



## **Intervention de François-Marie Pons<sup>1</sup>, à propos du mot « Gérer »**

En préalable ...

Autant j'adore les mots, leur phonétique gouleyante, leurs significations en miroir et en abîme, leur histoire, leur impact sur le quotidien ... autant la notion de gestion, de « gérer » qui m'est échue ce soir est peu ma tasse de thé. Disons qu'il m'arrive de m'y employer par nécessité et pour le bien de tous ceux avec qui j'ai le plaisir de partager des projets ! Alors, j'en ai fait un personnage. C'est toujours plus simple de parler ouvertement d'un autre. Je me suis mis dans la peau de « Gérer » ...

**Et je me suis demandé à quoi je ressemblais, je me suis posé les questions très fondamentales : Qui suis-je ? D'où je viens ? Où je vais ?**

Je sais que je suis un mot de mon temps, un mot à la mode, un mot juché sur le podium du Leximat<sup>2</sup> de notre ère. Le Leximat : audimat des mots les plus prononcés.

Qu'avons-nous donc de commun l'époque actuelle et moi ?  
Je me suis amusé à dresser un portrait chinois ....

Si nous étions, l'époque actuelle et moi-même, « gérer é...

### **Un Animal : Ce serait un Caméléon,**

Le Caméléon se caractérise

- par la mobilité indépendante des yeux, si l'un va à gauche, l'autre peut aller à droite
- une langue propulsable qui lui permet d'attraper ses proies à distance,
- des doigts groupés en deux blocs opposables, il peut ainsi s'accrocher solidement aux branches ...
- sa capacité à changer de couleur en se confondant avec l'environnement.

Je suis un vrai mot caméléon :  
je passe partout,  
je m'adapte à tout,

---

<sup>1</sup> François-Marie Pons, directeur associé Inergie, expert Innovation.

Publications : « S'organiser pour Innover », (Management Stratégique, les Echos, 2007). Avec Marjolaine de Ramecourt, aux éditions Eyrolles / Organisation : « Manager par les défis » (2007), « Innover à tous les étages » (2001), « Ces mots qui en disent long » (1999). Avec Hubert Jaoui, chez ESF (1992) : « La Communication Pratique au service des entreprises ».

<sup>2</sup> Leximat, mot créé pour cette occasion. Il m'a été conseillé de le déposer. Ce que j'ai fait ! - © -

je sais regarder dans tous les sens à la fois,  
je perçois le tout et son contraire,  
je suis celui qui est ce que toute chose est,  
j'attrape tout, j'englobe tout, je gobe tout  
et je m'accroche solidement à tout, au point d'en faire partie intégrante ...

Car, tout se gère :

... le budget, la crise, le temps, les émotions, les situations, la pénurie, l'abondance, l'imprévu, le stress, le trou de la Sécu, le raton laveur et même sa belle mère !

... bref, quand *on s'en sort*, on gère ... je suis un mot miracle, un mot Saint-bernard, un mot Tout va bien Madame la Marquise !

Et je suis de mon temps,

Car la période aussi est caméléon, il faut s'adapter, se conformer, se fondre dans la couleur du moment, dans une pensée tous azimuts, il faut sauver l'apparence en se confondant au paysage chaotique et surtout s'accrocher aux branches pour résister aux tsunamis de toutes sortes.

Les mots d'ordre se suivent et ne se ressemblent pas : grippe, crise boursière, taxe carbone, et que l'on se le dise : « il s'agit de tous les auvergnats ... »

Et puis aujourd'hui, tout se gère à distance, comme la langue du caméléon attrape ses proies, on gère tout en mail, sms, internet ... ses achats, ses ventes, ses amours, ses ruptures, ses opinions politiques et même le cadeau d'anniversaire de la belle mère !

### **Un Sport :**

#### **Ce serait la plongée sous marine**

Je rappelle quelques notions de plongée sous-marine :

ça consiste à rester durablement sous l'eau, équipé d'un scaphandre autonome spécifique, composé d'une combinaison, d'un masque, d'un tuba, de palmes, d'un lestage porté sur une ceinture, d'un gilet stabilisateur équipé d'un direct system, et, d'une bouteille de plongée. Le défi est ... de bien décompresser.

