LE BULLETIN DE L'AUDITEUR DE DIANÉTIQUE
Volume 2, n° 2 Août 1951

Une Publication officielle de la
Fondation Hubbard de Dianétique, Inc.
Wichita, Kansas

UN ESSAI SUR LE MANAGEMENT

L. Ron Hubbard

Août 1951

Une connaissance de la Dianétique de Groupe devrait comporter une connaissance du management, de ses problèmes et performances optimales. Dans la Dianétique de Groupe, on peut voir que la meilleure organisation est celle dans laquelle tous les membres du groupe sont versés dans tous les problèmes et toutes les compétences du groupe, se spécialisant dans leurs propres contributions mais ayant connaissance des autres spécialités qui servent à créer la vie de groupe.

Dans le monde des affaires – tout au moins là où les affaires ont été prospères – il est un principe ancien et sans doute exact, disant que le management est une spécialité. Il est vrai, sans l'ombre d'un doute, que le fait de gouverner – car la Dianétique de Groupe se préoccupe du gouvernement – est un art spécialisé tout aussi technique que l'utilisation de machines complexes, et qu'il était certainement plus complexe avant l'avènement de la Dianétique de Groupe.

Avec notre technologie actuelle concernant les groupes, il est possible d'accomplir avec certitude de nombreuses choses qui, auparavant, n'étaient réalisées que par chance si tant est qu'elles l'étaient. Par le passé, le management n'a pas été plus codifié en ce qui concerne ses techniques que ne l'a été la psychiatrie et, sans réserve, il a presque toujours été un échec total. Les hommes étaient enclins à mesurer l'excellence du management en fonction de la quantité d'argent accumulée par une entreprise, ou en fonction de l'étendue du territoire conquis par un pays. Ce sont au mieux des points de repères approximatifs et grossiers. Tant qu'il n'existait aucune meilleure mesure, il a bien fallu les utiliser. Pour comprendre que ce ne sont pas de bonnes façons de mesurer la qualité du management, il suffit de passer en revue l'histoire des fermes, des entreprises et des nations, pour découvrir que peu d'entre elles ont duré longtemps, et que presque toutes ont connu des ennuis considérables. Le management a échoué au moins parce que l'« art » de diriger, tel qu'il était pratiqué dans le passé, demandait un travail trop dur de la part du dirigeant.

On n'a pas beaucoup de chance de pouvoir apprécier grand chose du management, de ses problèmes et de ses buts, tant qu'on n'a pas regardé de près les définitions des termes « opulence » et « expansion territoriale », et tant qu'on ne s'est pas fait une idée précise de ce

que comprennent vraiment ces choses. Un manager brillant du nom de Hershey[1], entouré d'un personnel d'encadrement tout aussi brillant, échoua pourtant lamentablement en tant que manager pour avoir négligé la première richesse de sa société : ses hommes, avec leur fierté et leur indépendance. Son règne à la tête de la société s'acheva quand son personnel – des ingénieurs et travailleurs bien payés, bien logés, bien habillés – lui tirèrent dessus avec des balles remarquablement réelles. Le « brillant » gouvernement de l'Allemagne était à deux doigts de se récupérer toutes ses anciennes conquêtes, et cependant il n'a laissé que des ruines.

Avant de pouvoir juger le management, il faut d'abord prendre en considération les buts d'une entreprise et découvrir à quel point un certain management dans une certaine entreprise a été capable de s'approcher de ces buts. Et si l'on dit que le but de l'entreprise est l'opulence, on ferait bien de comprendre ce qu'est l'opulence en elle-même. Et si ce but était censé être la conquête territoriale, il serait préférable de définir ce qu'est exactement la propriété territoriale.

Les buts ainsi que leur définition correcte sont quelque chose d'important, car ils font partie de la définition même du management. On pourrait dire que le management est la planification des moyens pour atteindre les buts, leur attribution au personnel pour exécution, et la coordination appropriée des activités au sein du groupe pour obtenir l'efficacité maximale avec un minimum d'efforts pour atteindre les buts déterminés.

Le management lui-même ne comporte pas d'ordinaire la découverte ni l'esquisse des buts d'un groupe. Le management ne s'occupe que de l'accomplissement de buts déterminés par autrui. Dans de grandes sociétés, les buts du groupe sont établis d'habitude par le conseil d'administration. Cela étant fait, les buts se voient attribuer l'étiquette nébuleuse de « règlement ». Dans les gouvernements, quand il arrive que ces buts soient attribués, leur source est généralement moins formelle.

Les nations sont si vastes, qu'avant de s'embarquer dans des conquêtes, elles ont habituellement peu de buts nationaux qui concernent tout le groupe. Les gens du gouvernement eux-mêmes ont pour but l'autoprotection et la pratique du management, pendant que le reste du groupe poursuit cahin-caha de petits sous-buts. Lorsqu'un but rassemblant une nation entière est mis en avant et défini, toute la nation fait bloc en tant que groupe et réalise des merveilles pour atteindre ce but. Il est rare qu'une nation ait un but suffisamment grand pour rassembler le groupe entier : de ce fait, les gouvernements sont normalement très médiocres et s'occupent de management avec le seul but de diriger. L'Asie Mineure, à laquelle Mahomet[2] avait donné un but, a envahi l'Europe avec violence. L'Europe, à qui certains religieux donnèrent un but selon lequel il valait mieux atteindre Jérusalem, s'est ruée en direction de l'Asie Mineure. La Russie, en proposant des plans quinquennaux et des projets de conquête mondiale ainsi que des projets de liberté pour les minorités, pourrait conquérir n'importe quelle nation ne possédant pas de grands desseins de groupe. Un bon but peut être atteint par un management médiocre. Le meilleur management du monde n'a jamais

[1] **Hershey** : Milton Snavely Hershey(1857-1945), industriel et philanthrope américain qui a établi la Hershey Chocolate Company (1903) et fondé la ville de Hershey (1909), où il a construit de nouvelles maisons, à louer ou à acheter, pour ses travailleurs.

[2] **Mahomet** : (570-632) Fondateur de l'islam.

obtenu l'appui de l'ensemble du groupe en l'absence d'un but ou en choisissant un but médiocre. Donc la Russie pourrait être très mal dirigée et cependant mieux réussir que les États-Unis très bien gouvernés, mais manquant de but (car l'autoprotection n'est pas un but, c'est une défense). Marx[3] est mort plus récemment que Paine[4]. Le but est moins flétri.

Les entreprises reçoivent habituellement leur « règlement » d'un ou de plusieurs propriétaires qui souhaitent en retirer personnellement profit et puissance. Une sorte de but est donc postulé. Les nations obtiennent leurs buts de sources aussi remarquables qu'un prisonnier rêvant de conquérir un ennemi, qu'un messie tenant la croix dans une main et faisant miroiter le Walhalla[5]. Les buts d'une nation ne sont pas le résultat de la réflexion des présidents ou des discussions dans les assemblées. Les buts des entreprises ou des gouvernements sont généralement issus d'un rêve fait en tout premier lieu par un seul homme, adopté ensuite par quelques-uns et finalement choisi comme étendard de l'ensemble. Le management concrétise ce but. Il fournit les moyens, assure la coordination et l'exécution des actions conduisant vers ces buts. Mahomet resta assis sur le parcours des caravanes jusqu'à ce qu'il ait formulé un but ; et ses disciples ont ensuite conduit le mahométisme vers une conquête d'une grande partie de la civilisation. Jefferson[6], en codifiant les écrits de Paine et de quelques autres, imagina un but qui devint nos États-Unis. Un inventeur rêve d'un nouveau jouet, et le management dirige, avec pour but la diffusion de ce jouet et la réalisation de profit. Le Christ donna un but aux hommes. Saint Paul développa ce but en un but de groupe.

Quelle que soit la taille des groupes, qu'il s'agisse d'une compagnie de marines à la conquête de la colline X428, but assigné par l'organisateur de la campagne militaire, ou qu'il s'agisse d'Alexandre[7] rêvant de conquérir le monde et d'une armée de Macédoniens en train de concrétiser cela sur le terrain, ou bien de la Standard Oil[8] ceinturant le monde parce que Rockefeller[9] souhaitait devenir riche, le but est imaginé par un individu ou un échelon qui établit un projet, celui-ci étant ensuite concrétisé par un groupe. Celui qui rêve, qui planifie, est rarement un véritable membre du groupe. Il est généralement le martyr d'une cause, ayant présumé de ses forces et visé trop haut. Souvent, il vit pour profiter de la gloire. Mais il est rare qu'il dirige activement lui-même. Lorsqu'il devient manager, il cesse de formuler les étapes à entreprendre qui sont les buts mineurs pour atteindre les buts majeurs, alors le groupe perd de vue son but et échoue. La question n'est pas de savoir si le rêveur est un bon manager

---

[3] **Marx** : Karl Marx (1818-1883) Philosophe, historien, sociologue, économiste, journaliste, théoricien de la révolution, socialiste et communiste prussien

[4] **Paine** : Thomas Paine (1737-1809), journaliste et homme politique américain d'origine anglaise. Il lutta pour l'indépendance.

