

**MANAGER,  
TOUT UN ART!**



PIERRE BLANC-SAHNOUN

# MANAGER, TOUT UN ART!

**50 conseils d'un vieux guerrier  
pour trouver ta voie**

Illustrations de Caroline Tsiang

Préface de Lomig Guillo

INTERÉDITIONS

## Couverture : studio Dunod

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2020  
InterEditions est une marque de Dunod Éditeur,  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-7296-2170-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

*Voir plus clair et mettre toutes les chances de son côté, préface* p. 1

*50 conseils et 4 thèmes clé, parce que, je ne te le cache pas, il est possible d'être un excellent manager!* p. 3

50 conseils, 12 mois pour devenir un bon roi p. 7

Un bon roi... et pourquoi pas une bonne reine? p. 9

Ça y est, c'est signé; sache-le avant de monter en selle et garde-le en tête, quelle que soit ta voie p. 13

Thème 1 – Hygiène du guerrier p. 18, 32, 46, 60, 74, 86, 98, 110, 122, 136, 150, 164

Thème 2 – Techniques de combat p. 20, 35, 49, 63, 76, 89, 101, 112, 125, 138, 153, 167

Thème 3 – Vie à la Cour p. 23, 38, 52, 66, 78, 91, 103, 115, 128, 141, 156, 169

Thème 4 – Connaître tes adversaires p. 26, 41, 55, 81, 93, 106, 117, 131, 144, 158, 172

Et par ordre d'entrée en action : l'Écuyer (p. 16), l'Archer (p. 30),  
le Lieutenant (p. 44), l'Architecte (p. 58), le Moine-Soldat (p. 72),  
l'Éclaireur (p. 84), le Stratège (p. 96), le Capitaine (p. 108),  
le Noble Chevalier (p. 120), l'Inventeur (p. 134), le Magicien (p. 148)  
et le Roi – La Reine (p. 162)

Trouver ta voie; conseils ultimes, hommage et portraits p. 177

Le Roi, la Peste et le Télétravail p. 193

*Manager, tout un art qui se fonde sur une envie, se nourrit d'expériences  
et met en œuvre une éthique de la relation p. 201*

**Si tu veux trouver rapidement un conseil...**

1 – Un bon chef ne laisse personne derrière .....	18
2 – Les bonnes décisions n’existent pas .....	20
3 – Tout le monde ment .....	23
4 – Les brutes.....	26
5 – Combattre le stress .....	32
6 – Ferme ta porte!.....	35
7 – Conforme ou dehors .....	38
8 – Les politiques .....	41
9 – Loyal mais pas trop .....	46
10 – Tais-toi!.....	49
11 – Stagiaire, méfie-toi!.....	52
12 – Le perfectionniste.....	55
13 – Regarder la fatigue en face .....	60
14 – Obtenir une augmentation.....	63
15 – Épouillages et vieux singes .....	66
16 – La folie du contrôle .....	68
17 – Bannir les copies cachées .....	74
18 – Pratiquer le Nemawashi.....	76
19 – Survivre à une fusion .....	78
20 – L’arrogance.....	81
21 – Débrancher .....	86
22 – Te libérer des conflits .....	89
23 – L’étage des chefs.....	91
24 – Bienvenue dans la zone grise.....	93
25 – Revenir en douceur .....	98
26 – Savoir torpiller un projet.....	101
27 – La cérémonie du Kick-Off .....	103
28 – Les queutards.....	106
29 – Trier et jeter .....	110
30 – Apprendre à parler Bullshit .....	112
31 – Utiliser intelligemment la flatterie .....	115
32 – Le bashing des gentils .....	117

