

## Citations

Un pur intellect, c'est une mécanique sans âme.  
Un pur affectif, c'est de la folie. *Swami Prajnanpad*

Produis de beaux exemples et tu seras dispensé de beaux préceptes. *Pythagore*

Tu me montres tes haltères, alors que je veux voir tes muscles ! *Epictète*

Les cons continuent de voler, et les autres de les regarder *Boris Vian*

Non, tu n'es pas libre, ta corde est seulement un peu plus longue que celle des autres. *Nikos Kazantzakis*

Plus je frappe bas et plus je touche de monde.  
Quelque part, il y a un gradient de malaise.  
*Jean-Christophe. Stagiaire en entreprise*

Le sage est peut-être un ancien con, mais pas l'inverse./Et moi, émoi. Et mé, aimé le managé ?  
L'intelligence et la bêtise humaines donnent chacune une idée de l'infini. *Gérard Corvée*

Nos vies valent plus que leurs profits !  
*Olivier Besancenot L.C.R.*

Nous avons forgé nos propres chaînes. *Malatesta*

Etes-vous pour la maladie du monde ou pour sa guérison ?  
*Arnaud Desjardins*



# Introduction

Ce bref essai se veut être une sorte de reflet de ce que j'ai connu dans ma vie professionnelle, durant quarante ans. Il est forcément subjectif, mais il est sincère. Il reprend différentes notes éparses prises le plus souvent au vol, sur un agenda, sur un micro-ordinateur, sur un carnet. Leur cohérence est donc améliorable, il y a des redites, car je n'imaginai pas les regrouper un jour sous forme de livre et encore moins les diffuser.

La rédaction de cet essai a été pour moi une sorte de défi puisque je suis plus rompu aux écrits techniques ou scientifiques, qu'à ce genre d'exercice.

Néanmoins, Chère Lectrice ou Cher Lecteur, si ces considérations vous apportent quelque chose, j'en serais satisfait, que ce soit une idée, une vision nouvelle, même si vous vient à l'esprit un « Hum, hum ! » de désaccord ou de surprise tel celui du joueur d'Awalé devant un coup surprenant de son adversaire : « Pourquoi donc vient-il semer ses graines dans mon champ ? »

Et j'aime beaucoup le conseil du photographe Guy Le Querrec qui nous invite à passer notre oeil au papier de verre avant de presser sur le déclencheur, donc à ouvrir notre champ de vision !

Si ces lignes vous font parfois sourire, alors j'en serais vraiment très heureux.



# Sommaire

1. Mon fond de commerce .....	13
2. Le management c'est quoi ?.....	15
3. Le management évolue-t-il ?.....	17
4. Pourquoi manager ? .....	19
4.1. L'homme, l'économie, la mondialisation.....	19
4.2. La psychologisation.....	21
5. Leçon de management militaire .....	23
6. Chef j'ai de l'eau plein mes bottes !.....	25
7. Le management pour quoi faire ?.....	27
7.1. Des questions plus ou moins vitales.....	27
7.2. Tout le monde s'en mêle ! .....	29
8. Comment manager ? .....	31
8.1. Le management est une science molle .....	31
8.2. Vous avez dit consensus ? .....	33
8.3. Manager comme ceci, comme cela ?.....	35
8.4. Une courbe énergétique du stress .....	38
8.5. Encore quelques approches managériales : .....	42
9. Manageur contrôleur ou délégué ?.....	45
9.1. Délégué, sensible, technicien ou commando ?.....	45
9.2. Connaître sa capacité de délégation .....	49
10. Le climat de l'entreprise.....	53
10.1. La sacro-sainte urgence .....	53
10.2. Agitation, angoisse, solitude existentielle. ....	57
11. La productivité industrielle .....	61
12. Manageur qui es-tu ?.....	91
13. Un peu de positif que diable ! .....	95
14. La motivation .....	97
15. La motivation du héros tragique.....	103
16. La productivité sur le champ de bataille .....	107
17. La productivité au camp d'extermination .....	109
18. Le management à la maison de retraite .....	111
19. Le productivisme.....	115
20. Productivité industrielle, liberté et épanouissement personnel. .	121
21. Conclusion et « Au Revoir ! ».....	143



## 1. Mon fond de commerce

J'ai connu, vécu, subi et pratiqué les méthodes de management dans différentes entreprises des industries électrique, aéronautique, traitements de surface, sidérurgique, nucléaire, automobile. Ayant occupé différents postes ou fonctions, débutant avec un Brevet d'Enseignement Industriel d'Aide-Chimiste — dans les années soixante les industriels se les arrachaient — puis Agent Technique, Technicien, Technicien Supérieur, Ingénieur Gestionnaire d'Etudes, Chef de Laboratoire, enfin comme Chargé de Mission Environnement. Il est évident qu'en quarante ans, j'en ai vu et entendu de toutes les couleurs : méthodes, slogans, conseils, chartes de comportement, Journées Qualité, règlements intérieurs, formations, réseaux Qualité, etc., que ce soit comme managé ou comme manager.

