

PRÉFACE

Sur la période allant d'octobre 2017 à janvier 2018, j'ai suivi, à Lyon, accompagné de plusieurs collègues, un stage de formation approfondie de huit jours, intitulé « Pilotage vivant de l'organisation », organisé par l'Équipe d'Endogène, dirigée par Vincent. Outre les souvenirs que cette épopée m'a laissés au plan humain, j'ai surtout accédé à un nouvel univers passionnant : celui de la Fonction Vitale de Management.

Depuis toujours, et grâce à certaines personnalités à la fois attachantes humainement et de grande qualité intellectuelle, je me suis passionné pour les thèmes en lien avec le management des organisations. J'ai toujours été sensible à la nécessité d'un mariage harmonieux entre la théorie et la pratique. D'abord ma formation universitaire, d'essence psycho-sociologique, m'a permis de m'approprier, entre autres, les travaux de Crozier, de la recherche action, et les concepts de l'approche sociotechnique. Puis mes différentes expériences dans le conseil, la banque, le transport aérien (compagnie Sabena), la RH et l'organisation m'ont naturellement conduit à prendre la direction d'une mutuelle régionale pendant dix ans.

C'est particulièrement au cours de cette expérience de directeur que j'ai eu connaissance d'une action pilote de conduite du changement menée dans une région sœur à la mienne, dont Vincent était le chef de projet. Nous nous sommes croisés épisodiquement dans ce contexte, sans toutefois coopérer directement. Cette action a été marquante dans notre organisation par les résultats très significatifs qu'elle a générés, tant sur le plan économique et financier, que sur la qualité de fonctionnement et sur la très grande cohésion des équipes dans cette région.

En 2020, nous avons lancé, au sein de notre organisation, un vaste chantier de restructuration, qui m'a amené à prendre la direction générale de l'entité francophone et germanophone belge, qui représente environ 1 900 salariés parmi les 7 000 que compte notre mutuelle. Dans ce contexte, j'ai accepté de relever ce grand défi de notre mutation en étant accompagné par l'équipe d'Endogène.

C'est ici que l'ouvrage que propose Vincent prend tout son sens pour nous. En effet, je ne vois raisonnablement pas comment nous pourrions réussir un changement d'une telle ampleur sans l'asseoir sur une véritable ingénierie totale de notre fonctionnement, qui tienne compte à la fois de nos valeurs humaines et de nos racines historiques, de nos intentions stratégiques, de nos modes d'animation, de notre vision de la performance, de nos besoins d'efficacité, de notre vision d'une société solidaire, du besoin d'évolution de tous nos managers.

Oui, il est clair pour nous que « le management, c'est la vie », et je voudrais témoigner de quelques points saillants des apports d'Endogène à notre organisation, relatifs à ce sujet.

En premier lieu, je confirme les propos de Vincent sur le fait que la profusion de l'offre en matière de management ne règle pas la question plus cruciale de l'existence d'une Fonction Vitale de Management partagée dans l'organisation. Les membres de mon équipe de direction, nos managers et moi-même avons, chacun, suivi plusieurs cursus de formation au fil de notre carrière, sans toutefois être amenés à considérer que le management était une fonction spécifique et propre à une organisation, dont il est nécessaire de faire l'ingénierie.

Grâce à Endogène, nous avons également pris la mesure du besoin profond de redéfinir ce que l'on appelle la performance saine dans une organisation. Ce n'est pas chose aisée, mais lorsque les choses sont clairement posées et définies, l'on comprend que la performance est inévitablement globale et que ses différentes dimensions sont interdépendantes.

L'une des facettes de l'approche d'Endogène qui m'avait beaucoup marqué lors du stage à Lyon, est le lien qu'elle fait entre l'énergie humaine de passage à l'acte décisif et la réussite stratégique. Cette révolution conceptuelle permet de réellement comprendre pourquoi le management est un principe de vie et pourquoi tout ce qui se fait dans l'organisation dépend de l'expression du potentiel humain. Le management consiste à stimuler, à canaliser et à coordonner des énergies humaines, qui auraient, sinon, une grande tendance à se disperser ou

à se dissiper. Les méthodes y contribuent bien mieux que les velléités et les discours.

Un autre élément marquant auquel j'invite le lecteur à prêter une grande attention est le lien qui est fait dans le livre entre les choix de découpage d'une organisation et son niveau de coopération et d'efficacité observables : ce qui est qualifié d'organisation vivante. Cette problématique nous fait prendre conscience de la nécessité absolue de concevoir des organisations compatibles avec la nature humaine, permettant d'activer le potentiel d'intelligence, d'engagement, de responsabilité et de création de toutes les personnes. Ce point permet de relativiser le discours habituel en management sur le besoin de motiver les personnes : cela n'est pas possible dans des structures inadéquates.