33 – Échapper au burn-out .....	122
34 – Maîtriser les véhicules de fonction .....	125
35 – Garder la tête froide dans les transformations.....	128
36 – Décoder les rumeurs .....	131
37 – Cultiver la gratitude .....	136
38 – Savoir noyer le poisson.....	138
39 – Le Parkinson des CoDir.....	141
40 – Les adorateurs de la procédure.....	144
41 – Les logiciels qui rendent fou .....	150
42 – Devenir un leader.....	153
43 – Soirée avec les collègues.....	156
44 – Les mails pendant les réunions .....	158
45 – Bien choisir ton coach .....	164
46 – Derniers secrets de management.....	167
47 – Comment se fabriquent les cultures d’entreprise .....	169
48 – Le pouvoir rend con .....	172
49 – Le manager anxieux.....	178
50 – Un authentique héros, le manager public.....	180
51 – Be happy! Quelle idée! .....	182



*À Juliette et Justine, les guerrières*  
*À Camille et Jeanne, les chamanes*



# Préface

Voir plus clair et mettre  
toutes LES CHANCES de son CÔTÉ

Les lois de la nature sont finalement assez simples à résumer car, à la fin, tout revient toujours à la question essentielle : manger ou être mangé ? Or, dans le monde de l'entreprise, souvent décrit comme une jungle, les mêmes règles s'appliquent. Sauf que la question change un peu pour devenir : manager ou être managé ?

La vie de bureau est comme une chaîne alimentaire dans laquelle – à quelques rares exceptions près, de type « superprédateurs » – on n'est qu'un maillon, en relation avec d'autres maillons. Mais à la différence de la jungle ou de la savane, dans l'open space, c'est à chacun de décider de la place qu'il veut occuper.

Car oui, quelle que soit sa place dans la chaîne, et même si l'on travaille seul, on peut manager. Une des fausses idées les plus répandues sur le management est de penser qu'il ne peut s'exercer que dans un sens, du haut vers le bas. En réalité, il peut se penser dans toutes les directions : il est ainsi possible de manger son chef, un collègue, un collaborateur ou un client...

Bien sûr, il y a de cela encore quelques années, tous les livres de management étaient bâtis sur le même modèle : des recueils de conseils pour favoriser l'ascension des meilleurs éléments vers le haut de la chaîne alimentaire. On poussait alors les jeunes cadres dynamiques à se dépasser, à muscler leur leadership et à bomber le torse afin de devenir des superprédateurs. Quitte à écraser les autres – ou du moins à ne pas

trop s'en soucier. On ne pensait en réalité qu'à une chose : manger, manger, manger... En montant des échelons, on ne faisait que regarder vers le bas ceux que l'on avait réussi à dépasser, sans se soucier de celui qui, bien installé tout en haut, finirait un jour par nous croquer.

Mais les temps ont changé... On s'est depuis rendu compte que, tout en haut des entreprises, certains avaient un appétit tel qu'il était difficile de lutter. On a enfin compris qu'il était tout aussi important de manger... que de ne pas se faire manger!

Appliqué au management, l'idée est la même : c'est bien d'être un cadre épanoui, chef d'équipe, patron, CEO même... mais il ne faut jamais oublier que, quelle que soit votre place dans la chaîne, il y aura toujours quelqu'un au-dessus de vous, que ça soit un simple N+1, votre PDG, un actionnaire ou un client...

C'est cette règle simple, basique, mais que beaucoup oublient que nous rappelle Pierre Blanc-Sahnoun dans ses chroniques – réunies dans les pages qui suivent – et que j'ai la chance de publier chaque mois dans *Management* : nous ne sommes que des maillons, des pions dans un jeu. L'art de manager, ce n'est pas celui de diriger. C'est celui de trouver sa juste place. C'est réussir à tirer vers le haut ce qui sont en dessous tout en sachant résister à la pression de ceux qui sont au-dessus. C'est jouer son rôle de maillon en transmettant les messages, mais garder son libre-arbitre pour ne pas croire à toutes les salades de l'entreprise. C'est jouer le jeu – vous êtes payé pour ça quand même – sans jamais oublier que vous n'en êtes pas le maître.

