'est pas sage, on le devient... On ne naît pas sage, on le devient...

De l'être au devenir

Pour résumer la philosophie globale de l'approche managériale qui vous est proposée dans ce livre, la « remise en question » est sans doute le meilleur terme. Il s'agit en effet de bousculer les poncifs du métier, inculqués à coups d'acronymes séduisants, de promesses radieuses et d'outils pratiques.

En premier lieu, il s'agit ici de regarder le métier d'un autre œil, en interrogeant les mécanismes profonds de l'homme au travail. Léonard de Vinci disait : « **Dans la nature, tout a toujours une raison. Si tu comprends cette raison, tu n'as plus besoin de l'expérience.** »

La démarche de recherche entreprise, il y a plus de vingt ans, pour analyser le pourquoi et le comment un humain agit et s'épanouit en condition de travail, m'a permis d'élaborer une approche qui remet l'homme au centre du management et des organisations.

L'homme est le maillon essentiel de la chaîne de production, même intellectuelle, de toute entreprise ; il est le créateur essentiel de la valeur de la société dans laquelle il travaille. L'émergence de l'automatisation des tâches depuis plus de trente ans, avec l'arrivée de l'informatique, a positionné l'homme au second plan, au profit des outils. Nous utilisons tous des outils au quotidien dont on ne connaît pas le fonctionnement technique, nous en sommes même dépendants, au point de nous sentir totalement démunis et désemparés lorsque ces outils tombent en panne ou lorsqu'on n'y a plus accès.

Je me souviens du passage à l'informatique dans le service comptable d'une grande organisation d'État. La cheffe de service, reconnue pour sa connaissance technique, respectée et identifiée en tant que telle dans la grande chaîne de productivité, fut reléguée au rang de simple ignare face à ce nouvel objet qui devait finalement faire son travail à sa place, sans risque d'erreur et beaucoup plus vite. L'humain est passé derrière l'ordinateur.

Les nouvelles technologies, dans cette histoire, ne sont en rien responsables des conséquences de leur apparition ; l'homme est bien le seul responsable de cette relégation.

La philosophie de l'approche du management des hommes et de la logique managériale est essentiellement de replacer l'individu au centre de la relation

interpersonnelle en situation de travail.

Le questionnement et cette réflexion nourrissent en permanence le management et sont constitutifs de l'approche que je vous propose dans cet essai.

J'ai choisi l'essai, car cela me permet d'être libre et de vous proposer un nouvel angle de vue en m'appuyant sur mon expérience de management et d'accompagnement.

La philosophie étant « l'ensemble des questions que l'être humain peut se poser sur lui-même et les réponses qu'il tente d'y apporter sans nécessairement s'appuyer sur la science, dans un principe général » (Dictionnaire Le Robert), on comprend très vite le lien qu'il y a entre la philosophie et la matière traitée dans cet ouvrage.

En premier lieu, il est nécessaire de se demander ce que l'homme va chercher dans le travail, et le rapport qu'il entretient avec son parcours professionnel.

L'aspect culturel étant une variable essentielle de cette réflexion, je vous propose d'avoir un questionnement international sur le sujet, mais d'élaborer des solutions pour la France et pour les pays dont les concitoyens auraient un rapport au travail proche ou identique (il y en a peu à ma connaissance).

Au travers de ces interrogations, nous essayerons de comprendre les relations interpersonnelles au travail, *a fortiori* dans un schéma hiérarchique, en intégrant quelques notions cruciales en management, l'ego et la confiance en soi... la confiance tout court.

Nous explorerons également l'angle social du management : ce qui motive les salariés à devenir managers, les raisons superficielles et plus profondes qui les poussent à le rester, en dépit des souffrances que ce métier peut engendrer, voire de l'impossibilité sociale de renoncer à ce « statut » chèrement acquis.

Il est important de souligner dès maintenant l'importance du management ; plus humblement, l'importance que je donne au management des hommes dans l'écosystème français. Le management des hommes étant un métier à part entière, il est le métier le plus représenté dans nos organisations, car toute société, toute administration ou association de taille suffisante, est organisée en hiérarchie. Si, grâce à une baguette magique, tous les managers de France devenaient des managers d'élite, il n'y aurait plus aucun problème économique.