[5] **Walhalla** : est le lieu où les valeureux guerriers défunts sont amenés. Il se trouve au sein même du royaume des dieux.

[6] **Jefferson** : Thomas Jefferson (1743-1826), homme politique américain. Principal auteur de la Déclaration d'Indépendance de 1776. Fondateur du parti antifédéraliste, il fut élu président des É.-U. en 1800 et réélu en 1804.

[7] **Alexandre** : Alexandre le Grand (356-323 av. J.-C) Roi de la Macédoine antique et conquérant d'un vaste empire en Asie.

[8] **Standard Oil** : Société de raffinage et de distribution de pétrole américaine. Fondée par John D. Rockefeller.

[9] **John D. Rockefeller** : (1839-1937) Industriel américain. Premier milliardaire de l'époque contemporaine,

ou non. Il peut être excellent ou complètement nul. Mais dès le moment où il commence à diriger, le groupe perd sa figure de proue et son étendard pour gagner un dirigeant.

Le même homme ne peut à la fois incarner le rêveur de rêves et celui qui agite le fouet au-dessus de l'échine des paresseux, car pour que le rêve soit efficace, il doit pouvoir être révéré, alors que le juge et le maître d'oeuvre peuvent seulement être respectés. Une partie du but est son prestige, et une partie de n'importe quel rêve est l'homme qui l'a rêvé. La démocratie échoua probablement le jour où Jefferson devint président, non pas que Jefferson fut un mauvais président, mais parce qu'étant absorbé par la tâche de management, il cessa d'exercer sa propre fonction qui consistait à peaufiner les buts.

Selon un historien reconnu, aucun groupe n'atteint jamais un niveau d'idéal ou d'éthique plus élevé que lors de sa constitution. Pour être vraie, cette observation devrait se limiter aux groupes où le commandement a été confié au créateur du rêve. Car dans ceux où le rêveur a été valablement soutenu, le ton du groupe demeura élevé et le groupe continua à être superbement efficace, comme ce fut le cas pour Alexandre ; tandis que ses généraux assuraient la direction des troupes, lui, brillant cavalier isolé, montrait l'exemple et désignait les empires.

Mais qu'un groupe ait ou non un Alexandre, un poète au regard fou ou un inventeur qui établit ses buts pour lui, il ne peut être un véritable groupe ni même un groupe efficace sans ces buts à atteindre et sans un management suffisamment brillant pour les atteindre.

Après avoir examiné l'origine de ces buts, il faudrait aussi examiner la nature des buts en général. Il existe probablement autant de buts qu'il y a d'hommes pour les rêver et peut-être même davantage. Globalement, les buts peuvent être répartis en deux catégories. La première serait celle des buts pro-survie et la seconde celle des buts anti-survie. À vrai dire, la plupart des buts sont une combinaison des deux, car les buts sont parfois fixés en considérant la seule valeur de leur charme et non leur valeur véritable. On constate que le but qui dirige une nation vers la conquête de tous les autres pays s'achève, après quelques brèves périodes de prospérité, par un désastre racial. Un tel but n'est pas différent du but lucratif de la plupart des industriels ou conseils d'administration qui « réussissent ». On pourrait nommer ce genre de buts des buts d'avidité entraînant, presque exclusivement, la possession par d'autres du MEST accumulé au prix d'un dur travail. D'un point de vue technique, on pourrait appeler ces buts des buts enMEST, car la conquête des nations entraîne la possession de MEST qui, enturbulé par la conquête, devient enMEST et qui finalement transformera en enMEST le pays même du conquérant. Les grippe-sous rapaces acquièrent de l'enMEST, pas du MEST, et transforment en enMEST l'argent légitime de l'acquéreur. De tels buts, qui tendent vers la mort, sont donc des buts anti-survie. Les buts pro-survie sont bons et couronnés de succès proportionnellement à la quantité de thêta véritable qu'ils contiennent, c'est-à-dire à la capacité des buts à apporter une réponse favorable pour le plus grand nombre de Dynamiques. Donc, un but pro-survie représente en fait seulement une solution optimale aux problèmes existants, avec en plus chez le rêveur, suffisamment de thêta pour atteindre bien au-delà de la solution immédiate. Un groupe se cristallise davantage sur des buts thêta, non seulement à un degré plus élevé mais aussi plus durablement qu'il ne se catalyse sur des buts enMEST, par exemple dans une guerre. On peut postuler que des buts thêta pourraient soulever un bien plus

grand niveau d'enthousiasme et de vigueur que la guerre en fanfare la plus grandiose qu'on puisse imaginer.

Un autre postulat est qu'un but est d'autant plus désirable qu'il contient de vérité ou de réel avantage sur les Dynamiques.

On peut alors se rendre compte qu'un groupe a trois centres d'intérêt et d'action. Le premier est le postulat des buts. Le second est le management. Le troisième est le groupe lui-même, ceux qui exécutent les plans, pourvoyeurs des moyens et bénéficiaires des victoires.

Ces trois facteurs ou divisions doivent être satisfaits pour avoir un groupe qui gagne ou, en fait, un véritable groupe. Les divisions ne sont pas totalement tranchées. Les désirs et les pensées du groupe dans son ensemble influencent, catalysent et font en réalité partie du rêveur de buts. Le management doit avoir le soutien et la contribution du groupe pour pouvoir fonctionner, et doit donc avoir l'accord du groupe pour la meilleure exécution des ordres au moindre coût. Le management doit avoir la confiance de l'échelon qui planifie, sinon ce dernier risque d'inclure une réforme du management comme partie du rêve. Le créateur de buts doit être accepté par le management et avoir sa confiance, sinon le management se mettra à la recherche d'un nouveau créateur de buts mais, étant management et non créateur de buts, il peut adopter certaines idées extrêmement spécieuses et ensuite chercher à créer un échelon au-dessous de lui (ce qui est la cause de la chute de la plupart des nations et des entreprises).

Il y a donc trois niveaux d'action, qui sont interactifs et interdépendants. L'ARC entre eux trois doit être très élevée. Un groupe qui est haï de son management (comme c'est souvent le cas dans l'armée) est souvent balayé. Tout un système peut être détruit (comme l'industrie américaine) quand les dirigeants et le groupe décident de se retrancher en deux camps. La mort du créateur de buts n'est pas destructive pour un groupe et parfois même aide-t-elle, mais uniquement tant que le rêve lui-même vit, toujours maintenu vivant. Par exemple, un management qui voudrait s'interposer (pour le « bien » du groupe) entre le créateur de buts et le groupe apporterait la mort au groupe en pervertissant et en interprétant la nature du but. Le management ne peut s'occuper du but ou du plan général ; il peut uniquement exécuter et mener à terme les projets visant à atteindre le but, et reléguer sa propre planification à la mise au point des moyens, non à la détermination du but. Les relations entre le groupe et le créateur de buts doivent être directes et libres de toute « interprétation », à moins que lemanagement ne désire détruire le groupe, auquel cas il devrait alors entreprendre par tous les moyens d'interrompre la communication entre le créateur de buts et le groupe. Le créateur de buts est soit sur la place du marché avec le groupe, soit parti ailleurs, assis en train de penser à une nouvelle idée. La place du management est dans les salons et les palais, les arsenaux et les cages des contrôleurs d'horaire, sur les bancs de la justice et dans la tour du bourreau. Le management mène la charge après que le découvreur de buts a désigné la raison de la campagne.

Le management est subordonné aux buts, mais la création de buts ne commande pas le management. Aussi longtemps qu'un management comprendra cela, il demeurera en bon état en tant que management et le groupe, influencé seulement par des facteurs naturels tels que la nourriture, l'habillement et une abondance générale, restera en excellente condition. Quand le management n'arrive pas à comprendre cela, le créateur de buts, même s'il n'est qu'un individu motivé par la création de grosses fortunes, change le management. Quand le créateur

de buts est en fait hautement thêta et que le management oublie cela et oublie la qualité des idées (ou n'en a même jamais mesuré toute la puissance), là encore et peut-être davantage, le management sera renversé ; car un créateur de buts thêta a derrière lui un groupe, et peut d'un moment à l'autre devenir davantage groupe que management et vider facilement salons et palais. Un management qui discrédite son créateur de buts ou qui pervertit la communication de ses buts se suicide bien sûr, mais il peut aussi, ce faisant, faire mourir le groupe.

