

GABRIEL AUSSANT

C'EST SI SIMPLE DE MANAGER

Ou comment corriger nos illusions
sur le management



Gabriel Aussant

C'est si simple de manager

Ou comment corriger nos illusions sur le management

© Gabriel Aussant, 2025

ISBN numérique : 979-10-405-8356-1

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.

*À mon père, qui, pendant tant d'années a tenté de m'expliquer avec beaucoup
de patience ce qu'est la responsabilité de chacun.*

Avant-propos

Que vous veniez de vous procurer ce livre ou que vous vous apprêtiez à l'acheter, vous êtes ici parce que vous espérez que son contenu vous apportera des réponses pour faire de vous le fameux « bon manager » !

Et vous avez raison.

Ce livre, je l'espère, va vous aider à devenir un « bon manager », mais pas au sens où vous l'entendez. En effet, il y a maldonne sur ce sujet. Le management est une source intemporelle d'illusions, voire de fantasmes. Quand les uns y voient l'occasion de prouver au monde leurs talents, les autres s'imaginent en créateurs de cohésion, ou pire, de bonheur !

Et vous ? Quelle est votre grande ambition en devenant manager ? Atteindre la performance ? Etaler vos méthodes ? Faire le bien autour de vous ? Innover ? Casser les codes ? Bravo ! Vous n'êtes pas seuls.

J'ajouterais même que c'est notre cas à tous. Nous voulons tous cela. Mais, chaque année, des centaines de managers, débutants ou expérimentés, tirent la même conclusion :

« C'est beaucoup plus difficile que prévu ! »

Êtes-vous d'accord ? Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Que vous soyez manager, chef de projet ou dirigeant, ces scénarios vous parlent peut-être :

-Vous ployez sous les heures sans que l'équipe ne suive.

- Vous donnez toute votre énergie sans reconnaissance.
- Vous vous battez pour que ça bouge, en vain.
- Vous vous sentez incompris face à un environnement déconnecté.
- Vous vous sentez isolé.

Quel est votre scénario ? Il est possible que vous vous reconnaissiez dans plusieurs de ces réalités ou peut-être votre situation n'est-elle pas dans la liste. Toujours est-il que face à cette responsabilité humaine qu'est le management, nous sommes généralement bien loin de l'image qui nous semblait promise. Au bout du chemin, le constat est sans appel : **la désillusion.**

C'est parce que nous faisons fausse route !

Cette photographie mâtinée d'idéaux que je vérifie plus qu'à l'envi au cours de mes différentes interventions est la matière que nous allons travailler. Ensemble, nous allons combattre les idées reçues qui polluent notre quotidien de managers d'hommes et de femmes jusqu'à le brouiller.

Ce livre vise à démystifier le concept de management pour les professionnels, en particulier les managers, à tous les niveaux de leur carrière. À travers des analyses réalistes, des études de cas et des références culturelles, il offre des perspectives fraîches sur les défis du management et ses illusions courantes. Les lecteurs apprendront à reconnaître et à surmonter les pièges communs, à améliorer leurs compétences en communication et leadership, et à développer une approche plus équilibrée et efficace du management. Ce livre est destiné à ceux qui cherchent à transformer non seulement leur manière de manager mais aussi leur perception du rôle du manager dans un environnement professionnel contemporain.

Vous y trouverez parfois des échos, souvent des évidences et, bien sûr, des réponses. Mais commençons par le commencement :

Savons-nous vraiment de quoi nous parlons quand nous abordons le thème du management ?

Introduction

J'aimerais commencer par vous raconter une histoire. Il y a quelques années, je coachais la DAF d'un groupe industriel français. Nous l'appellerons Christelle.

Christelle est une femme intelligente. Elle va très vite, se projette et tire des conclusions stratégiques d'une efficacité redoutable, ce qui fait d'elle un élément clé de son CODIR et lui vaut les faveurs de son directeur général. Ma mission était de l'accompagner dans le cadre d'un projet de transformation numérique de son service.