Loin des clichés usuels et des idées rebattues, cet ouvrage est donc atypique. Son style est direct, confrontant. Il propose, en fait, une véritable théorie du management, et plus précisément une théorie de la Fonction Vitale de Management, qui devrait contribuer à refondre, à mon sens, la conception classique du management, telle qu'elle est traditionnellement abordée dans la littérature et dans les formations. Ce livre donne envie de discuter, interroger, contester, avancer, douter, adhérer, comprendre, agir. Eh oui, le management c'est la vie. Rien n'est parfait, tout est toujours à construire avec respect et humilité, mais aussi sans compromission, toujours dans l'intérêt cumulé des acteurs et du projet de l'organisation, ses valeurs et ses missions.

J'espère, dès lors, que le lecteur sera convaincu, comme moi, que le management n'est pas vaguement un segment de la gestion, ou un bricolage, mais une fonction très spécifique de toute organisation, qu'il s'agit de construire délibérément.

Il me reste à remercier l'ensemble des intervenants et des formateurs d'Endogène, pour leur professionnalisme, leurs qualités humaines et la profondeur des apports qu'ils nous transmettent.

Alexandre Verhamme

*Directeur Général de la Mutualité Chrétienne
Francophone et Germanophone
(Belgique)*

INTRODUCTION

La pratique réelle du management pose de lourdes difficultés dans toutes les organisations sans exception, à des degrés divers certes, mais toujours.

Cette situation est due à un mélange explosif de pauvreté conceptuelle et méthodologique, de manque de formation, de consistance insuffisante, de force morale et de courage lacunaires, de postures inappropriées, de vanité souvent, de la part de ceux qui doivent exercer cette fonction. L'ignorance et l'inconscience font bon ménage : l'ignorance rend inconscient ; l'inconscience empêche de chercher à réduire l'ignorance.

Les organisations n'ont pas besoin, banalement, de management au sens d'une vague nécessité mais, au contraire, de construire sérieusement leur Fonction Vitale de Management, dont il est fort probable qu'elle soit embryonnaire, balbutiante, alors qu'elle détermine radicalement la qualité de leur fonctionnement et leurs niveaux de performances, dans quelque domaine que ce soit. Construire réellement cette fonction requiert *a minima* une année, et rend des services pour toujours. Dix, vingt ou trente heures de culture générale n'y suffiront pas, le sujet est bien plus coriace. Un véritable Génie Managérial est nécessaire, au sens d'une ingénierie.

Tous les professionnels ne le savent pas nécessairement, mais tout est flou dans le domaine du management en tant que discipline, qui est d'ailleurs fort mal enseignée, si tant est qu'elle le soit d'ailleurs.

En effet, la question du management constitue un grave problème sociétal, dont la cause-racine et la portée sont très mal appréhendées.

Qui dit sociétal dit fonctionnement global de la société. C'est bien de cela dont il s'agit, d'un grave problème de fonctionnement de notre société. Pour le dire d'emblée, la cause-racine de ce problème sociétal est l'empirisme¹ triomphant dans lequel le management est devenu tout et n'importe quoi ; la portée de ce problème, quant à elle, est le gâchis monumental des énergies humaines et des ressources que ce bricolage entraîne.

Tout part du fait que nos organisations ne fonctionnent pas bien du tout, ce qui se détecte aisément tant du point de vue de leur (contre) performance humaine et sociale, de leur (contre) performance économique et financière, de leur (contre) performance organisationnelle, puis enfin de leur (contre) performance stratégique.

Tout le monde n'est pas d'accord avec le fait que les organisations ne fonctionnent pas bien. Depuis l'ignorance, l'inconscience, jusqu'à l'orgueil, tout contribue à se complaire dans ce désastre.

Les moins perspicaces trouvent que tout ne va pas si mal, et se partagent au moins en deux catégories : les combattifs et les insoucians. Les *combattifs* font avec ce qu'ils ont appris et ce qu'ils croient. Ils obtiennent ce qu'ils pensent être optimal, au prix d'un stress, de dissensions et de déconvenues importants. Certains d'entre eux sont presque arrogants, à tout le moins intégristes, car ils pensent qu'ils sont dans le vrai et qu'ils n'ont pas grand-chose à apprendre, surtout quand leur organisation « fait des résultats »². Les *insoucians* trouvent que tout va vraiment bien, ils réfléchissent peu et se projettent peu, mais n'oublient jamais de gérer leurs propres et uniques intérêts individualistes. Beaucoup d'entre eux insultent l'avenir.