Le management se confie souvent au créateur de buts et lui demande la solution à divers problèmes. Le management devrait comprendre qu'en agissant ainsi, il n'est pas en train de tenir une conférence avec un autre membre du management, car l'avis qu'il recevra sur les problèmes techniques, aussi brillants puissent-ils être, sera donné avec rudesse, car le créateur de buts ne possède pas de vue sur les lignes d'approvisionnement précaires, les soldes bancaires sur le fil du rasoir, les dirigeants syndicaux enragés, les baux et les contrats non signés ou dangereusement inadaptés. Le créateur de buts voit les buts ; le management voit les obstacles à ces buts et les moyens de les surmonter. La première chose exigée d'un créateur de buts est d'imaginer des buts atteignables seulement par des efforts acharnés, ces buts conservant cependant suffisamment d'éclat et d'attrait pour mener et perpétuer son propre intérêt (dans le cas d'un créateur de buts enMEST) ou son groupe entier (s'il s'agit d'un créateur de buts thêta). Le management s'essouffle entre la pression du groupe pour atteindre le but et le coup de clairon du créateur de buts pour aller de l'avant.

Le management a cependant à sa disposition des moyens spécifiques pour alléger son fardeau, retrouver son souffle et le garder, et réussir pleinement comme management, ce qui signifie qu'un groupe sous ce management doit être couronné de succès si on fait en sorte que ses buts maintiennent leur éclat.

Occupons-nous seulement des vrais groupes. Le vrai groupe peut être défini comme un groupe qui possède, d'une part : a) un but thêta, b) un management actif et compétent ne travaillant qu'au service du groupe pour accomplir le but thêta, c) des membres participants qui contribuent totalement au groupe et à ses buts et qui sont aidés en retour par le groupe ; et d'autre part, une ARC élevée entre le but et le management, le management et le groupe, le groupe et le but. Dans ce cas, les problèmes du management sont limités aux problèmes normaux relatifs à l'établissement des projets secondaires, mais plus complexes, pour réaliser les buts, à la détection des obstacles qui s'opposent à ce ou ces buts ainsi qu'à la préparation de plans destinés à éviter ces obstacles, et à la coordination de l'exécution de ces plans qui, bien que secondaires, sont d'une importance vitale. Le management, ayant l'accord des participants, est immédiatement soulagé par eux d'une certaine partie de la planification et de ce fléau pour le management qui consiste à régler les points négligés et les détails qui restent. De plus, le management n'a pas la charge de trouver ou de produire la nourriture, l'habillement et le gîte pour le groupe comme le fait un État providence ; il s'occupe uniquement de la coordination des actions du groupe pour que celui-ci les trouve ou les produise selon les plans secondaires qu'il a établis pour cela. Le management est enrichi par les avis de ceux qui sont le plus concernés personnellement par les problèmes de participation, et il est averti instantanément des impossibilités qu'il pourrait postuler. Du côté du but, il se trouve soulagé du fait de postuler et d'exprimer positivement les buts fondamentaux du groupe, problème que le management n'a jamais résolu. D'autre part, il n'a

pas la tâche épuisante de calmer les enturbulations et les confusions qui sont le fléau de tous les semi-groupes.

Considérons maintenant ce que nous pourrions entendre par un vrai groupe, par opposition à un pseudo-groupe. Un vrai groupe cesse d'être un vrai groupe dans la mesure où des Ruptures d'ARC existent entre les buts et le management, le management et le groupe, le groupe et les buts. Dans le cas d'un créateur de buts hautement thêta, qu'il soit vivant ou mort, et d'un groupe en accord avec ses buts, le lien entre le groupe et le créateur de buts est tellement fort, aussi solide que l'acier, qu'un management qui n'est pas en ARC avec le créateur de buts ou avec le groupe va périr puis être rapidement remplacée. Mais dans l'intervalle, tant que ce management est encore en place, le groupe n'est pas un vrai groupe et n'atteint pas ses objectifs comme il le devrait. Ce serait là la première marche de la dégringolade d'un vrai groupe vers un pseudo-groupe. Cette situation pourrait se prolonger pendant un certain temps si le management, tout en n'étant pas un vrai management, n'était pas de manière flagrante hors ARC. La durée d'un tel management serait inversement proportionnelle à la taille de la Rupture d'ARC. Une grave perversion ou Rupture d'ARC conduirait à la chute immédiate du management. Le management serait toléré plus longtemps pour une rupture légère et continuelle. La rupture avec le groupe, alors que le créateur de buts est vivant, peut être beaucoup plus grave qu'une rupture avec le créateur de buts, sans entraîner pour autant la chute ni le remplacement du management. Une Rupture d'ARC avec le créateur de buts place le management sur la ligne d'attaque immédiate du groupe, cristallisé par le sous-but de renverser le management. C'est pour cette raison que la plupart des managements préfèrent un créateur de buts bien mort, dont l'idéal et les idées sont solidement soutenus par le groupe, et la plupart des groupes préfèrent des créateurs de buts bien en vie car aussi longtemps que vit le créateur de buts (dans le cas d'un vrai groupe), le groupe possède un solide champion ; en effet, un créateur de buts thêta s'intéresse surtout au groupe, à ses individus et à ses buts, et n'a que peu de pensées pour le management, en dehors du souci de son efficacité à accomplir des buts avec le minimum de troubles et le maximum de rapidité.

L'étape suivante dans la dégringolade d'un vrai groupe vers un pseudo-groupe est la situation atteinte quand les buts existent sous forme de codes, après la mort ou la cessation d'activité du créateur de buts en tant que créateur de buts. Le management, étant composé d'hommes sous tension, même dans le meilleur des groupes, est toujours prêt à supposer que des urgences existent. Il rompt dans une certaine mesure l'ARC avec les buts codifiés, en invoquant l'opportunité de son acte. Davantage intéressé par les problèmes courants et voyant davantage la colline voisine que la planète suivante, le management commence innocemment à causer une série de ces ruptures ou perversions, et commence à utiliser différents moyens pour les faire accepter par le groupe. Habituellement, le groupe résiste, mais dans un moment de réel danger, il peut accorder au management le droit de modifier ou de suspendre une partie du code. Si le management ne répare pas cette perversion ou rupture du code, le vrai groupe est bien engagé sur la route qui mène vers un pseudo-groupe.

On atteint le point suivant majeur sur la route du déclin quand le management gouverne pour le plaisir de gouverner pour son propre bien, et non plus d'après les codes des buts du créateur de buts disparu, mais en préservant uniquement quelque ombre misérable de

ces buts, comme « le patriotisme », « votre roi », « notre mode de vie », « chaque paysan doit être propriétaire », etc.

La prochaine étape vers le bas est celle de la rupture complète et du renversement de l'ARC du groupe vis-à-vis du management, auquel moment éclatent révolutions, grèves et autres phénomènes.

Si un management succède à celui renversé sans que soit apparu simultanément un nouveau créateur de buts, l'ancien régime aura simplement été remplacé par un plus récent, malgré le sang versé. Car un management, en dépit des critiques, est généralement sincère dans ses efforts pour gouverner. Un management fort, à moins qu'un bon créateur de buts thêta ne surgisse et ne mène la révolution ou la grève, doit faire face à une urgence continuelle et ininterrompue exigeant de la part des dirigeants les aptitudes et les qualités les plus fantastiques et, de manière assez curieuse mais prévisible, l'autorité la plus forte possible sur le groupe.

Nous sommes en train d'examiner ici, si vous ne l'avez pas remarqué, l'Echelle des Tons des gouvernements, des entreprises ou des groupes en général, depuis la condition hautement thêta d'un État presque coopératif, en descendant au niveau thêta d'une république démocratique, puis à un « management d'urgence », puis au totalitarisme, à la tyrannie, et encore plus bas si aucun nouveau créateur de buts ne le ranime en chemin, jusqu'à l'apathie d'une organisation ou d'une nation qui se meurt.

Un vrai groupe conquerra plus de MEST que les autres. Il conquerra d'autres groupes qui ne sont pas tout à fait de vrais groupes sans même posséder de ressources comparables. L'éclat et la compétence, ainsi que les ressources, tendent tout naturellement à se rallier à l'étendard d'un vrai groupe. On pourrait dire qu'en conséquence inévitable, le MEST affluera dans un vrai groupe. La quantité de MEST qu'un vrai groupe finira par conquérir (mais pas nécessairement posséder), est directement proportionnelle à la quantité de thêta que ce groupe met en œuvre, thêta étant de nombreuses choses y compris les solutions dirigées vers la survie sur les Dynamiques. Pour faire preuve de thêta, le groupe doit résolument tendre à être un vrai groupe.

