

# **L'HABILETÉ MANAGÉRIALE**



COLLECTION « PRATIQUES D'ENTREPRISES »  
DIRIGÉE PAR LUC BOYER

# L'HABILITÉ MANAGÉRIALE

RÉALISME ET COURAGE EN MANAGEMENT

VINCENT CRISTALLINI

— éditions —  
*ems*  
MANAGEMENT  
& SOCIÉTÉ

17 rue des Métiers  
14123 CORMELLES-LE-ROYAL

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

---

© Éditions EMS, 2009

Nous rappelons donc qu'il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement sur quelque support que ce soit le présent ouvrage sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris (Code de la propriété intellectuelle, articles L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2).

ISBN : 978-2-84769-118-4

# SOMMAIRE

<b>Préface.....</b>	<b>9</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>15</b>
<b>PARTIE I– LA NATURE HUMAINE ET L’INHUMANITÉ DANS LE MANAGEMENT</b>	
<b>I. La complexité humaine et les cas difficiles .....</b>	<b>23</b>
1. Les problèmes n’ont pas d’existence propre.....	25
2. L’isomorphisme entre la société et l’organisation.....	30
3. La lutte pour le contrôle.....	32
<b>II. Le collaborateur : partenaire ou ennemi dormant du manager et de l’entreprise ? .....</b>	<b>39</b>
1. Du salarié dépendant, brimé, asservi à la délinquance sociale .....	41
2. Analyse du phénomène de l’ennemi dormant et pistes pour une prise en compte active.....	48
<b>III. La castration comme « mode de management » .....</b>	<b>61</b>
1. Pour un management fertile, fécond et stimulant .....	64
2. De la castration à la qualité du management.....	69
<b>IV. La vieille gestion des ressources humaines et le management des personnes .....</b>	<b>91</b>
1. Une conception étonnante de l’humain au travail .....	93
2. Des outils technocratiques et bureaucratiques .....	103
3. La condescendance avec le management .....	107
4. Vers le conseil en management ? .....	110
<b>V. De l’abus imprudent d’outils en management .....</b>	<b>115</b>
1. Quand les outils se mettent à gouverner .....	117
2. Qu’est-ce qu’un outil ? .....	124
3. Illustration de la problématique des outils idéologiques : cas d’implantation d’un outil de GRH dans une entreprise...	131

## **PARTIE II – LA DIMENSION ÉDUCATIVE DU MANAGEMENT**

### **VI. La dimension sociale et humaine des managers..... 143**

1. La loi du silence, la violence larvée  
et le manque de courage..... 145
2. Pauvreté et manque d'ambition du management ..... 153
3. Les registres managériaux..... 160

### **VII. L'analyse psychologique intégrée au management ..... 171**

1. L'existence des niveaux de compréhension cachés  
dans le management..... 173
2. Agir par analyse intégrée : la psychologie acclimatée  
au management..... 184
3. Dépendance affective et lucidité managériale..... 199

### **VIII. L'intervention en management : une dimension thérapeutique ..... 211**

1. Enjeux et formes de l'intervention en management ..... 213
2. L'intervention réussie est de nature thérapeutique ..... 220

### **IX. Autonomie, contrôle et styles de management ..... 243**

1. Plus de réalisme quant à la nature humaine ..... 246
2. De l'élitisme à l'authenticité : sortir de la condescendance... 257
3. La concertation un [contrôle/autonomie]  
à forte valeur ajoutée ..... 263

### **X. Professionnalisme et comportements professionnels ..... 271**

1. La place du professionnalisme dans le monde professionnel 274
2. Un noyau dur des comportements professionnels ..... 285

## **PARTIE III – LA PRISE EN CHARGE DU MANDAT MANAGÉRIAL**

### **XI. Responsabilité et gouvernement des Hommes..... 307**

1. A la recherche de la responsabilité perdue ? ..... 310
2. Gouverner son équipe : maîtriser chacun  
pour le bien de tous..... 325

### **XII. La performance choisie et méritée ..... 341**

1. L'approche de la performance est idéologique ..... 344
2. Valeur ajoutée de l'activité humaine en organisation ..... 352
3. L'insensibilité à la performance ..... 357

4. La performance s'obtient par l'énergie humaine de transformation.....	362
<b>XIII. La sagesse et la pédagogie dans le management.....</b>	<b>373</b>
1. La place de la sagesse dans le management .....	375
2. La pédagogie, une relation totale et vitale.....	387
3. La capacité d'accueil.....	401
<b>XIV. Le management de proximité :</b>	
<b>s'occuper de ses collaborateurs directs .....</b>	<b>417</b>
1. La fonction hiérarchique connotée et décriée .....	419
2. Le management de chaque personne à la source de tous les managements .....	422
3. Le management des personnes ou management de proximité.....	429
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>445</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>451</b>
<b>Table des repères.....</b>	<b>457</b>
<b>Index .....</b>	<b>465</b>



## **PRÉFACE**



J'ai rencontré Vincent Cristallini au mois de mai 2001 de manière concomitante à mon arrivée à la tête de l'entreprise Générale de Protection, en grandes difficultés financières, et dont la plupart des indicateurs avaient viré au rouge. Il dirigeait alors une intervention socio-économique auprès des cent cadres de notre entreprise et d'une grande partie des 650 collaborateurs, visant à nous aider à restaurer les conditions de notre survie et de notre développement.

