

Yves GOLDER



# LE MANAGEMENT FERTILE

Comment devenir  
un manager engagé

MANAGEMENT







# **LE MANAGEMENT FERTILE**

**COLLECTION MANAGEMENT**

# Le management fertile

## Comment devenir un manager engagé

**Auteur : Yves GOLDER**

**Édition 2020**

**© GERESO Édition 2020**

Direction de collection : Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique : GERESO Édition

Illustration : © marigold\_88/gettyimages.fr

[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 : Septembre 2020

ISBN : 978-2-37890-437-1

EAN 13 : 9782378904371

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-577-4

epub : 978-2-37890-578-1

Kindle : 978-2-37890-579-8

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577  
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



## Dans la même collection :

- Désengagement au travail : quand le baby-foot ne suffit plus !
- Devenez un manager-jardinier
- Écoutez, motivez, impliquez vos équipes !
- Gagner en leadership
- L'art du feed-back
- La nouvelle vie des managers
- Le leadership du cœur
- Le management, une histoire d'amour
- Management Alpha

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

*la librairie* **RH**  
by GERESO



*À Martine, Thomas et Benjamin.*



*L'humanité a besoin d'entreprises  
et les entreprises, de managers.  
D'entreprises rentables évidemment ;  
de managers fertiles, donc.*



# Remerciements

Par ordre chronologique de leur apparition dans le film de ma carrière, merci à...

Serge Boyer, le manager « talentueux et magnétique » de la p. 41. C'est à lui que je dois cette chance inoubliable d'avoir eu un manager fertile pour premier manager.

Yves Buchsenschutz plusieurs fois évoqué dans ce livre notamment p. 48 où je le décris en toute impartialité comme un « manager d'une dimension exceptionnelle ».

Dominique Bouvard, mon premier manager au féminin qui a elle aussi, par son exemplarité, inspiré ma réflexion sur le management fertile en général et celui des femmes en particulier.

Noël Huin, Jean-Marc Revy, Jean Mandel, Bertrand Minighetti, Roger Mercier, Didier Obeuf pour ce qu'ils m'ont transmis. Je n'ai pas toujours pu, dans le cadre de cet ouvrage, attribuer à chacun le bénéfice précis de sa contribution personnelle, mais j'ai bien le souvenir de sa consistance et je sais ce que je leur dois.

Philippe-Loïc Jacob et Laurent Sacchi des N + 2 qui ont en commun d'avoir parfaitement illustré pour moi – et avec élégance – le concept d'autorité reconnue.

Virginie Brunel qui m'a ouvert la porte d'Euroflash, donné les clés et accompagné pendant cinq ans avec une présence parfaitement dosée, à la fois solide et discrète.

Marie-Laure Jarry, Estelle Martin et Valérie Milward (ordre alphabétique cette fois) trois managers dont j'ai eu la chance d'être... le manager.

J'ai beaucoup appris en regardant dans leur direction et, comme elles le savent bien, je ne les oublie pas.

Jean-Marie Delaplanche, consultant inégalable dans deux disciplines essentielles, le management et la négociation.

Gereso enfin, qui m'a permis de faire un livre d'un simple manuscrit. Merci particulièrement à Catherine Fourmond pour sa confiance ainsi qu'à Nathalie Chazelle et Laurence Leboucher pour la rigueur, la gentillesse et la patience dont elles ont fait preuve dans leur mission de relecture et de correction.

Pour conclure, je tiens à féliciter Véronique Goutelle et Delphine Bert que j'ai observées discrètement, du coin de l'œil, tandis qu'elles prenaient brillamment les commandes de postes que je venais de libérer. La suite de leur carrière illustre à la perfection le propos du chapitre 25. Animé d'un mauvais esprit, j'aurais pu ajouter : heureusement, ce sont des hommes qui m'ont succédé dans les autres postes...

# Sommaire

Remerciements .....	9
Pour commencer .....	17
<b>PARTIE 1 - ALLER À L'ESSENTIEL.....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre 1 - En quoi le management peut-il être fertile ? .....</b>	<b>21</b>
Une image recto verso .....	21
Finalité du management.....	22
Le management fertile, une question de principes.....	23
Le management fertile, à l'épreuve des situations extrêmes .....	24
Management fertile vs priorité économique.....	24
<b>Chapitre 2 - Premier axiome .....</b>	<b>25</b>
Regarder ailleurs .....	25
Et voir l'essentiel.....	26
<b>Chapitre 3 - La part du manager .....</b>	<b>27</b>
Politique sociale.....	27
Motivation .....	28
Le manager dans le rôle principal .....	30
<b>Chapitre 4 - Une qualité très recherchée.....</b>	<b>31</b>
Le leadership, c'est trop bien.....	31
Le pouvoir, avantage et inconvénient.....	33
Une troisième voie.....	34
L'autorité.....	34
<b>PARTIE 2 - CONSTRUIRE SUR LA PASSION ET L'EXPÉRIENCE ...</b>	<b>37</b>
<b>Chapitre 5 - La puissance contagieuse de la passion .....</b>	<b>39</b>
Étape zéro .....	39