Un management vraiment couronnée de succès est un management qui fait partie d'un vrai groupe. C'est finalement dans l'intérêt du management d'avoir un groupe aussi proche que possible d'un vrai groupe. En fait, pour achever la constitution du groupe, un management peut même se mettre en quête d'un créateur de buts ou bien envoyer le groupe à la recherche d'un créateur de buts, et si celui-ci fait ses preuves en catalysant les idées et les ambitions du groupe, le management placerait alors la sphère d'action du créateur de buts aussi haut que possible et s'y soumettrait de ce fait, sans autre tentative pour moduler ou contrôler les buts mis en place (car le management est par nécessité d'un certain conservatisme, toujours enclin à l'autoritarisme et capable d'être quelque peu attaché à son pouvoir). La chose la plus stupide que le management pourrait faire serait sans doute d'empêcher un groupe de devenir un vrai groupe. Un groupe, pour autant qu'il soit vivant au niveau des individus, cherchera à devenir un vrai groupe (la Troisième Dynamique étant ce qu'elle est), et cela dans tout le sens du terme. Un groupe aura toujours dans son environnement un créateur de buts. Le management, dans l'Amérique industrielle comme en Russie, tente de mettre les créateurs de buts hors-la-loi, de les combattre et de les condamner.

Ceci ne place pas le groupe sous le pouvoir du management, mais d'un prétendu martyr, d'un John L. Lewis[10] d'un Petrillo[11] d'un Townsend[12] et le management doit rapidement devenir autoritaire et commencer à abattre des pans entiers de la Troisième Dynamique, ce qui mène à la mort, non seulement du management, mais à celle des affaires et de la nation.

De même, un groupe devrait être profondément conscient de la stupidité ou du réel danger qui consisterait à faire entrer le créateur de buts dans le management ou à insister pour qu'il dirige. Hitler[13] menait un combat. Il en avait probablement beaucoup d'autres au sujet desquels il aurait pu écrire si tous l'avaient reconnu comme le créateur de buts qu'il était, et l'avaient soutenu dans sa création de buts. Au lieu de cela, le management en place le jeta en prison et se débrouilla pour se retrouver la cible du courroux national (car ne croyez pas que le peuple ne suivait pas Hitler, quoi qu'en disent ou tentent de faire croire les nazis[14] à notre gouvernement militaire). La République chuta et Hitler s'installa en tant que dirigeant. L'Allemagne s'écroula dans un bain de sang. Au mieux, Hitler était un mauvais créateur de buts, car il s'occupait d'enMEST et de très peu de thêta. Mais il fut un dirigeant horriblement mauvais car, en devenant dirigeant, il ne fut plus capable d'être un bon créateur de buts et, rendu irascible par les confusions du management, il devint fou à lier.

Se situant initialement assez bas sur l'Echelle des Tons, la plupart des managements ont tendance à beaucoup se méfier de la création de buts au niveau de l'imagination créatrice, à moins de connaître le mécanisme en jeu. Et celui-ci démontre qu'il est dangereux d'exister sans un créateur de buts, dangereux d'opprimer les créateurs de buts, dangereux de ne pas essayer continuellement de former un vrai groupe, et dangereux de ne pas tout faire pour éviter que les choses dérivent vers un niveau de pseudo-groupe. Le management devrait rester au diapason des participants du groupe et leur donner autant de liberté d'expression que possible au sujet du management et des moyens utilisés ; le management devrait éviter de prendre sur lui la charge de s'occuper du groupe et devrait assumer et conserver le rôle de serviteur du groupe, bien que véritable commandant de ce groupe.

Le management et les entreprises réussissent avant tout lorsqu'elles tendent énergiquement vers la condition de vrai groupe.

Il existe des lois définies et précises grâce auxquelles l'administration peut élever son niveau d'efficacité aussi bien que le niveau de production et d'activité du groupe.

On peut admettre que le management supprime des **données opérationnelles**, lorsqu'il est nécessaire de créer un élément de surprise lors d'une attaque ou pour garantir la sécurité d'une partie du groupe face à une attaque. Supprimer toute autre sorte de données que des données opérationnelles peut briser un groupe et balayer le management. Tout

---

[10] **John L. Lewis** : (1880-1959) dirigeant syndical américain.

[11] **Petrillo** : James Caesar Petrillo (1892-1984), dirigeant syndical américain, président de la Fédération Américaine des Musiciens, 1940-1958.

[12] **Townsend** : Francis E. Townsend (1867-1960), réformateur américain qui proposa en 1934 des pensions pour les personnes de plus de soixante ans.

[13] **Hitler** : Adolf Hitler (1889-1945). Idéologue et homme d'État allemand.

[14] **Nazi** : Abréviation de *national-socialisme* (en allemand). Idéologie du parti national-socialiste des travailleurs allemands en 1920 en Allemagne. Dirigé par Hitler.

management qui agit comme censeur ou moyen de propagande va inévitablement se détruire et nuire au groupe. Un management ne doit pas pervertir l'affinité, la communication ou la réalité, ni les interrompre. Un management échoue en proportion de l'importance des perversions ou Ruptures d'ARC qu'il crée, ses plans et les buts du groupe sont faussés dans la mesure exacte où il se trouve « forcé » à s'engager dans des perversions ou des Ruptures d'ARC sous forme de propagande ou dans les relations internes.

Un management peut instantanément améliorer le niveau de Ton d'une organisation et par conséquent son efficacité, en installant et en maintenant totalement ouvertes toutes les lignes de communication : les lignes de communication entre tous les départements et parmi toutes les personnes du groupe, ainsi que les lignes de communication entre le créateur de buts et le groupe. Manquez d'établir et de maintenir ouvert un canal de communication, et l'organisation échouera exactement dans la même proportion.

Les lignes de communication sont interrompues de cette manière : a) en permettant que tellement d'enthêta circule dessus que le groupe les fermera ou les évitera ; b) en pervertissant la communication et en invalidant ainsi tellement la ligne qu'après cela, personne n'y fera plus attention ; c) en saturant la ligne avec un trop grand volume (trop de documentation, trop peu de signification) ; et d) en coupant la ligne par manque de soin, par malice ou pour gagner de l'autorité (la principale raison pour laquelle on trafique les lignes).

Celui qui détient le pouvoir dans une organisation est celui qui détient ses lignes de communication et qui se trouve au carrefour des communications. Par conséquent, dans un vrai groupe, les communications et les lignes de communication devraient être sacrées et elles le sont. Les lignes de communication sont sacrées. Elles ont été considérées ainsi instinctivement depuis la nuit des temps. Les messagers, les hérauts et les cavaliers ont fait l'objet de la plus grande attention, même entre combattants engagés dans des missions enMEST. Le clergé détient son pouvoir en étant ou en se faisant passer pour les points de relais de la communication entre les dieux et les hommes. Et même la plupart des gouvernements considèrent les cultes comme sacrés. Les lignes de communication sont sacrées et celui qui voudrait les interrompre ou les pervertir à l'intérieur d'un groupe mérite la mort dans le groupe : l'exil. Et cela se passe généralement ainsi de façon très naturelle. Les lignes de communication sont sacrées. Elles ne doivent pas être utilisées comme canaux pour la méchanceté et l'enthêta. Elles ne doivent pas être détournées ou perverties. Elles ne doivent pas être encombrées par de grandes phrases et peu de contenu. Elles ne doivent pas être coupées. Elles doivent être établies partout où une ligne de communication semble vouloir exister ou est nécessaire.

Tout management dans n'importe quel domaine peut augmenter le niveau de Ton et l'efficacité en établissant et en maintenant avec zèle, comme un devoir sacré, les lignes de communications au sein de tout le groupe, de l'extérieur du groupe vers l'intérieur, et de l'intérieur vers l'extérieur.

Bien qu'il puisse sembler en être autrement aux yeux du management, les lignes les plus vitales dans un groupe ne sont pas les lignes d'opération. Ce sont les lignes thêta entre n'importe quel thêta et le groupe, et entre le créateur de buts et le groupe. Un management qui trafique ces lignes de quelque manière que ce soit s'autodétruira. Elles sont véritablement sous tension et elles sont capables d'exploser. Aussi sûr que la nuit vient après le jour, ces

lignes exploseront si l'on y met les pattes, à l'endroit exact du bricolage. C'est une loi naturelle concernant les lignes de communication.