Ceux qui ont plus de sagacité savent qu'il serait possible de fonctionner beaucoup mieux et dans de meilleures conditions. Ils représentent eux aussi deux catégories : les candides et les désabusés. Les *candides* aiment les méthodes douces qui leurs proposent la béatitude et la paix, ils aiment les nouveaux concepts humanistes et éclairants, surtout quand ils créent de l'émotion sur le réseau *LinkedIn*. Les *désabusés* ont senti, sinon compris, que le management auquel ils aspiraient ne pouvait pas être cette « chose » qu'ils observent avec dépit au quotidien. Ils voudraient que cela change, mais ils sont en désarroi

1. Dans sa définition basique, l'empirisme qualifie une méthode qui ne s'appuie que sur l'expérience concrète, particulière. Dans une version plus péjorative, et plus proche de mon propos, l'empirisme caractérise une pratique de la médecine sans connaissance médicale particulière, dont le synonyme est le charlatanisme.

2. Lesquels, de quelle nature, et pour combien de temps encore ? Là est la grande question.

car les solutions qu'ils connaissent ne leur conviennent pas. Beaucoup n'y croient plus.

La vérité est que piloter une organisation n'est pas simple et demande une vigilance de tous les instants, car cela est encore plus complexe que de piloter un avion, nous y reviendrons plus loin. Il vaudrait mieux être sérieusement préparé à ce défi.

Avec un peu d'ironie, j'ai envie d'affirmer que nous pouvons tous dormir tranquilles car, d'une part, les écoles de gestion et de management proposent des programmes tout à fait adéquats³, d'autre part, parce que des ouvrages fleurissent périodiquement sur une nouvelle approche révolutionnaire qui promet monts et merveilles. En outre, il est bien connu que les organisations regorgent de professionnels expérimentés qui ont, par leur expérience personnelle, à peu près tout compris du management, du moins le croient-ils. Posons la question à leurs collaborateurs et à leurs collègues, et nous serons bien vite édifés.

Le réalisme et l'observation me contraignent plutôt à conclure que le domaine du « management » est une jungle, et plus sûrement encore, un vaste hypermarché dans lequel on trouve de tout, à n'importe quel prix et pour n'importe quel usage. Cette apparence de richesse et de diversité de l'offre pourrait nous sembler rassurante et salutaire, alors qu'elle contribue, dans les faits, à créer un immense brouhaha dans lequel plus personne n'est capable de dire sérieusement ce qu'est le management. C'est pour ainsi dire dramatique, car il n'y a pas de management dans de très nombreuses organisations, au profit d'une impression de management bien illusoire.

Cinq présupposés très risqués encombrant le champ du management :

- ▶ Le champ du management est clair, unifié admis et partagé. C'est faux.
- ▶ Ceux qui exercent le management ont appris et savent vraiment ce que c'est. C'est faux.
- ▶ Les managers en place ont l'envie, la posture et la consistance pour l'exercer. C'est faux.

3. D'ailleurs, elles utilisent quasiment toutes le mot management dans le nom de leur établissement, dans le nom de leurs diplômes ou de leurs programmes, et dans le nom de leurs enseignements... lorsqu'ils ne sont pas, de plus, exprimés en anglais, chacun ayant bien compris que cette langue lave plus blanc que blanc dans le domaine du management.

- ▶ Les managers ont collectivement des pratiques communes, cohérentes et partagées. C'est faux.
- ▶ Les managers disposent d'un équipement d'outils, de méthodes, de concepts, de principes, robuste, formel et explicite. C'est faux.

Si cette thèse des cinq présupposés était erronée, il faudrait alors m'expliquer pourquoi les organisations connaissent tant de conflits, dysfonctionnent tant, et pourquoi elles dilapident tant de ressources. Une organisation qui disposerait d'un management digne de ce nom et qui dysfonctionnerait fortement, ce serait à tout le moins paradoxal, et plus certainement absurde. Un médicament qui ne soignerait pas, ce serait assez interpellant.

Toute ma vie professionnelle, je me suis évertué à interroger la sémantique, partant du constat pourtant banal qu'un même mot peut porter des univers totalement dissemblables. Ces mots que l'on brandit tantôt comme des évidences, comme des épées, comme des boucliers, comme des instruments de marketing, sont bien des mots-univers : les concepts.

De ce point de vue, ce qui se passe dans le domaine du management peut aisément être comparé à ce qui se passe en politique. Alors que le mot politique est employé à profusion par les politiques eux-mêmes, par les *media*, par les citoyens, la politique ne fait plus recette et l'abstention prospère. En serait-il de même si les politiques visaient le bien commun, se gardaient des conflits d'intérêts, faisaient preuve de probité, tenaient leur parole, faisaient de la prospective, élevaient le débat, ne défrayaient pas la chronique par leurs affaires de mœurs ? Pourtant la politique est une grande affaire. Au lieu d'être une bataille d'*ego*, elle pourrait être la discipline de la grandeur, du courage et de l'exemplarité. Pour revenir à notre métaphore, dire dans toutes les langues que l'on fait du management ne signifie en aucun cas que sa pratique est réelle, robuste, saine et efficace.

