

Clarisse KACHKÉMANIAN  
Jean-Pierre PERCY

 **GERESO**  
ÉDITION

# S.O.S. MANAGEMENT EN DÉTRESSE !



**DIAGNOSTIC ET TRAITEMENT  
D'UN MAL PROFOND**







**S.O.S.  
Management en détresse !**

# **S.O.S. Management en détresse !**

## **Diagnostic et traitement d'un mal profond**

**Auteurs : Clarisse KACHKÉMANIAN - Jean-Pierre PERCY**

**Édition 2018**

**© GERESO Édition 2018**

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Conception graphique de couverture : Atmosphère

Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

Illustration : © yuoak/istockphotos.com

[www.gereso.com/edition](http://www.gereso.com/edition)

e-mail : [edition@gereso.fr](mailto:edition@gereso.fr)

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Juillet 2018

ISBN 978-2-35953-678-2

EAN 13 9782359536782

ISBN numériques:

ISBN eBook : 978-2-35953-679-9

ISBN ePub : 978-2-37890-023-6

ISBN Kindle : 978-2-37890-062-5

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577  
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



## Les « Hors Collection » GERESO Édition :

- 50 étapes pour créer sa petite entreprise
- 60 minutes pour reprendre le contrôle de vos mails
- Bien organiser et réussir vos événements
- Concevoir un module de formation
- Conseils pratiques pour piloter votre PME
- Construire et rédiger son business plan
- Diagnostiquer la performance industrielle
- Écrire vite, écrire court, écrire bien
- Être l'acteur de sa retraite
- Je lance ma start-up !
- Le guide du Community Manager
- Manager la performance industrielle
- Napoléon joue de la cornemuse dans un bus
- Parents-Ados : comme chiens et chats !?
- Réconcilier les décideurs et le terrain avec la méthode du W
- Techniques et astuces incontournables des réseaux sociaux

[www.la-librairie-rh.com](http://www.la-librairie-rh.com)

*la librairie* **RH**  
by GERESO



*« Le mépris de l'inférieur est  
le fondement de la hiérarchie. »*

*ANATOLE FRANCE*



# Sommaire

Avant-propos .....	11
<b>Chapitre 1 - Symptômes et diagnostic</b> .....	15
L'aménagement .....	15
L'après 68 .....	18
Les défis du monde actuel.....	19
Le management pathogène, ses effets sur le salarié.....	21
Les effets du management pathogène sur l'entreprise .....	26
Les réactions au management pathogène .....	28
Le syndrome du management à la française .....	30
<b>Chapitre 2 - Radiographie du système</b> .....	33
Les quatre pôles du management.....	33
Les styles de managers.....	34
1 - Le manager (vecteur A) : du désintéressé à l'égoцентриque .....	34
2 - Le résultat (vecteur C) : du navigateur à vue au releveur de compteurs .....	35
3 - L'équipe (vecteur B) : de l'exploitation au maternage.....	36
4 - L'organisation (vecteur D) : du désordre à la bureaucratie ..	37
Les quatre composantes environnementales du management....	39
L'environnement institutionnel : une relation conflictuelle entretenu .....	41

L'environnement économique : du protectionnisme à la mondialisation.....	46
L'environnement technologique : de l'usine 1.0 à l'usine 4.0 .....	57
L'environnement socioculturel .....	68
Les marges de manœuvre du manager .....	95
<b>Chapitre 3 - Bonnes et mauvaises pratiques</b> .....	97
Faites ce que je dis, pas ce que je fais !.....	98
Les doubles portes capitonnées.....	99
L'abus de pouvoir et le défaut d'autorité.....	103
Le mépris de l'inférieur .....	106
Le savoir élitiste.....	107
Les objectifs imposés .....	109
L'objectif général est souvent considéré à tort comme la somme des objectifs particuliers.....	111
Un manque d'ambition ne permet pas d'assurer la compétitivité de l'entreprise .....	111
Il faut être ambitieux, mais réaliste .....	111
Ce qui est irréalisable décrédibilise les managers.....	112
Ce qui n'est pas mesurable n'est qu'un vœu pieux .....	112
La concentration des décisions au sommet .....	112
Recruter des salariés motivés : rêve et réalité .....	115
Le gaspillage du temps.....	117
Une entreprise en restructuration perpétuelle .....	120
La méconnaissance des résultats .....	130
Quand je ne dis rien, c'est que ça va ! .....	132
<b>Chapitre 4 - Premiers soins</b> .....	135
L'enseignement secondaire.....	136
L'enseignement supérieur .....	137
La recherche.....	142
L'intégration du salarié.....	143
La formation continue .....	144
La pédagogie par objectifs .....	146

Le rôle du dirigeant d'entreprise.....	147
Le rôle des échelons hiérarchiques intermédiaires .....	150
Le rôle de la base.....	151
Le rôle des ressources humaines.....	152
Objectifs, résultats et actions correctives .....	153
L'état des lieux.....	153
Les objectifs.....	153
La communication.....	154
La formation.....	154
La mise en œuvre du plan .....	154
L'évaluation des résultats .....	154
Les actions correctives .....	154
Conclusion.....	159
À propos des auteurs .....	162



# Avant-propos

*Le management à la française serait-il dépassé ?* demandait la *Harvard Business Review* en 2015.