Il faut bien avouer que devant l'ampleur de la tâche qui m'attendait et la grande qualité de l'équipe qui m'entourait, deux interrogations étaient lancinantes dans mon esprit : d'une part « est-ce que je n'allais pas perdre mon temps, précieux pour le redressement, à travailler avec un partenaire extérieur ? », d'autre part, « que pouvait m'apporter un universitaire avec ses théories, microcosmiques, loin de mes préoccupations ? ».

J'ai très vite constaté, au contraire, tout l'intérêt, toute la richesse et toute la portée d'une approche du management sérieuse, enracinée dans la réalité et réellement maîtrisée par l'intervenant. Dès lors, notre coopération s'est poursuivie, s'est intensifiée et s'est consolidée depuis plus de 8 ans. Il ne s'est jamais agi de remettre en cause la compétence avérée de nos collaborateurs, mais de nourrir leur réflexion et leur action par des idées robustes et efficaces, ce dont ils sont clairement demandeurs aujourd'hui encore.

Lorsque Vincent Cristallini m'a remis le manuscrit de son ouvrage, j'y ai retrouvé les analyses et les principes qu'il nous a transmis, et qui ont permis à notre entreprise de se modifier

en profondeur, dans ses modes de management, dans ses relations humaines, dans le traitement réel de ses problèmes et dans ses performances.

Ce livre est celui de tous ceux qui ne croient pas aux recettes ou au sensationnel dans le domaine du management. Il se garde de deux écueils que l'on rencontre trop souvent dans ce domaine : l'abstraction conceptuelle fumeuse et inutile, et le simplisme des soi-disant idées terre-à-terre mais sans grande portée. Vincent Cristallini joue constamment le jeu de la conceptualisation compréhensible, utile et efficace. Avoir envie de manager ne suffit pas si l'on ne sait pas vraiment de quoi il retourne.

Cet ouvrage ne vous laisse pas tranquille, il interpelle, mais jamais il ne dénonce. Il faut dire que le monde d'aujourd'hui ne peut pas se satisfaire de la tiédeur, tant les enjeux humains et économiques sont colossaux. L'Humanisme dont l'ouvrage se recommande n'est pas mou, il est d'une grande exigence. Regarder la réalité en face, ce n'est pas donner des leçons. Le management tel que le propose Vincent Cristallini crée une sorte de déclic pour comprendre fondamentalement ce qu'est le management, sans le morceler, sans le compartimenter, sans l'appauvrir. Des mots sont mis sur ce que nous vivons réellement au quotidien dans les entreprises. Ce livre ne dit pas seulement comment on peut manager, il ose expliquer ce qu'est le management.

Nous sommes, dans notre entreprise, collectivement témoins du pouvoir transformateur fulgurant du management de très haute qualité. Partant d'un déficit de plus de 10 millions d'euros en 2001, nous sommes parvenus rapidement à l'équilibre, pour flirter aujourd'hui avec un résultat d'exploitation positif de 10 millions d'euros. Cette métamorphose est le résultat de la belle association entre les compétences propres de nos collaborateurs et l'application déterminée des concepts de management modernes, exigeants et efficaces proposés dans le livre. Tous nos indicateurs sont passés au vert, sans triomphalisme, mais en ayant l'assurance que le management de qualité est la clé de notre développement et de la résolution

des problèmes qui nous attendent. Ce management là, c'est notre respiration vitale, dont bénéficie tout notre personnel.

Il me reste à encourager tous ceux qui pratiquent, qui enseignent, qui étudient le management à lire et relire cet ouvrage, source d'inspiration inépuisable, et à le faire connaître, tant son contenu peut se révéler fondateur, actionnable et salutaire. Ce livre rassurera aussi tous ceux qui pensent que le management peut se faire dans la dignité.

Bernard Richerme  
*Président*  
*Général de Protection*  
*Groupe Stanley Works*



# **INTRODUCTION**



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-vingts pour cent des managers pensent qu'ils managent bien et que quatre-vingts 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, aguerri 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.