Je suis un mot décompresseur : j'annonce le mode d'emploi pour franchir les étapes de descente et de remontée, avec une décontraction totale, un zéro panique politiquement correcte ultra performant : C'est une faillite ? On gère la déprime. C'est un succès ? On gère le bonheur. Quoiqu'il arrive, je gère, ça rassure, faites-moi confiance !

Quant à notre période, qu'a-t-elle de commun avec la plongée sous-marine ?

Sa capacité de devoir prendre des risques très calculés, de les gérer, surtout quand il s'agit de visiter les profondeurs abyssales, avec le secret espoir d'y découvrir des trésors inestimables !

Par exemple, aujourd'hui, on remercie la divine Cupidité de nous aider à avoir touché le fond du gouffre financier et les limites de la divine Finance, ça aide à mieux gérer certains principes de réalité !

Par exemple encore aujourd'hui, on dépêche toute sorte d'experts sur la calotte glaciaire : la fonte, ils gèrent et mieux encore, il gère aussi la prospection d'hypothétiques ressources minières de manière à mieux gérer la menace de pénurie.

### **En résumé de ce tableau illustré et symbolique :**

Je me pose bien des questions existentielles, du style : "Qui fait l'œuf qui fait la poule ? »

- Est-ce c'est moi qui provoque des situations extrêmes, tout en créant leur antidote en même temps ?
- Est-ce que ... gérer signifie finalement : expérimenter le meilleur et le pire, afin de légitimer la divine Sécurité : tout mettre sous contrôle, tolérance zéro, RAS ?

- Est-ce la période qui a besoin d'un mot comme moi, à la fois passe-partout et rassurant pour mieux faire digérer les incertitudes, ingérer les paradoxes, suggérer les désirs de changement ... tout en gérant l'immobilisme ?  
(Quand je pense que même le changement se gère !)

En fait, je crois que je suis un mot fétiche et fondateur.

**Fétiche** : j'incarne la volonté toute puissante de l'homme à maîtriser la nature pour assouvir ses besoins ... alors, plutôt que dire tout ça, on fait de la conjugaison, verbe du premier groupe, à l'indicatif présent : je gère, tu gères, il gère, nous gérons ...

**Fondateur** : je suis l'ADN de la technocratie moderne, grande pourvoyeuse de systèmes de gestion en tout genre.

**Mais, toutes ces questions me malmènent, je me les pose souvent, ça me fait mal parfois  
Maintenant, vous savez : le masochisme, ça se gère !**

Un bon retour aux sources ne me ferait pas de mal.

Je suis un Verbe transitif et je signifie, d'abord et avant tout : Administrer ... ses propres affaires ou celle d'autrui. Faire en sorte que ça fonctionne.

Puis, peut-être, parce que les affaires se sont complexifiées, de garant de ce qui marche, je suis devenu le porte parole d'un nouvel héroïsme moderne : il faut dire que maintenir l'existant en place, demande autant d'énergie aujourd'hui que de l'inventer ! Les nouveaux héros sont ceux gèrent !

Le nouveau héros est :

- celui qui fait face à une situation difficile,
- celui qui maîtrise les éléments,
- celui qui tient la situation en main,
- celui-là même qui dit sereinement : « *T'inquiète ... je gère !* »

Outre Manche et Outre Atlantique, on dit de moi : « manager ».

Pour les anglo-saxons, « manager », désigne administrer et faire face, il désigne ainsi l'art d'organiser et de gérer les ressources, en vue de faire vivre et prospérer une entité (entreprise, collectivité locale, association ...)

Manager et gérer, même combat !

En externe et en interne, stratégiquement et opérationnellement, avec, au cœur de tous ces circuits : les « contrôleurs de gestion » dont la mission est de faire les liens, parfois les nœuds, coulant ou non, ... Mais, c'est à moi qu'on attribue des maximes tendancieuses comme « faire beaucoup plus avec beaucoup moins »

Au bout du compte, de verbe transiti, je deviens une sorte d'auxiliaire comme être, avoir ou faire ...

**En fait, je suis à la fois la fausse barbe et le visage qui se cache derrière.**

Nietzsche déclare que *"tout ce qui est profond aime le masque"*.

Et je me demande bien si, moi, GERER, je ne suis pas le sésame qui permet d'aborder le sens profond du Troisième millénaire, j'en serais le masque et celui qui permettrait aux idées nouvelles de s'infiltrer ... l'air de rien.