Une ligne est d'autant plus dangereuse à trafiquer qu'elle contient de vérité. Il n'est pas dangereux et c'est même préserver une ligne que de la couper quand elle contient de l'enthêta. Par exemple, quand une ligne véritable est coupée, elle charge un peu de puissance chez celui qui l'a coupée, et celui-ci possède de ce fait quelque autorité pendant un moment. Mais il s'agit seulement de l'autorité de la ligne coupée. Si la ligne est ainsi amenée à périr, celui qui l'a coupée perd son autorité. S'il y a beaucoup de vérité sur cette ligne, elle ne donne pas d'autorité à celui qui la coupe, elle le fait exploser.

Un groupe a le droit d'exiler quiconque est découvert coupable de trafiquer une ligne de communication.

Un management qui pervertira une affinité ou en coupera une gagnera peut-être momentanément de la puissance, mais les lois sont ici les mêmes que celles qui s'appliquent à la communication, et une affinité corrompue fera baisser le niveau de Ton d'un groupe.

Un management qui cherche à pervertir ou opprimer une réalité, peu importe à quel point l'action semble « raisonnable », est en train d'agir en direction de la destruction d'un groupe. Il ne s'agit pas là de ce que le management pense que le créateur de buts ou le groupe devrait savoir, il s'agit de ce qui est vrai. Une fonction principale du management est de découvrir et de publier, sous la forme la plus brève possible qui puisse porter toute la force des données, la réalité de toutes les circonstances, situations et de tout le personnel qui existent. Un management qui cache des données, même dans l'espoir d'épargner les sentiments de certains, est en train d'agir dans le sens du déclin du groupe.

Un vrai groupe doit posséder une administration qui agit avec affinité, réalité et communication ; et tout groupe est dans son droit quand il massacre, exile ou suspend de ses fonctions un management qui s'est avéré coupable, après un examen rigoureux basé sur la raison, de pervertir ou de couper l'ARC. L'ARC est sacrée.

Le management devrait connaître les différences qui existent dans le pouvoir. Indéniablement, le management doit posséder des pouvoirs, mais celui qui confond autorité et pouvoir, peu importe sa « sincérité » ou son « sérieux », ou même s'il croit consciemment qu'il fait ce qui est juste et bon, oeuvre dans le sens du déclin de l'efficacité de l'organisation. Le pouvoir détenu et utilisé sur un plan purement rationnel est presque impérissable. Ce pouvoir se détériore et devient inefficace proportionnellement à la quantité de méthodes douloureuses ou punitives qu'il doit utiliser pour arriver à ses fins. Le thêta du management devient de l'enthêta le long d'une spirale descendante, une fois que ce déclin a été amorcé. Par exemple, les châtiments infligés aux criminels créent davantage de criminels. L'utilisation de méthodes punitives sur les malades mentaux crée davantage de fous. Des actions punitives face à l'inefficacité créent davantage d'inefficacité ; aucune sagesse ni pouvoir de quelque management au monde ne peut inverser ou interrompre cette loi heuristique.

Tout management du passé a été une autorité collective enturbulée cherchant à diriger un groupe enturbulé. Le management n'a réussi que lorsque les méthodes punitives ont été suspendues ou lorsque du thêta est apparu sur la scène grâce à un créateur de buts et a désenturbulé le groupe grâce à la puissance pure de thêta. On a besoin du management pour

permettre au pouvoir de faire progresser les plans secondaires et vitaux et pour coordonner leur exécution au sein du groupe.

Le seul pouvoir qui fonctionne toujours, c'est celui qui découle de la raison et de l'aptitude à raisonner. Le MEST ne se rend qu'à la raison, quand il devient du MEST organisé. Les méthodes punitives créent de l'enMEST au lieu du MEST désiré. Chaque management se vante de vouloir acquérir du MEST pour le groupe. En employant des méthodes punitives sur le groupe ou sur le MEST, un management peut seulement acquérir un contrôle enthêta de l'enMEST et cela signifie la mort. Si suffisamment de thêta libre existe dans le groupe ou si le but est suffisamment thêta, le management peut se permettre d'utiliser des méthodes punitives, confondre les mesures disciplinaires qu'elle pratique et le thêta existant dans le groupe, et avoir l'illusion que ce qui est accompli l'a été grâce à ses méthodes punitives et non grâce au thêta existant. Ainsi enthousiasmée par ces méthodes punitives, le management les applique alors encore davantage, avec pour résultat que le thêta existant est enturbulé. Tôt ou tard, le groupe périt ou, pour les groupes chanceux, en réchappe par une révolte véhiculant un but thêta. (Par exemple, la marine britannique connut de mauvaises conditions de discipline jusqu'aux environs de 1825. Une mutinerie de toute la marine eut lieu pour exiger que les hommes soient traités de façon humaine. Le résultat fut la marine la plus efficace que la Grande-Bretagne ait jamais connue.)

Le pouvoir, et il s'agit d'un pouvoir avec une force bien réelle, peut être conservé seulement quand il se consacre à des buts thêta et qu'il découle de principes thêta. Le pouvoir autoritaire que l'on s'approprie en rompant ou en pervertissant l'ARC et qui est appliqué au moyen de la répression, apporte au management une destruction certaine et entraîne une baisse d'efficacité du groupe ou sa mort.

En traitant de ces sujets, on ne traite pas avec des données philosophiques brumeuses impraticables, mais avec des faits tellement solides et concrets qu'on peut les porter, les manger et les utiliser comme toits. Nous avons affaire ici aux matériaux de base de la survie du management et du groupe. Il faut bien noter que le management a réussi malgré sa conduite punitive grâce à l'existence de buts thêta, qu'elle s'en soit rendue compte ou non. Au bout du compte, ce n'est pas particulièrement le discrédit des managements du passé qui ressort, mais la nature hautement résistante des buts thêta.

Incapable de comprendre la véritable force et la source de son pouvoir, et constatant seulement que s'il coupait ou pervertissait l'ARC, il avait une sorte de pouvoir, le management a été la plupart du temps le joug pesant sur les épaules de l'humanité, plutôt que cette chose noble qu'il pense être ou qu'il pourrait être, permettant à la machine de tourner. Quand, par le passé, la machine tournait, c'était généralement grâce à des buts vitaux hautement thêta et malgré le management. Le management, étant un engrenage nécessaire dans l'agencement des choses, a été préservé par une humanité optimiste dans l'éventualité où il pourrait un jour être totalement utilisable. Un management du type disciplinaire est un bâton dans les roues de l'action menée par un créateur de buts et un groupe, et non l'huile dans les rouages qu'elle pense sincèrement être. L'action combinée du créateur de buts et du groupe est seulement enturbulée à cause du manque de bon management ou, ce qui est bien pire, de l'existence d'un management utilisant la punition. L'homme se débrouillerait mieux en n'étant pas du tout dirigé qu'entre les mains d'un management autoritaire, car le dessein

d'un tel management est la mort du groupe. Un groupe se débrouillerait mieux dirigé par du thêta avec une réelle puissance thêta, qu'un groupe qui ne serait pas du tout dirigé.

C'est en agissant comme interprète entre le créateur de buts et le groupe que le management obtient le plus rapidement sa puissance. L'efficacité de la puissance du management est proportionnelle à la clarté avec laquelle il sert de relais, avec ARC, entre le créateur de buts et le groupe. Le management perd sa puissance réelle dans la mesure où il pervertit ou coupe les lignes entre le créateur de buts et le groupe. Lorsque le créateur de buts n'existe plus que sous la forme d'un code écrit, le management peut continuer à prospérer et à servir uniquement dans la mesure où il continue à interpréter correctement ce code pour le groupe à partir des archives. Le management se détériore et arrête de prospérer dans la mesure où il pervertit ou coupe les lignes entre le code et le groupe. Il existe un curieux facteur à l'oeuvre ici, toutefois : les lignes d'ARC. Quand elles sont légèrement interrompues, elles confèrent du pouvoir à celui qui les interrompt. C'est vrai, c'est du pouvoir autoritaire, du pouvoir mortel. Mais une très légère perversion sur une ligne donne de l'autorité à celui qui l'occasionne, étant donné qu'elle obscurcit à un certain degré une certaine partie de thêta. Son groupe tente de voir le thêta et de l'atteindre et s'il ne peut le faire que par l'entremise du magouilleur et qu'il est convaincu que celui-ci ou ses méthodes sont nécessaires (ce qui n'est **jamais** le cas), le groupe tolère alors le magouilleur dans l'espoir de voir davantage de thêta. Se méprenant sur les égards dont il fait l'objet et pensant que cela s'adresse directement à lui, le traficoteur, pour peu qu'il soit borné et stupide, ne pourra résister à l'idée de trafiquer encore plus la ligne d'ARC. Il ne peut vivre et être toléré qu'aussi longtemps que le thêta qu'il masque partiellement n'est pas totalement hors de vue. Mais, par cette première manipulation, il amorce une spirale de déclin. Il est en fait si « réactif » finalement (et il faudrait qu'il ait un état d'esprit assez réactif pour commencer une telle action) qu'il occulte le thêta ou le discrédite. À ce moment-là, il meurt. Il a mis tant de tension sur la ligne qu'elle finit par exploser. S'il ne s'agit pas d'une ARC très thêta dès le début, le traficoteur est relativement en sécurité pour un bon moment. Les honneurs et la gloire qu'il reçoit ne lui appartiennent pas. Il en fait de l'enMEST et de l'enthêta, finit par les corrompre totalement, par corrompre lui-même et tout ce qui l'entoure, et meurt comme dirigeant.