Les observateurs français et étrangers du management à la française sont à peu près unanimes à souligner son incapacité à favoriser la performance humaine dans l'entreprise, pourtant seule capable d'assurer la compétitivité dont l'économie nationale a tant besoin.

Pour savoir de quoi il s'agit et apprécier le bien-fondé de ces sévères appréciations, il convient, en premier lieu, d'adopter une définition convenable du terme *management*, trop souvent mis à toutes les sauces. Si la langue française a accueilli le mot dans ses dictionnaires, elle s'obstine à le définir comme *un ensemble de techniques de gestion et d'organisation*. Or personne ne conteste les qualités de gestionnaire des managers français, bien au contraire. Le présent ouvrage définit le management de manière différente, comme *l'art de conduire une équipe vers des résultats ciblés, dans le cadre d'une organisation appropriée* et c'est ici que le bât blesse : les Français font volontiers l'impasse sur la dimension humaine du management qu'ils appellent *le social*, qu'ils traitent avec condescendance et qu'ils délèguent la plupart du temps aux ressources humaines. À la fin de l'année 2009 et faisant suite aux 44 suicides parmi les membres de son personnel, la direction de *France Télécom* annonçait un *plan d'action traitant à la fois du social et du business*. Dans l'esprit de nos dirigeants, le *business* est l'ensemble des processus opérationnels générateurs de résultats, alors que le *social* est une fonction de support secondaire, appelée à fournir au personnel un ensemble de prestations visant à satisfaire des besoins physiologiques basiques (cantine, machine à boissons, aire de repos...) et à gérer des obligations légales (paiement des salaires, congés, formation...).

Nous considérons dans ce livre que le management n'a rien à voir avec le *social* et est en réalité de nature opérationnelle au même titre que le *business* : un personnel bien traité contribue en effet à la prospérité de l'entreprise et permet de satisfaire ses partenaires, clients, actionnaires et salariés, comme le montre le cercle vertueux tracé par l'école de Harvard.



*Le cercle vertueux de l'école de Harvard*

Si, par contre, les managers restent sourds aux besoins psychologiques du personnel, les performances de l'entreprise ne peuvent rivaliser avec celles de concurrents qui accordent davantage d'attention à sa dimension humaine. La situation devient pire encore, si le management devenant pathogène, les collaborateurs sont poussés au stress, au *burn-out*, voire au suicide ; les performances de l'entreprise s'effondrent alors. La France mérite-t-elle la mauvaise réputation que lui impute, entre autres, la célèbre université de Harvard ?

À la fin du siècle dernier, le mot d'ordre était : *la ressource humaine est le bien le plus précieux de l'entreprise*. Les DRH faisaient appel à des gourous pour expliquer aux cadres que le *commandement* était révolu, qu'il convenait d'adopter *un management mobilisateur* afin de construire un *projet partagé d'entreprise*, que chacun devait devenir un *intrapreneur*, prendre modèle sur les pratiques de la nouvelle économie de la Silicon Valley, s'inspirer de l'exemple donné par les Japonais qui

savaient mobiliser leurs équipes. Ces louables intentions sont rapidement devenues lettre morte.

La mondialisation, puis la crise économique qui a suivi le krach de 2008, ont entraîné un revirement total de pensée. Maintenant, le discours serait plutôt : *observez la croissance de l'économie chinoise qui s'explique essentiellement par la quantité de travail fournie par les employés en contrepartie de bas salaires.*

Les nouveaux comportements de la hiérarchie se prétendent modernes, adaptés à la conjoncture, alors qu'en réalité, leur archaïsme rappelle singulièrement des pratiques qu'on croyait révolues depuis plus d'un siècle. Les échelons intermédiaires transmettent à la base les exigences du sommet, non seulement sans apporter de solution novatrice, mais en substituant à l'autorité légitime qui prend sa source dans la compétence, un autoritarisme qui parfois dégénère en harcèlement.

Trois expériences professionnelles successives dans le secteur privé ont poussé Jean-Pierre Percy à écrire ce livre :

- En tant que cadre dans l'industrie, qui lui a permis de faire connaissance avec le management vécu et parfois subi dans la grande entreprise.
- En tant que consultant pendant vingt ans, il s'est familiarisé avec les managements français, américain et japonais ; sa longue collaboration avec le groupe *Sumitomo*, repreneur de *Dunlop*, a considérablement enrichi son expérience.
- Enfin, sa fonction de président, pendant dix ans, d'une association qui emploie 100 salariés, l'a confronté concrètement aux questions d'ordre humain que doit traiter un responsable de PME.

Au cours de cette longue carrière, il a notamment été frappé par l'écart abyssal qui perdure en France entre ce qui est enseigné au cours des stages de management et les pratiques de l'encadrement ; il a pensé qu'il serait constructif d'en analyser les causes et d'en évaluer les effets pour proposer des solutions radicales, à la fois dans l'intérêt des salariés et des entreprises.

Clarisse Kachkémajian a complété cette analyse grâce à 20 années passées dans la Fonction publique puis à la prise en charge par sa société Clarisse KA des problèmes administratifs des entreprises, souvent liés au management.