Si on fait un peu d'histoire, avec moi,

- on passe du chef comptable au héros tout terrain, (situationnel) : c'est le côté superman ange gardien guérilléro
- on passe de la fabrique artisanale à la standardisation industrielle : c'est le côté armée romaine version Guerre des Etoiles.

**Juste un mot sur la Standardisation Industrielle** : c'est quand même ce qui caractérise la plus inédite des révolutions de l'histoire humaine ! Faire la même chose exactement dans le plus grand nombre possible d'exemplaire, avec le minium de moyen, dans le minimum de temps pour vendre à un maximum de gens !

Et pour y arriver, je suis indispensable !

La mise en marche des processus industriels, leur amélioration continue, leur capacité de productivité et de performances : tout ça passe par une bonne gestion .... Gestion des flux, gestions des appro, gestion des livraisons, ...

Il ne s'agit plus d'inventer des trucs géniaux et pionniers, moteur à vapeur, Tour Eiffel, cinématographe mais de produire en grande série et créer des outils calculateurs, démultiplicateurs et mémorisant, l'informatique, par exemple.

L'informatique qui devient ma seconde nature et qui se mêle de tout pour la gestion des ressources naturelles, matérielles, financières, humaines, environnementales, réelles, virtuelles ...

J'ai des sponsors très célèbres comme :

- Frederick Taylor et son concept d'organisation scientifique du travail
- Adam Smith le théoricien inspirateur
- Deming et sa célèbre roue PODC : Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler

Tout cela est très beau. Il reste que cette envolée que fut la mienne à travers le siècle passé, s'est traduite aussi par quelque chose qui me chiffonne un peu :

- Ne cherche-t-on pas à gérer l'être humain à l'instar des robots ?
- Peut-on gérer des processus comme on gère les relations ?
- Est-ce robotiser l'homme et le considérer comme une machine, que d'utiliser le même mot pour l'un et pour l'autre ?
- Est-ce une tentative d'humaniser la machine ?
- Jusqu'où la machine peut-elle remplacer l'homme à force d'être bien gérée ?

Même Platon bien avant l'heure voyait en l'homme comme une marionnette fabriquée par les dieux dont les fils de manipulation seraient leurs sentiments, leurs émotions qu'il faudrait éduquer rationnellement.

Rationnellement : un mot qui me colle à la peau !

En principe, si on gère c'est pour rationaliser !

Et en même temps, l'ambiguïté se glisse comme le ver dans le fruit ....

Car pour ne pas se laisser déborder par la situation, on se met à gérer l'irrationnel ! comme ... la bourse, les crises, la politique, par exemple : des people pris en flagrant délit d'écart de langage, d'humour déplacé, ou des élections douteuses, des chiffres du chômage, contestables, 1 + 1 feraient-ils autre chose que 2 ?, des pandémies ou ... les appels téléphoniques de la belle-mère à 8 heures du mat., pendant le week-end !

Pourtant, je fais tout pour être rassurant : ... *t'inquiète, je gère* ... ,

En réalité, entendre dire ça ... « je gère, tout va s'arranger », semble tout aussi rassurant qu'une incantation pour que qu'il pleuve ou le sacrifice d'une chèvre pour apaiser les dieux.

**On pourrait croire que je suis un mélange suspect d'imposture et de promesses, de mirages et de statistiques, de pensée primitive et de rationalisme ...**

Serai-je tellement omniprésent que je n'existerais que pour signifier ce qui n'existe pas ?

En fait, il n'en est rien.

Car, non content d'être le couteau suisse de la civilisation industrielle, j'ai dans ma famille, très proche, un des mots leaders de l'ère post-industrielle, du Troisième Millénaire.

**Je le nomme : suggérer, avec sa déclinaison substantive : suggestion,**

Suggérer c'est partir d'en dessous de la gestion, d'en dessous de moi-même pour tirer vers le haut. C'est un peu ce que veut dire le préfixe qui qualifie ce cousin : *sug* ...vient de « *upo* », racine indoeuropéenne, *hypo* en grec, *up*, en anglais, comme dans Blow-up !