Il me semble dès lors absolument nécessaire de revenir à la *finalité* de l'univers que porte le mot management, avant de prétendre à toute discussion sur la validité des approches, des concepts, des outils, des méthodes en cette matière. Sans la finalité, n'importe quel *moyen*, assorti d'un marketing suffisant pourrait faire office de management⁴. C'est malheureusement exactement ce qui se passe sur ce marché de la fantaisie et de l'ignorance.

4. Par exemple, un massage dans le dos est réputé rendre n'importe quelle personne beaucoup plus productive et coopérante. Promis. C'est une étude américaine qui le dit, et cela est pratiqué chez Google !

La question fondamentale qui exprimerait la finalité du management pourrait être : « *quelles sont les conditions nécessaires pour qu'une organisation fonctionne bien et durablement ?* ». Posée dans ces termes, cette finalité nous renvoie beaucoup plus au domaine de la santé, de l'ingénierie, qu'au domaine du bricolage ou de la fantaisie. Elle ouvre un champ de réflexion aussi vaste que pointu.

Je vais démontrer dans cet ouvrage que le management est un objet de science pertinent, qu'il forme un champ singulier et définissable, et qu'il se démarque très nettement de la gestion. Cela m'amènera à démontrer⁵ secondairement que l'offre dite de management est en réalité composée de quatre compartiments plus ou moins problématiques :

- ▶ *Ce qui peut être qualifié de management, mais à visée parcel-laire* – Ces approches sont utiles et contribuent au bon fonctionnement des organisations. Cependant, elles omettent d'autres facettes et n'ont pas d'impact global. Exemple : la gestion du stress chez les dirigeants.
- ▶ *Ce qui est qualifié de management, mais qui est, en fait, de la gestion* – C'est le cas des programmes de la très grande majorité des écoles dites de management, qui confondent les techniques de la gestion, avec la nécessité d'une orchestration construite et intégrative des organisations. Exemple : le management des ressources humaines.
- ▶ *Ce qui est qualifié de management, mais qui relève d'un autre champ disciplinaire* – On trouve ici tous ceux qui ont envie de s'exprimer sur le monde, sur la vie, sur la vie dans les organisations. Ils tentent de faire pénétrer leurs idées dans le monde du management, mais sans reconnaître ou sans accepter que le management lui-même est un champ disciplinaire doté d'une finalité. Exemple : la philosophie et le management.
- ▶ *Ce qui est qualifié de management, mais qui relève de la spéculation intellectuelle* – Toutes ces approches ont une coloration sectaire dans la mesure où elles sont produites par des individus ou des groupes « éclairés », qui n'ont pas à démontrer en quoi leurs approches sont valides, puisqu'elles portent l'évidence liée à leur caractère révélé. De très nombreux consultants prospèrent sur cette base. Exemple : les nouveaux managers éclairés.

5. J'invite le lecteur que je n'aurais pas découragé en chemin, à relire cette introduction une fois qu'il aura terminé la lecture intégrale de l'ouvrage.

Le lecteur aura compris implicitement que j'affirme, bien humblement et à mon grand désespoir, qu'il n'existe pratiquement pas, à proprement parler, d'approche scientifique sérieuse de la Fonction Vitale de Management d'une organisation. À trop se focaliser sur la personne du manager, les approches classiques du management n'ont pas suffisamment perçu que le management était la fonction globale régulatrice d'une organisation, ses mécanismes de vie fondamentaux.

L'ouvrage que je vous propose a pour ambition de faire comprendre cette problématique en profondeur, puis de susciter l'envie chez le plus grand nombre d'explorer et de poursuivre ce chemin de recherche que j'initie ici.

J'estime que l'équipe que je dirige, spécialisée dans le Génie Managérial, a fortement contribué à définir et à éclaircir le champ du management, en proposant une approche intégrative, intégrale et intégrée, qui a le mérite de soigner en profondeur et durablement la performance des organisations, pour notre plus grande satisfaction et pour le bonheur de ceux qui ont vécu cette aventure dans leur propre organisation. Nos résultats sont issus de la recherche-action, dont l'un des fondements consiste à considérer qu'un concept est valable dès lors qu'il transforme effectivement, et dans une trajectoire prédéterminée, les situations. Que dire encore une fois des soi-disant approches de « management » qui laissent en jachère le traitement effectif des problèmes, si nombreux ?

Gageons que la lecture de cet ouvrage vous aidera à séparer le bon grain de l'ivraie, et que les grands discours en management ne vous impressionneront plus, étant devenu expert de la Fonction Vitale de Management des entreprises et des organisations.