Étape 1 - Visite d'usine et conséquences.....	40
<b>Chapitre 6 - Les irremplaçables leçons de l'expérience.....</b>	<b>45</b>
Étape 2 - Un siège social et « politique » .....	46
Étape 3 - Service d'urgence .....	47
Étapes 4, 5, 6, 7 - Commercial et management.....	48
Étape 8 - Commercial et marketing (et toujours management).....	50
Étape 9 - Chef d'entreprise.....	51
<b>PARTIE 3 - THÉORIE OU PRATIQUE, CHOISIR SON CAMP .....</b>	<b>55</b>
<b>Chapitre 7 - Une offre pléthorique .....</b>	<b>57</b>
Le vertige du joueur d'échecs.....	57
Cases blanches.....	58
La diagonale des fous .....	59
Cases grises.....	60
Cases noires.....	63
<b>Chapitre 8 - Trois arguments douteux .....</b>	<b>65</b>
1 - Une expertise « scientifique » .....	65
2 - Une « théorie » construite d'après l'observation des <i>best practices</i> .....	67
3 - Des chiffres invérifiables .....	68
<b>Chapitre 9 - Des faiblesses cumulatives .....</b>	<b>71</b>
Un esprit critique anesthésié .....	71
Le choix confortable du management préfabriqué .....	73
<b>Chapitre 10 - Un repère infallible .....</b>	<b>75</b>
Eux ou vous ?.....	76
SWOT et management.....	76
Restez aux commandes.....	77
<b>PARTIE 4 - TOUT SAVOIR DU MANAGEMENT STÉRILE.....</b>	<b>81</b>
<b>Chapitre 11 - Un concept anonyme, muet, invisible.....</b>	<b>83</b>
Le management par les nuls .....	84
Le management stérile, première approche.....	85
Des valeurs trahies.....	85
Une exigence sans limite.....	87
Les passe-droits .....	88

Quiz pour lecteur attentif .....	89
Des critères infaillibles .....	89
<b>Chapitre 12 - Au cœur de la zone de confort</b> .....	91
Simple .....	91
Mais difficile .....	92
Faiblesse mineure .....	93
Faiblesse majeure .....	93
<b>Chapitre 13 - Un pâle substitut</b> .....	95
<b>PARTIE 5 - FONDER UNE RELATION PROFONDE, AUTHENTIQUE ET DURABLE</b> .....	97
<b>Chapitre 14 - La considération et son contraire</b> .....	99
Une exigence absolue .....	99
La reconnaissance, une autre forme de considération .....	101
L'engagement n'a pas de prix .....	101
<b>Chapitre 15 - La proximité et ses limites</b> .....	103
Un concept déroutant .....	103
Proximité active .....	104
Proximité psychologique .....	104
Proximité géographique .....	105
<b>Chapitre 16 - L'humilité, vraiment ?</b> .....	107
Un souvenir vivace du premier jour .....	107
Consensus de façade .....	108
Sous le masque .....	109
L'humilité positive .....	111
L'humilité dans une acception fertile .....	113
Quelle responsabilité ? .....	114
<b>PARTIE 6 - ÊTRE À L'ÉCOUTE ET COMPRENDRE</b> .....	115
<b>Chapitre 17 - L'oreille cassée</b> .....	117
Un cas d'école .....	118
Pire que la surdité totale, les préjugés .....	118
À peine mieux : la première impression .....	120
Le piège de l'urgence .....	120
L'écoute distraite .....	121

Trop d'écoute, c'est possible ? .....	122
La logorrhée, degré zéro de la communication .....	123
<b>Chapitre 18 - Time is money</b> .....	125
Le prix de la vitesse et la valeur du temps .....	125
Leadership mal compris .....	127
Révisons nos « classiques » .....	128
<b>Chapitre 19 - De Martin à Newton</b> .....	131
Un sujet peut en cacher un autre .....	131
Une hypothèse fertile.....	133
« Connais-toi toi-même. » (Socrate, peut-être) .....	134
<b>Chapitre 20 - Jeux de rôle</b> .....	137
Un réflexe de psychologue amateur.....	137
Tous en scène .....	139
<b>PARTIE 7 - S'ENGAGER</b> .....	145
<b>Chapitre 21 - L'exemplarité</b> .....	147
Un idéal .....	147
L'exemplarité dans le management.....	149
<b>Chapitre 22 - Le courage</b> .....	151
Les entreprises aiment-elles des gens courageux ? .....	151
Non, pas trop.....	152
Un choix difficile.....	152
Le courage de refuser, cours élémentaire .....	154
Le courage de décider, cours avancé.....	155
Le courage d'assumer, ceinture noire .....	157
<b>Chapitre 23 - Sept variations sur le thème de la confiance</b> .....	161
1 - La confiance stérile et son antidote.....	162
2 - La confiance express .....	164
3 - La confiance prétexte .....	166
4 - Alternative fertile à la confiance.....	168
5 - La confiance dans le manager .....	171
6 - <i>May the force be with you</i> .....	174
7 - La confiance fertile .....	175