Suggérer a un sens très puissant, c'est un jeune talent plein d'espoir et je suis heureux d'être son aîné ! Suggérer c'est :

- inspirer une action à quelqu'un.
- faire naître une pensée.

**Passer de Gérer à suggérer annonce, me semble-t-il, une vaste perspective aux années à venir. Suggérer nous invite, lui, à mobiliser l'esprit, la pensée, la créativité des gens.**

Ce concept alimente deux convictions qui me sont très chères mais, j'ai du me faire discret à leur sujet, à vrai dire, je ne me sens pas très légitime de les afficher !

1° conviction : ce qui différencie l'homme de toute autre créature, naturelle ou artificielle, c'est peut-être moins l'intelligence, que l'on peut qualifier d'artificielle, que la créativité qui permet de générer des modèles à chaque fois différents et d'imaginer l'inexistant et l'impossible

2° conviction qui part d'une observation sur la manière de faire contribuer, généralement, les individus ou les communautés à la vie de la société, de la cité ou de l'entreprise : on peut observer que 90 % des consultations, consistent à interroger les gens sur leurs opinions, sur leurs connaissances, sur leurs besoins, par les études d'opinion, les tests, les jeux télévisés ...

Mais on leur demande si rarement leurs idées, leurs solutions, leurs propositions concrètes et quand on leur demande à travers des boîtes à idées, des brainstormings ou des réunions de quartier, il est assez rare d'en faire quelque chose !

Fort de ces deux convictions, et connaissant des gens qui œuvrent pour le développement de démarches d'innovation ouvertes à tous les acteurs, internes et externes, je découvre le fabuleux potentiel qui se révèle chez : suggérer ...

**Suggérer ... suggestions ... sont très probablement en train d'orienter l'avenir de manière décisive.**

Nous sommes passés de l'univers des fondateurs à celui des gestionnaires, en généralisant les gestionnaires (mais sans avoir supprimé les fondateurs !)

Nous passons désormais de l'univers des gestionnaires à celui des « suggestionnaires », autrement dit de tout le monde dont la créativité sera de plus en plus considérée, parce que reconnue utile !

On peut raisonnablement admettre que les grandes conquêtes furent autrefois celles des espaces, espace qu'il a fallu gérer ...

Que la conquête moderne est celle du temps. Du temps qu'il faut gérer.

Il s'agit sans doute maintenant de suggérer l'espace-temps à la créativité de tous, aux inspirations et aux pensées qui échappent à linéarité euclidienne du rationalisme, dont, moi, pauvre mot, otage, je commence seulement à me libérer !

D'ailleurs, et j'en termine avec cela : le top du top de la gestion n'est-il pas l'ingérable ?!  
Ce qui ne se peut se gérer et, aussi, ce qui peut être ingéré ... absorbable donc !

Je veux parler de l'étalon de mesure à partir duquel la croissance est gérée : le Produit National Brut.

Et qu'est-ce que j'entends à propos du PNB, mot cerveau de la société de consommation ?

Tenez-vous bien : la fameuse commission Stiglitz, mandatée par le Président de la République, vient de rendre son rapport préliminaire ... Il part d'un constat qui m'émeut profondément : nos indicateurs économiques actuels nous rendraient quasiment aveugles devant des risques majeurs ! Ils insisteraient trop sur la monétarisation comme principale méthode de mesure du progrès ... Ils nous tromperaient parce qu'ils n'enverraient pas les signaux permettant d'agir et de prévenir à temps les crises et les bouleversements, ils ne nous disent rien du bien-être des gens, ni des inégalités, ni des pressions environnementales, ni des humeurs de qui vous savez !

Ca pose quelques questions pour aborder une vision prospective avec confiance et lucidité.  
Enfin, je veux dire ... pour gérer le futur !

Voilà qu'on se met à vouloir gérer l'ingérable !  
Mais le bonheur est-il gérable comme le reste ?

C'est la question que je soumets à votre sagacité ...

Et surtout, s'il vous plait, ne me parlez pas d'un concurrent redoutable ! ... d'un mot qu'on se met à prononcer plus que moi-même ! je le dis : improbable !

Tout est improbable, désormais !  
Peut-on gérer l'improbable ?

Et moi et moi, qu'est-ce que je deviens, alors ?

François-Marie Pons  
Presse Club de France  
14 septembre 2009