Avec le recul je suis conscient d'avoir progressé grâce à ma forte demande de reconnaissance et de valorisation qui s'est focalisée sur le monde du travail. Mais au cours des années j'ai constaté une sorte de complication des choses, de difficulté, de manque de retour. La satisfaction et le plaisir réels que j'éprouvais en travaillant en atelier pilote, à la paillasse du laboratoire de recherche, se sont émoussés, alors que mes capacités et mon salaire augmentaient régulièrement... paradoxe ? Cela m'a conduit à me poser des questions à la fois sur l'entreprise, sur moi-même, sur les relations personne-entreprise, telles que :

« Du fait des pressions économiques croissantes subies par l'entreprise, celle-ci est-elle encore capable de participer à

l'épanouissement de son personnel ? » ou « Les personnes qui reçoivent et ont à gérer et digérer les demandes induites par ces pressions ont-elles la possibilité de s'épanouir ? »

Ou encore « Dans l'Extrême-Orient capitaliste — Japon, Taiwan, Corée du Sud, voire Chine, etc. — qui donne le ton, les travailleurs sont-ils ou non avantagés par rapport aux Européens ? Y a-t-il des différences notables sur les façons de manager et d'être managé ? »

La leçon n° 1 que j'en retiens c'est que les situations que nous sert la vie sont à deux faces. Que l'on soit manager ou managé, il convient d'être selon le moment fier/fière ou humble, voire plus subtilement les deux à la fois, tel le vainqueur du jeu de Go ! Car de fait, nous sommes à la fois manager et managé. Parallèlement j'ai donné des cours de formation professionnelle à des adultes, rédigé des écrits techniques spécialisés en corrosion et en traitements de surface des métaux, j'ai été le secrétaire fondateur de l'Association de Développement des Traitements de Surface, donné des conférences dans ces domaines. Pour mes loisirs, je me suis beaucoup intéressé à la photographie, à la musique, en particulier à la corde frappée du piano, puis récemment à la corde frottée du violon. La musique peut d'ailleurs aussi être une voie managériale, ce qui est original et a priori surprenant. Voir par exemple les actions menées en entreprise par les musiciens du Quatuor Annesci — Hélène violon, François « Sol » violon, François « Fa » violoncelle, Leonardo violon alto — dans ce domaine depuis une dizaine d'années. [www.quatuorannesci.com](http://www.quatuorannesci.com)

## 2. Le management c'est quoi ?

L'origine du mot management est française. Le manège est le lieu où un cavalier forme un cheval à obéir, le maîtrise. Le mot a été transformé en Anglais en « manage »<sup>1</sup> et a donné « management » et « manager ». En français les mots justes sont pour le verbe manager, et pour les noms communs management et manager. Manager est le terme qui est malheureusement souvent utilisé à la place de manager, par fainéantise intellectuelle, par mimétisme et par snobisme ; et pourquoi pas manageant ? Manager a aussi l'avantage latent de pouvoir donner aisément le féminin manageuse, terme qui sera peut-être employé un jour !

Il y a donc une idée de dominant-dominé, de couple maître-esclave. Les couples proches sont leader-follower, driver-drivé, dirigeant-dirigé, coach-coaché. Le management a pour objet de faire faire et/ou de faire penser par le managé ce que veut le manager.

---

<sup>1</sup> Concise Oxford Dictionary : to manage : take control of person, animal ; gain one's ends with tact, flattery, dictation. manage-able : easily controlled.

Dans le Shorter Dictionary Français — Anglais 2002, to manage est traduit dans son sens le plus courant par « s'arranger pour, se débrouiller », ce sens est proche de « gérer » telle ou telle situation. Mais que ce soit en anglais ou en français, il y a une superlativisation, une inflation généralisée de la langue ! Ces verbes sont mis à toutes les sauces : to manage pour porter ses valises et gérer pour changer la couche et préparer le biberon de bébé !

Remarque : l'entreprise n'est pas une démocratie, la voix du managé ne vaut donc pas celle du manager. A fortiori la voix de la managée est dévaluée par rapport à celle du managé ! Clin d'oeil : un homme sur deux est une femme, pourquoi pas vous ?

### 3. Le management évolue-t-il ?

Oui, bien sûr, puisque le management est une composante de la société, il évolue avec elle et la fait évoluer, et en caricaturant, hier c'était : — Tu fais ce que ton Chef te demande et tu te tais. Aujourd'hui, le manager : — Dis moi tes besoins, ce que tu es, ce que tu ressens, alors tu pourras m'aider à te manager. Le manager : — J'ai besoin d'aide matérielle, de reconnaissance, de sens, de formation, de soutien psychologique. L'évolution est apparemment considérable. Mais sachons mesure garder, car en réalité toutes les prétendues nouvelles méthodes reviennent toujours au point de départ, c'est-à-dire à l'Homme. En effet l'esprit humain dépense beaucoup de temps et d'énergie à tenter de résoudre les problèmes qu'il a lui même créés ! Devant le marchand de journaux, près de chez moi, un article dans Science et Vie de Mars 2002 a accroché mon regard : toute pensée dans le cerveau humain est le résultat d'un calcul...

L'art des relations humaines est devenu un outil indispensable à la productivité. « Aujourd'hui, le leadership suppose de savoir se mettre à l'écoute des autres sans les mater. Un jeu subtil qui s'apprend. » selon la Revue Management de Mars 2002. En ce qui concerne l'écoute, art subtil s'il en est et fondement de toute relation humaine, la lecture de « Ki écoute ? » d'*Alain Cornely* est utile.

Tout dans cette histoire commença par un thé. Evidemment dit Alice, tout commence toujours par un t. *Lewis Carroll*. Tout Alice. Garnier-Flammarion.

La méthode du consensus est à l'honneur, elle bénéficie d'une aura, car elle est supposée avoir un effet magique synergique, résumable par  $1 + 1 > 2$ . Étonnant n'est-ce pas ? Mais quelle est donc l'unité de mesure de cet effet anentropique ? Quel serait donc l'avis du Professeur Vallée, spécialiste en synergétique ?

Ma réflexion glisse donc d'elle-même via le comment vers le pourquoi.