Dans son bureau impeccable, tout est à sa place, chaque document est classé avec une précision géométrique. Elle me parle de ses plans ambitieux pour optimiser les processus financiers de l'entreprise, réduire les coûts et améliorer la rentabilité. Il me paraît évident qu'elle est passionnée par son travail et qu'elle dispose d'une vision claire de la façon dont les choses doivent être gérées. Dès notre première rencontre, je suis impressionné. Si le courant passe bien, je m'interroge rapidement sur ma pertinence à accompagner quelqu'un d'aussi brillant.

Jusqu'à ce que l'échange se dirige lentement vers son point de blocage : son projet ne prend pas. Christelle va même jusqu'à qualifier de sabotage l'exécution de ses demandes de la part d'une équipe d'ordinaire compétente. Elle m'explique ses frustrations et son incompréhension. Tout est organisé, minuté, mesuré. Alors, où est le problème ? Christelle m'avoue abattue, elle dit : « Je ne comprends pas pourquoi ils me font ça ».

La clé était là et le constat sans appel. Je n'avais plus qu'à porter l'estocade et lui poser une question « Leur avez-vous demandé ? ». Un silence s'installa entre nous à mesure que la prise de conscience faisait son chemin.

Parfois le plus grand défi d'un leader n'est pas de diriger les autres mais de surmonter l'illusion de sa propre importance.

À l'origine de l'illusion

Il est complexe de définir le management et le métier de manager. Beaucoup de définitions se superposent. Toutefois, elles convergent toutes vers une même idée : le manager dirige des individus sous sa responsabilité.

Henri Fayol, père français de la science du management, est le premier à avoir posé des mots sur la discipline. En 1916, dans son ouvrage *Administration industrielle et générale*¹, particulièrement centré sur le métier de dirigeant, il définissait le management comme la somme des actions suivantes :

- prévoir
- planifier
- organiser
- commander
- coordonner
- contrôler

Il me semble que le fantasme prend racine ici. Comme évoqué par Fayol, le manager doit commander, c'est-à-dire diriger ses équipes selon de bonnes règles managériales. En un siècle, nous avons peu évolué à ce sujet : nous continuons de percevoir le manager comme une figure importante à l'influence certaine, qui enrôle ses équipes. Nous imaginons, par-dessus cela, que les équipes s'exécutent. L'équation pourrait être celle-ci : je demande et tu fais. Exactement ce que pensait Christelle.

En 2011, François Dupuy, sociologue et auteur de nombreux ouvrages sur le

management et l'entreprise, qualifiait le management, non sans ironie, comme le fait « que les choses marchent comme elles le devraient et que les gens fassent ce que l'on souhaiterait qu'ils fassent. »

Et le pire c'est que nous nous en croyons capables... Cocasse.

Voici donc le mal qui a touché Christelle et qui vous touche peut-être. Et c'est la raison d'exister de ce livre. On octroie au manager bien plus d'importance qu'il n'en a réellement. Nous nous trompons face à la définition et au rôle du manager. En comprenant qui il est vraiment, alors, bonne nouvelle, il vous deviendra facile de manager. Car oui, c'est facile de manager.

En savoir plus sur l'approche de Fayol

Dans son ouvrage *Administration industrielle et générale*, Henri Fayol nous offre une réflexion précieuse sur le management qui continue de guider notre compréhension de ce domaine.

- Son cœur du management :

Sa vision du management se définit par les fonctions essentielles : prévoir, planifier, organiser, commander et contrôler. Si l'action de commander est souvent critiquée, ces piliers sont toujours au cœur du management moderne et témoignent de la croyance en une gestion structurée et enseignable.

- Une organisation, une hiérarchie, une autorité :

Dans ce cadre, l'importance d'une structure hiérarchique claire et d'une autorité bien définie ressort. Cela évoque une chorégraphie où chaque danseur sait où il doit être, même si les approches évoluent.

- La magie de la division du travail :