Il y a aussi le cas où l'on prétend qu'il existe un but thêta quand ce n'est pas le cas et cela intrigue le management. Démuni de l'article véritable, le management postule simplement le fait qu'un tel article existe et que le management est le seul fournisseur de ce but thêta. Généralement, pour excuser le fait que le but n'est pas visible ou présent, un tel management va prétendre que « le but est trop compliqué pour être saisi par des êtres ignorants », qu'« il est trop sacré pour être souillé par les mains de la masse ». Il se drape de tous les atours d'un point-relais de thêta, mais étant donné qu'il n'y a pas en premier lieu de but thêta à donner au groupe, la méthode punitive va devoir instantanément entrer en action. Les feux de l'enfer doivent être promis à tous ceux qui ne veulent pas croire en l'existence d'un but thêta juste au-dessus de l'épaule du management. Il est nécessaire d'user du fouet pour convaincre le groupe que la cause est juste.

Un groupe est cependant capable de générer par lui-même du thêta. Il y a toujours ici ou là quelques créateurs de buts de second plan. Malheureusement ceux-ci, en mettant en circulation du thêta, servent à maintenir à flot un management qui ment. Le management peut ainsi continuer à cacher un autel vide. Mais comme l'autel est vide, instinctivement, ce

management a toujours peur. Il se met à parler de populace, des masses, des horreurs de la liberté d'expression individuelle dans les actions de groupe. Il parle d'anarchie et utilise une propagande exagérée pour semer la panique et enturbuler son groupe. Dans une certaine mesure, la vie s'affaiblit dans chaque individu du groupe et ne persiste que grâce aux créateurs de buts de second plan existant dans le groupe. Le management, qui voit en eux des rivaux ou une menace d'être découverte comme quelque chose qui n'existe que pour lui-même et non pour le but, entreprend des actions punitives envers les créateurs de thêta de second plan, les appelant « révolutionnaires » chaque fois qu'ils avancent un but ou une idée, et les fait chuter des petites hauteurs où leur pauvre apport de thêta les avait hissés. Lorsque le dernier de ces créateurs de buts est mort, le groupe est mort, le management est mort et la désolation règne. Ceci a ete le cycle du management parmi les hommes depuis le premier jour ou l'homme est devenu civilisé, sauf en ces lieux et temps où un véritable créateur de buts a existé et où le management, en fait, commença en faisant partie d'un groupe quasiment vrai. (Voyez l'histoire de la Grèce, de l'Égypte, de Rome, remontez le cours des tyrannies grecques. Voyez aussi l'histoire des diverses compagnies commerciales, où il est facile de détecter celles qui ont débuté grâce à la présence d'un créateur de buts, et celles qui prétendaient qu'un but existait, mais ne possédaient pas un créateur de buts pour le groupe, mais seulement des buts fabriqués pour les individus : le management lui-même. Trois compagnies d'assurance-vie démarrèrent sous l'impulsion de véritables créateurs de buts, et ce sont les principales compagnies en Amérique, malgré les perversions ultérieures du but et leur subordination au profit individuel.)

Il se trouve qu'une civilisation comportant de nombreux exemples de management déguisé fondé sur des méthodes punitives commencera à mettre au point une technologie de management fallacieuse, copiée sur ces managements en question. La meilleure expression de cette technologie pour cette époque apparaît dans *Le Prince* de Machiavel[15]. Presque tous les textes de « science militaire » sont une technologie de management déguisée. Cependant, de tels textes existent et sont utiles, car ils fournissent une méthode à court terme pour rassembler une unité, afin de soutenir une cause lorsque le cas vient à se présenter. La technologie sur la manière dont une compagnie évolue ou dont une batterie observe n'est pas de la technologie de management, mais de la technologie de coordination de groupe. Où qu'on regarde dans ces textes sur les réelles compétences au combat, on trouve que la coopération et la compréhension sont fondamentales et qu'ils insistent sur l'ARC au sein du groupe lui-même dans chaque phrase et chaque paragraphe. Hélas ! La technologie de management militaire est si loin d'être utile ou factuelle que les guerres sont gagnées uniquement parce que la plupart des armées possèdent le même système demanagement, et la gagnante est celle qui commet moins d'erreurs que l'autre ou qui sert une meilleure « cause ».

Par exemple, le groupe principal des communistes en Russie ne forme pas un vrai groupe. Il est probable que les États-Unis sont plus proches d'un vrai groupe, même s'ils en sont très loin. Ainsi, la nation russe s'engageant dans une bataille culturelle contre les États-Unis perdrait lamentablement. Mais une armée de communistes, travaillant pour un management qui n'a perdu que tout récemment ses créateurs de buts (Marx[16] et Lénine[17]), peut avoir une « cause » exprimée en termes modernes. Toutes les armées sont considérablement

[15] **Machiavel** : Nicolas Machiavel (1469-1537). Philosophe politique florentin. *Le Prince* décrit la façon de devenir un prince et de le rester.

enthêta et ne conquièrent que de l'enMEST. Mais l'armée russe possède une « cause » supérieure à celle de l'armée américaine. Aucune armée n'a la cause d'un vrai groupe, mais la « cause » américaine n'a pas été redéfinie en termes modernes qui puissent convaincre. Une « cause » de second ordre ou désuète est aussi dangereuse au sein d'une armée qu'une arme obsolète. La « cause » de l'armée américaine n'inclut pas une clause de conquête de MEST, mais uniquement des clauses protégeant le statu quo. Autrefois, les États-Unis ont foncé vers des buts thêta. Comme son peuple et sa culture ne sont pas encore dégradés, et comme sa technologie est avancée, une Amérique avec une « cause », comme auparavant, pourrait facilement laisser sur place toute culture russe. Et une armée américaine avec une telle « cause » réduirait en miettes une force russe largement supérieure.

Les armées, comprenez-le bien, sont des groupes à court terme intimement mêlés à la conquête du MEST (peu importe qu'elles en fassent de l'enMEST) qui reste bien un but MEST jusqu'à ce qu'il soit conquis. Il est donc possible de mettre une armée en action avec bien moins de motif qu'il n'en faut à une civilisation et de catalyser l'ARC au sein de l'unité elle-même, mais pas autant.

Donc, une armée construit sa technologie sur une ARC formidablement élevée à l'échelon de la relation entre les simples soldats et les caporaux et est dirigée par une ARC formidablement basse au niveau du management. En effet, l'ARC est élevée dans la plus grande partie du groupe et un management à l'ARC basse ordonne qu'il en soit ainsi (le management des armées inverserait une telle chose si elle savait ce qu'elle réalise, craint-on). La situation optimale dans les armées consiste en ce haut niveau d'ARC au niveau simple soldat-caporal et en une gestion effectuée par un gouvernement qui a des buts hautement thêta et possède lui-même une ARC élevée. Quand un tel état est réalisé, les armées explosent hors de l'Asie Mineure et envahissent l'Europe.

Avec de tels mauvais exemples au sein d'une culture, le management peut mettre au point une technologie totalement fausse. Les dirigeants doivent être de vrais génies pour travailler avec de telles technologies, et habituellement, ils courent rapidement à leur perte comme en témoignent les présidents des États-Unis : on peut constater qu'ils vieillissent vite d'après leurs photos au bout de deux ans d'exercice. D'une façon ou d'une autre, le groupe va tenter d'évincer un management despotique ou même un tant soit peu autoritaire. Le management pense que c'est dû à une mauvaise planification, il essaye de mieux faire, et croit que tout peut être redressé par juste un petit peu plus de mesures punitives d'urgence. Le groupe se révolte davantage. Le management amplifie sa répression. À la fin, quelque chose doit exploser. Bien heureuse la nation qui se révolte très vite pour un but thêta au début de ce cycle. Le gouvernement des États-Unis est surchargé et inefficace en tant que management, parce que tous les principes de ses créateurs de buts d'origine ne sont pas appliqués, et ceux qui le sont ont été légèrement pervertis. Et la même chose se passe avec le management russe. (Exemple : lisez les ouvrages de Paine et les ouvrages de Jefferson sous leur forme originale, et lisez aussi les lettres et opinions personnelles de ces hommes : vous trouverez dans ces écrits davantage de thêta, qui a été négligé, que ce qui est utilisé de ces mêmes créateurs de

[16] **Marx** : Karl Marx (1818-1883). Philosophe, théoricien de la révolution, socialiste et communiste prussien.