Autant dire que je situe le management à un très haut niveau d'importance dans notre économie.

Vient alors la question à laquelle je ne trouve pas encore de réponse totalement satisfaisante : pourquoi continuer à ne pas considérer le management des hommes comme un métier à part entière, à ne pas former convenablement à ce métier ? Pourquoi continuer à faire les mêmes formations sans résultat depuis des décennies ?

Je tenterai dans ce livre d'apporter un éclairage sur ce sujet.

Il est essentiel de parler de l'épanouissement, de la « recherche du bonheur » au travail. Combien de fois ai-je dû convaincre que l'**épanouissement** au travail du collaborateur est bien le but de tous les managers, de toutes les organisations, et que la poursuite de ce but est complexe, subtile, mais indispensable à la réussite du projet d'entreprise. « Certainement pas ! Je ne suis pas une assistante sociale ! » ou « On ouvre le bureau des pleurs ! » sont essentiellement les premières exclamations que l'on entend lorsque l'on aborde ce sujet en formation managériale.

Pour en finir avec la philosophie, elle est nécessaire dans sa fonction de questionnement, nous le verrons dans le chapitre évoquant les raisons du niveau faible de notre management des hommes. Le manque de préparation philosophique et de questionnement préalable participe pour une bonne part aux difficultés de positionnement et à la souffrance des managers, dès la prise de fonctions, et parfois jusqu'à la retraite où il m'arrive très régulièrement de faire un travail sur les fondamentaux du management malgré l'expérience des personnes que j'accompagne.

Se poser des questions en amont ne permettra pas d'y apporter des réponses, mais d'identifier les aspects à questionner et interroger son environnement de travail pour mieux se positionner, se sentir en confiance et surtout donner du sens.

Le sens est un élément moteur de l'homme au travail (et dans la vie).

Il s'agit donc, au travers de questions essentielles, de construire le sens que l'on donne à son métier de manager.

Mais quelles sont ces questions essentielles ?

À quoi sert un manager dans une organisation ?

En premier lieu, il faut se demander à quoi sert un manager dans une organisation.

Cette question peut paraître évidente et cela sera le cas pour toutes ces interrogations, mais très peu de managers en poste se la sont vraiment posée.

Pour définir le rôle d'un manager, je vous propose de regarder cela sous différents angles.

Le manager doit résoudre en permanence l'équation ; il doit démultiplier les forces pour répondre à une demande formulée par objectifs de la direction stratégique. Cette formule est l'**un des deux éléments majeurs qui justifient le métier** ; ils impliquent l'intérêt pour l'organisation de positionner un manager dans une ligne hiérarchique. Il ne s'agit surtout pas exclusivement de la quantité de travail produite, mais plus généralement de la qualité de la participation des collaborateurs à la réussite de l'entreprise. On pourra estimer ainsi le professionnalisme d'un manager en fonction du chiffre qui figurera après le signe . Celui qui arrivera à résoudre sera un meilleur manager que celui qui permettra . Mais cela n'est évidemment pas chiffrable objectivement de cette manière.

Le manager doit également faire remonter les informations issues du terrain, en les filtrant au tamis des intérêts de l'organisation, de « l'intérêt supérieur » (*cf.* chapitre 1, « Les quatre fondamentaux du management des hommes ») et des limites de ses responsabilités ; il transmet ce qu'il ne peut pas régler sans incidence sur l'organisation.

Le manager doit également livrer une vision stratégique pour améliorer ses résultats et ceux de l'organisation ; ce point est très important.

Par ailleurs, il est le garant du bon fonctionnement de son équipe et de la qualité de vie au travail de ses collaborateurs. En premier lieu, il doit se concentrer sur l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs ; il s'agit de la colonne vertébrale de son management.

Pour résumer, le manager est pour l'organisation celui qui permet aux collaborateurs de « produire » au mieux, en garantissant leur épanouissement,