Le grand talent de Pierre, c'est de réussir à vous donner envie de vous élever, sans toutefois vous mentir sur ce qui vous attend en haut ! C'est être réaliste sans être cynique. C'est être résistant, sans être révolutionnaire. C'est vous aider à avoir le recul et la distance nécessaire pour voir clair dans le jeu de l'entreprise, tout en acceptant l'idée que, puisqu'il faut faire avec, autant mettre toutes les chances de son côté pour s'en sortir au mieux et y trouver sa place.

Ce manuel aurait pu s'appeler « Le livre de la jungle », mais il paraît que le titre était déjà pris...

Lomig Guillo  
*Rédacteur en chef du magazine Management*

# Introduction

50 conseils et 4 thèmes clés,  
parce que, je ne te le cache pas,  
il est possible d'être un excellent Manager!

**M**oi aussi, un jour, j'ai eu ton âge.  
Je suis sorti des mêmes écoles. J'ai eu les mêmes rêves.

Pendant 35 ans, j'ai arpenté les tours de verre et de métal. J'ai écouté. J'ai appris. J'ai combattu. Parfois j'ai vaincu, même si, vues d'aujourd'hui, ces victoires me semblent friables et dérisoires. Souvent, j'ai mordu la poussière. Je suis tombé, je me suis relevé. J'ai été blessé, j'ai appris à guérir. J'ai appris à sourire entre mes larmes. J'ai trahi, j'ai été trahi, j'ai connu des alliés et des victoires flamboyantes, et aussi des petits matins blêmes de honte et de défaite. Toutes les erreurs, je les ai faites, m'y engageant souvent avec enthousiasme.

À 29 ans, je publiais *Conseils au jeune guerrier*<sup>1</sup>, un manuel pratique pour conquérir le monde dans l'esprit des années 80 qui vénéraient les winners et les performers. À cet âge-là, je n'avais pas tout à fait les épaules, bien sûr, et ma relation au pouvoir était pour le moins ambivalente. Je voulais écrire au second degré, mais le mieux qu'atteint le livre dans ses meilleurs passages est un petit premier degré et demi. Il m'a fallu vivre, moi aussi, dans ma chair et dans ma pensée, ce que le pouvoir fait de l'animal humain, cette pathologie de la relation, cette exacerbation du désir que l'on confond parfois complaisamment avec le leadership.

---

1. Éditions First.

Trente ans plus tard, couturé de cicatrices mais toujours droit sur le destrier, j'accompagne les managers dans les arcanes de l'exercice du pouvoir. Chaque mois depuis cinq ans, dans la revue *Management*, je livre des conseils et des réflexions sur la vie des Princes et des combattants, managers opérationnels mis à rude épreuve par la survie dans le milieu plein de chausse-trapes des Empires Matriciels, leaders écartelés entre sa Majesté l'Actionnaire et les coins carrés de la réalité du terrain. Je suis devenu poète d'entreprise et coach narratif de dirigeants : mon champ de bataille aujourd'hui, ce sont les fictions qui nous permettent de nous prendre pour des managers et de donner un sens à cette étrange religion que nous avons inventée et à laquelle nous donnons le nom de travail.

Tu trouveras dans ce livre 50 de ces chroniques, une par semaine pour l'année qui vient. Chacune est une occasion de réfléchir à un sujet de ta vie au bureau, allant de la cérémonie rituelle des budgets aux bonnes résolutions de rentrée, mêlant conseils de lectures, déconstruction des grandes histoires dominantes qui font de l'entreprise « une cour de récréation qui se prend pour une salle de classe » et conseils pratiques. J'y ai rajouté des questions, qui n'étaient pas dans les articles originaux. Ces questions s'adressent à toi, chère lectrice ou lecteur, apprenti leader ou vieux général blanchi sous le harnais. Elles ambitionnent de nourrir ta réflexion afin de faire évoluer ton management d'une technique vers un art.