[17] **Lénine** : Vladimir Ilitch Oulianov dit Lénine (1870-1924) Révolutionnaire communiste et homme d'État russe.

buts au sein de tout le gouvernement américain. Lisez Marx et Lénine, et regardez l'énorme quantité de thêta inexploité dans ces oeuvres.)

Ainsi, le mauvais management, comme toute aberration, se propage-t-il par contagion. Du fait de l'existence innée de buts thêta, même s'ils ne concernent que la simple survie et un pays riche en citoyens brillants et en ressources naturelles, le management peut devenir une sorte de prêtrise, parce que le succès règne et que le management n'a jamais répugné à s'attribuer le mérite de la production du groupe. Mais les statistiques vous diront très vite que, pour sa part, le Dieu tout-puissant appelé « management moderne des entreprises » a sans cesse des problèmes, coûte cher, est peu rentable et que, en moyenne, compte tenu de la durée des grandes fortunes et des entreprises, ce qui s'est fait passer pour du management constitue presque un échec complet et assassine purement et simplement la majorité des entreprises de ce pays. La montée du syndicalisme n'est pas une mesure de la méchanceté et de l'entêtement de l'homme mais, en s'élevant et en partant en guerre contre la production, une mesure de l'échec du management tel qu'il a été pratiqué en tant que technologie. Le syndicalisme n'a pas tort. Il constitue simplement un arbitraire inutile, existant à cause de la présence d'un autre arbitraire : un management qui agit à un niveau autoritaire, masquant l'absence de créateurs de buts thêta et cherchant à imposer ce manque par une conduite répressive.

L'Amérique a combattu en 1776 pour son indépendance vis-à-vis d'un management absent et a gagné. Avec l'arrivée du système bancaire d'Alexander Hamilton[18] (s'il vous plaît, une médaille pour Burr[19], tout traître qu'il ait pu être), cette partie d'indépendance relative à l'économie fit un retour en arrière marqué et remarquable vers les temps sombres du fascisme – ou de la tyrannie, comme ils l'appelaient en ce temps-là. Le sénateur Bone[20] du Sénat des États-Unis me fit un jour la remarque suivante : « Je me suis battu depuis 1905 pour placer les services publics entre les mains des gens. Mais je crois que, en les donnant finalement au gouvernement, j'ai échangé un maître un peu déraisonnable contre un maître très déraisonnable. Il me semble que lorsque ce pays s'est débarrassé de l'esclavage pendant la guerre de Sécession[21], nous avons échangé une forme évidente d'esclavage pour une autre d'un genre plus insidieux : la tyrannie du management commercial moderne. » Le fascisme existe en Amérique, c'est quasiment la seule façon d'opérer des grosses entreprises. Et le fascisme ou l'autoritarisme se détruit presque toujours lui-même rapidement, étant donné qu'il est enthêta et qu'il enturbule le thêta existant. Le meilleur exemple en est les troubles patrons/ouvriers dont l'importance augmente depuis le tournant du siècle.

Seule la tyrannie économique pouvait rendre possible l'idéologie de groupe du communisme qui est loin d'être idéale. Là où existe un management fasciste des affaires, le socialisme et le communisme peuvent se développer. La possession par l'État de toute chose, y compris de l'âme humaine, et une idéologie collective menée à l'aide d'une fausse propagande par un groupe plutôt fasciste à Moscou, sont également indésirables. De nos

[18] **Alexander Hamilton** : (1757-1804) Homme politique américain ; il organisa la Banque nationale.

[19] **Burr** : Aaron Burr (1756-1836), homme politique américain ; blessa mortellement Alexander Hamilton au cours d'un duel en 1804 ; fut accusé de trahison en 1807 et acquitté plus tard.

[20] **Bone** : Homer Bone (1883-1970)

[21] **Guerre de Sécession** : Guerre civile américaine (1861-1865). Remportée par les États du nord, contre les États du sud.

jours, le monde est tumultueux à cause de trois écoles d'administration : le fascisme qui s'arroge le droit de congédier à volonté et au diable la classe ouvrière ; le socialisme qui rend hors la loi la propriété privée et crée une bureaucratie démesurée presque aussi efficace que les machines de Rube Goldberg[22] ; le communisme qui fait le clown avec des doctrines d'un niveau éthique autrefois élevé et bâtit un empire sur une supercherie. Aucune des trois ne serait digne d'attention si une science efficace du management venait à voir le jour.

Une telle science du management devrait obtenir des possibilités de résultats et des conditions de vie optimales pour le groupe et pour ses membres. Une telle science est postulée avec la Dianétique de Groupe. Ce n'est pas une idéologie. Il s'agit d'un effort dirigé vers une opération rationnelle des groupes. Son projet pilote a fonctionné. D'autres projets pilotes vont suivre. Dans la Dianétique de Groupe, si ses résultats continuent à confirmer ses principes, on examine la forme générale du gouvernement du monde. Ce gouvernement ne dépendra pas administrativement des Fondations de Dianétique. Mais la Fondation formera probablement le personnel que les gouvernements y enverront et sera probablement le conseiller de tous les gouvernements. Pas de rêves creux, nous avons dans la Dianétique de Groupe un bien meilleur produit que la concurrence.

Cependant, si la fondation doit un jour tenir un rôle de formateur du personnel dirigeant, de précepteur pour tout le monde du management, la Fondation ferait mieux de devenir, en elle-même, le meilleur exemple existant de Dianétique de Groupe.

Et avec l'ambition de mettre de l'ordre dans sa propre maison, il est suggéré que toutes les organisations désireuses de faire ainsi mettent en pratique les principes suivants :

1. Regardez bien l'idéal et l'Éthique de l'organisation. C'est du domaine de la création de buts ;
2. Regardez bien sa logique. C'est du domaine du management, de la planification et de la coordination ;
3. Regardez bien son exécution. C'est le domaine du personnel et des membres individuels du groupe ;
4. Établissez un plan général et flexible de gouvernement ; en adoptant une Constitution, en sélectionnant ses hauts responsables avec l'agrément général ; en vous conformant à sa structure et à ses instaurateurs ;
5. Tendez toujours vers des buts créatifs et constructifs et exécutez-en les projets de manière créative et constructive, par opposition aux « petites économies », aux « urgences arbitraires » et aux actions et plans destructeurs ;
6. Choisissez pour les postes de confiance du personnel au thêta élevé, qui planifie de manière créative et constructive en termes d'expansion plutôt qu'en termes « d'urgence ». N'élisez pas les oiseaux de mauvais augure qui pervertissent ou censurent sélectivement les communications, ou coupent les lignes pour gagner de la puissance, qui postulent des réalités pleines d'opportunisme mais sinistres et qui, en pervertissant l'affinité, n'ont aucun amour pour l'homme ;

[22] **Rube Goldberg** : (1883-1970) Dessinateur humoristique américain, connu pour ses dessins de machines extravagantes et compliquées, conçues pour obtenir des résultats comparativement simples.

7. Installez une abondance de lignes de communication pour répondre aux différents besoins des organisations, maintenez les communications nettes et concises, gardez les communications complètement honnêtes et ne mettez aucun écran entre l'organisation et le public sur quoi que ce soit ;
8. Allez dans le sens de créer une affinité de groupe à groupe et du groupe vers le management. Créez et maintenez une affinité élevée avec le reste du monde ;
9. Créez une réalité élevée et Éthique d'un monde meilleur et puis faites-la se réaliser. Faites de l'organisation un modèle de ce monde meilleur ;
10. Persévérez dans l'élévation continuelle du niveau de Ton du groupe. Persévérez vers le but du Ton individuel le plus élevé. Il est théoriquement vrai qu'un groupe avec un niveau de Ton assez élevé annule presque la nécessité de la Mise au Clair individuelle et qu'un individu haut de Ton crée un groupe haut de Ton ;
11. Faites s'autogénérer l'organisation en un modèle d'efficacité dans tous ses départements, et que chaque membre du groupe soit très fier de ses réalisations ;
12. Agissez sur le principe que l'échec d'un individu ou d'un sous-groupe, dans n'importe quel département, par contagion, menace la survie de tous ;
13. Comprenez à fond le principe que la quantité de thêta dans le groupe détermine matériellement la longévité, la grandeur et la survie générale de ce groupe et de ses membres et que la quantité d'enthêta dans le groupe détermine le degré d'imminence de la mort pour lui, donc finissez-en avec la désinvolture et le manque de sincérité existant dans une société extérieure basse de Ton.