<b>Chapitre 24 - L'esprit d'équipe</b> .....	177
Au commencement.....	177
Le team building en toc .....	178
Le team building pour de vrai (exemple n° 1) : le commando Alpes....	179
Le team building pour de vrai (exemple n° 2) : opération Booster ...	180
Une énergie .....	181
Une intelligence .....	181
Le retour de la confiance .....	181
Le critère n° 1 .....	182
Un cercle sacré.....	183
<b>Chapitre 25 - Empire masculin vs peuple des femmes</b> .....	185
Une évidence.....	185
La théorie du ruissellement .....	186
Le handicap initial.....	187
Le côté obscur de la force .....	188
Les hommes durent plus longtemps.....	189
Agir pour de bonnes raisons.....	190
Les femmes sont plus performantes .....	191
<b>Chapitre 26 - Un allié au cœur de l'action</b> .....	195
Tempête dans une pizzeria.....	195
« Manager ressource » vs « manager handicap » .....	196
Donner « le » sens .....	197
Transmettre .....	198
S'impliquer.....	199
Protéger du stress .....	201
Trois limites .....	204
<b>Chapitre 27 - Finale fertile</b> .....	205
Le management fertile, ça ne marche pas à tous les coups .....	206
Protéger l'entreprise .....	206
Le retour du pouvoir .....	208
Les conditions du licenciement fertile.....	208
Pour finir .....	213
À propos de l'auteur .....	215



# Pour commencer

À soixante ans, mon deuxième licenciement a mis un terme à cette carrière mouvementée qui m'a mené dans trois grands groupes, six entreprises, dix postes. J'ai commencé par la gestion des ressources humaines. Après dix ans passés dans cette fonction, j'ai choisi de bifurquer dans la vente. Bien plus tard, les circonstances m'ont permis de faire une heureuse synthèse de ces deux univers, dans le rôle d'un patron de PME.

Je me souviens parfaitement des quatorze responsables hiérarchiques auxquels j'ai été rattaché mais je ne me hasarderai pas à faire le décompte exact de toutes les personnes dont j'ai été le manager, au premier, deuxième ou troisième degré, dans des usines et des sièges sociaux. C'est à eux tous cependant que je dois ce que j'ai appris.

Au départ, je me suis lancé dans la rédaction de ce livre parce que je voulais tout simplement garder pour moi une trace écrite des aventures que j'ai vécues dans les entreprises, avant de passer définitivement à autre chose. C'est seulement à la relecture des premiers chapitres, qu'il m'est venu à l'esprit que mon propos pourrait être utile à d'autres.

Je m'adresse d'abord aux managers, très directement comme vous pourrez le voir. Ce faisant, je ne veux surtout pas me positionner en donneur de leçons : si j'ai su identifier les principes de ce que j'appelle le management fertile, c'est bien parce que j'en ai testé certains avec succès. Mais j'aurai autant appris sinon plus, des échecs subis pour avoir méconnu les autres.

Ce que je vous propose n'est qu'un témoignage. Ne cherchez pas mes sources. Vous ne trouverez ici nulle référence à des statistiques, des sondages ou des études. J'ai décidé de forger mes convictions à partir de mon expérience et de m'y tenir. Je suis bien conscient que ma

vérité n'est pas « la » vérité et que mes certitudes, fussent-elles bien arrêtées, peuvent être légitimement contredites ou remises en cause. Si vous êtes vous-même un manager, il ne fait pas de doute qu'un autre parcours aura pu vous conduire à des conclusions différentes. C'est une chance car vous ne me lirez plus seulement pour apprendre ou découvrir mais pour débattre, quand bien même ce ne serait qu'en votre for intérieur. Mon ambition de simple témoin n'est absolument pas de convaincre mais de soumettre mes idées à votre esprit critique, de sorte qu'au terme de votre lecture, votre propre conception du management soit plus élaborée, plus affirmée et surtout, mieux adaptée à votre entreprise – si c'est possible. Certains seront peut-être en accord avec ces idées. Mais j'espère surtout être utile à ceux qui, en les confrontant, sauront y trouver un appui solide pour construire une opinion plus personnelle.

J'ai choisi d'être aussi synthétique que possible. Faire perdre leur temps à des lecteurs qu'on sait très occupés en prêchant un management fertile serait ridiculement contradictoire. Cela explique mon choix de ne pas m'attarder sur les exceptions. J'écris, parfois un peu rapidement, « les entreprises », « les managers », « les salariés » alors que, comme tout le monde, je connais des exemples qui échappent aux généralités. Dans presque tout, on trouve ces 1 % qui écornent insolemment l'intégrité de la statistique. Je ne m'y arrête pas, sauf dans les cas où ils présentent un intérêt pour les 99 % qui composent l'indiscutable majorité.

Tous les termes associés au management que j'utilise dans ce livre concernent à égalité les femmes et les hommes. L'ouvrage est construit sur ce que j'ai vécu, les exemples cités sont le reflet de mon itinéraire, y compris dans la sous-représentation des femmes managers. Je vous invite à lire le chapitre 25 pour tout connaître de ma position à ce sujet.