Je les ai classées en **quatre grands thèmes**, que j'ai alternés sur une base mensuelle :

- **Hygiène du guerrier** : le manager doit avoir une hygiène de vie à toute épreuve car il est sans cesse sur le champ de bataille.
- **Techniques de combat** : elles te permettront d'apprendre les figures et les bottes secrètes.
- **Vie à la Cour** : ces textes te permettront de décoder les us et coutumes des princes qui te gouvernent.
- **Connaître tes adversaires** : les perfectionnistes, les politiques, les brutes, les pervers, les fous du contrôle... tu les rencontreras forcément sur ta route, alors autant les connaître pour te préserver de leurs méfaits.

À ces quatre thèmes s'ajoutent quelques hommages et portraits. À la fin de chaque leçon, tu trouveras quelques questions pour t'aider à décliner ces principes et préceptes dans la vraie vie de ton entreprise.

50 chroniques: une leçon par semaine, pas plus, car il faut savoir aller lentement. C'est le premier enseignement et sans doute le plus essentiel: l'urgence n'existe pas vraiment, c'est une fiction créée de toutes pièces par l'organisation.

Lis, mâchouille, puis comme le dit plus ou moins André Gide, jette mon livre et retourne au combat.

Comme tout bon roi!

**Avec par ordre d'entrée en action :**

- 1 : L'Écuyer
- 2 : L'Archer
- 3 : Le Lieutenant
- 4 : L'Architecte
- 5 : Le Moine Soldat
- 6 : L'Éclaireur
- 7 : Le Stratège
- 8 : Le Capitaine
- 9 : Le Noble Chevalier
- 10 : L'Inventeur
- 11 : Le Magicien
- 12 : Le Roi



# 50 conseils, 12 mois pour devenir un bon roi

Pourquoi ces personnages médiévaux?

**Pour dire** que rien n'a vraiment jamais changé dans la chorégraphie du pouvoir depuis la tribu préhistorique jusqu'aux Comités Exécutifs des grandes multinationales, en passant par la cour des rois et les grands empires féodaux?

Certes.

**Pour te proposer à toi, guerrier moderne**, de faire un pas de côté et d'observer d'un œil décalé, donc différent, les coutumes et les avanies de ceux qui te gouvernent ainsi que les espoirs, les rêves et les traditions de ceux que tu gouvernes?

Oui, également.

Mais **surtout, pour jalonner ta réflexion** de ces différentes identités. Toutes, à un moment ou à un autre, composent la riche palette du manager, sa polyphonie particulière. L'art de manager n'est pas monolithique, il demande souplesse et plasticité. Avant de devenir un bon roi, il faut s'entraîner inlassablement au maniement de l'épée, chevaucher dans toutes les provinces pour apprendre à en connaître les habitants et en partager les veillées, maîtriser ou en tout cas s'initier aux techniques alchimiques pour transformer le plomb de la *supply chain* en or pour l'actionnaire, savoir accorder ta loyauté de lieutenant avec

parcimonie mais à bon escient, apprendre à sortir des sentiers battus et, comme l'éclaireur, explorer de nouvelles voies, faire en sorte que tes flèches fassent mouche à tous les coups...

Bref, tu vois l'idée. Manager est un art difficile, qui ne s'apprend pas en dehors du creuset de la Vraie Vie. Et qui exige une éthique irréprochable. Les valeurs traditionnelles de la chevalerie étaient les suivantes :

*Un chevalier se doit d'être généreux. Il exerce l'hospitalité, l'aumône et vole au secours des plus faibles. Il exerce aussi la générosité pour ses adversaires envers lesquels il se montre clément. L'idéal du chevalier est de ne plus vivre pour lui-même mais de donner sa vie aux autres (extrait d'un cours d'histoire de 5<sup>e</sup>).*

Tu verras, manager, au fil de ces pages, que la chevalerie n'a pas disparu. Elle a simplement remplacé son armure par un tailleur ou une cravate. Et le sceptre du roi par la plus belle plante verte du bureau !