LE CREDO D'UN VRAI MEMBRE DU GROUPE

1. Un membre accompli d'un groupe serait celui qui approcherait de plus près dans ses propres activités l'idéal, l'Éthique et la façon de penser du groupe pris dans son ensemble ;
2. La responsabilité de l'individu vis-à-vis du groupe tout entier ne devrait pas être moindre que la responsabilité du groupe à l'égard de l'individu ;
3. Le membre d'un groupe a, parmi les responsabilités qu'il doit assumer, le bon fonctionnement du groupe tout entier ;
4. Un membre d'un groupe doit exercer ses droits et prérogatives en tant que membre du groupe et exiger qu'ils soient respectés. Il doit également exiger que les droits et prérogatives du groupe en tant que groupe soient respectés et il ne doit pas permettre que ces droits soient amoindris en aucune façon quelle qu'en soit la raison et en dépit d'exigences de promptitude ;
5. Le membre d'un véritable groupe doit utiliser et pratiquer son droit à contribuer au succès du groupe et il doit mettre l'accent sur le droit du groupe à contribuer au sien. Il doit être conscient que si l'on refuse ce droit à l'une ou l'autre partie, le groupe subira d'innombrables échecs. (Un État providence est un État où l'on ne permet pas au

citoyen d'apporter sa participation à l'État, mais où on l'oblige à accepter l'aide de l'État.) ;

6. Le membre d'un groupe doit refuser ou empêcher toute enturbulation des affaires du groupe, que ce soit par de soudains changements de stratégie injustifiés par les circonstances, par le démantèlement des filières officielles ou encore par la cessation des activités fructueuses dans ce groupe. Il doit s'assurer de ne jamais enturbuler un membre de la direction et entraîner ainsi une baisse d'ARC dans le groupe ;
7. Le membre d'un groupe doit corriger toute erreur de stratégie ou toute méconnaissance des objectifs du groupe en portant l'affaire devant un conseil ou en agissant de sa propre initiative ;
8. Un membre du groupe doit coordonner ses initiatives avec les buts et les raisons d'être du groupe tout entier ainsi qu'avec les autres membres individuels, en faisant connaître ses activités et ses intentions de façon à ce que tout conflit puisse être décelé à l'avance ;
9. Un membre du groupe doit insister sur son droit à l'initiative ;
10. Un membre du groupe doit étudier, comprendre et travailler avec les buts, la logique et les réalisations du groupe ;
11. Un membre du groupe doit travailler à devenir un technicien aussi expert que possible dans sa spécialité et son art au sein du groupe. Il doit faire en sorte que d'autres membres du groupe comprennent les principes de cette technologie et de ce savoir-faire. Il doit leur démontrer la place que cette technologie et ce savoir-faire occupent parmi les activités indispensables à la bonne organisation du groupe ;
12. Un membre du groupe doit connaître toutes les techniques et spécialités du groupe ; il doit pouvoir les appliquer et comprendre la place qu'elles occupent parmi les activités indispensables à la bonne organisation du groupe ;
13. La quantité d'ARC au sein du groupe dépend de chaque membre du groupe.

    Il doit s'assurer que la communication entre les membres du groupe est excellente et que leur affinité et leur réalité communes restent claires et nettes. Il doit être conscient des conséquences qu'entraîne le fait de ne pas réunir de telles conditions. **de plus, il doit continuellement et activement s'efforcer de maintenir un haut niveau d'ARC au sein de l'organisation** ;
14. Un membre du groupe a le droit d'être fier de son travail, de juger ce travail par lui-même ainsi que la façon dont il doit l'accomplir ;
15. Un membre du groupe doit prendre conscience qu'il est lui-même manager d'une partie du groupe et/ou de sa production, et qu'il doit lui-même avoir les connaissances nécessaires et le droit de diriger la division dont il est responsable ;
16. Un membre du groupe ne devrait pas permettre que des lois limitant ou proscrivant les activités de tous les membres du groupe soient votées à cause de fautes commises par quelques membres du groupe ;

17. Le membre du groupe doit exiger une stratégie flexible et une exécution scrupuleuse de cette stratégie ;
18. Le membre du groupe doit comprendre que la meilleure garantie de survie pour lui-même et pour l'ensemble du groupe est que chaque membre du groupe accomplisse son travail de façon optimale. Il appartient à chaque membre du groupe de s'assurer que tous les autres membres aient un rendement optimal, que la position hiérarchique ou une similitude de zone d'activité justifie ou non une telle supervision.

LE CREDO D'UN BON MANAGER QUALIFIÉ

Pour être efficace et avoir du succès, un manager doit :

1. Comprendre aussi parfaitement que possible les buts et les objectifs du groupe qu'il dirige. Il doit être capable de voir et d'envisager la manière idéale d'atteindre le but tel qu'il a été prévu par celui qui l'a créé. Il doit être capable de tolérer et d'améliorer les progrès et les réalisations pratiques dont peuvent être capables son groupe et ses membres. Il doit s'efforcer continuellement de réduire le fossé permanent qui existe entre l'idéal et la pratique.
2. Il doit réaliser qu'une de ses missions principales est de faire personnellement une interprétation complète et honnête de l'idéal, de l'Éthique, des buts et des visées à ses subordonnés et au groupe lui-même. Il doit conduire ses subordonnés, le groupe et les membres du groupe vers ces buts d'une manière créative et persuasive.
3. Il doit considérer l'ensemble de l'organisation et agir uniquement pour l'organisation entière et ne doit jamais former ou favoriser des clans. Son jugement sur les membres du groupe ne devrait se faire qu'à la lumière de leur valeur par rapport à l'ensemble du groupe.
4. Il ne doit jamais hésiter à sacrifier des individus pour le bien du groupe aussi bien dans l'élaboration des plans et leur exécution que dans sa justice.
5. Il doit protéger toutes les lignes de communication établies et les compléter là où c'est nécessaire.
6. Il doit protéger toute affinité dont il a la responsabilité et avoir lui-même de l'affinité pour le groupe lui-même.
7. Il doit toujours atteindre le plus haut niveau de réalité créative.
8. Ses plans doivent accomplir, en tenant compte des buts et des objectifs, la tâche de l'ensemble du groupe. Il ne doit jamais laisser les organisations s'agrandir puis s'écrouler mais, instruit par des projets pilotes, il doit maintenir les stratégies originales et souples.
9. Il doit reconnaître en lui-même les principes du groupe. Il doit recevoir et évaluer avec la plus grande vigilance l'exactitude des données qu'il reçoit et à partir desquelles il conçoit des solutions.
10. Il doit se consacrer à la tâche de servir le groupe.

11. Il doit s'octroyer le droit de se faire servir correctement afin de pourvoir à ses besoins personnels, économiser ses propres efforts et jouir d'un certain confort afin de maintenir son niveau de raisonnement élevé.
12. Il doit exiger de ses subordonnés qu'ils relaient, dans les domaines qu'ils dirigent, la totalité et l'intégralité de ses véritables sentiments et les raisons de ses décisions aussi clairement que possible, et qu'elles soit développées et interprétées uniquement pour une meilleure compréhension des individus dirigés par ces subordonnés.
13. Il ne doit jamais se permettre de dénaturer ou de dissimuler la moindre partie de l'idéal et de l'Éthique sur lesquels le groupe fonctionne ni permettre que cet idéal et cette Éthique ne deviennent caducs, dépassés et impraticables. Il ne doit jamais permettre que ses projets soient dénaturés ou censurés par des subordonnés. Il ne doit jamais permettre que l'idéal et l'Éthique des différents membres du groupe se détériorent, se servant toujours de la raison pour mettre un terme à une telle détérioration.
14. Il doit avoir confiance dans les buts, confiance en lui-même et confiance dans le groupe.
15. Il doit diriger en montrant toujours comment réaliser des objectifs secondaires créatifs et constructifs. Il ne doit pas diriger par la menace et la peur.
16. Il doit prendre conscience que chaque individu dans le groupe est amené, dans une certaine mesure, à diriger d'autres hommes, la vie et le MEST et qu'une liberté de diriger selon ce code devrait être accordée à chacun de ses sous-dirigeants.

En se conduisant de la sorte, un manager peut conquérir un empire pour son groupe, quel que soit cet empire.

L. RON HUBBARD