



ALAIN FERNANDEZ

# LA TRANSFORMATION DÉMOCRATIQUE DE L'ENTREPRISE

Pour en finir avec le mépris, principe  
délétère du management d'hier et  
d'aujourd'hui

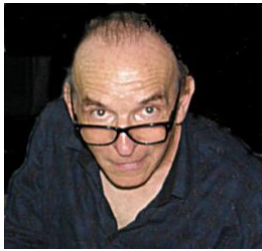
La question du  
changement... ou  
comment faire passer la  
pilule...



MIMISMO

Alain Fernandez juillet 2025

<https://www.linkedin.com/in/alainfernandez/>



Alain Fernandez est un spécialiste de l'aide à la décision et de la mesure de la performance dans le cadre des démarches d'amélioration continue. Il travaille depuis plusieurs années sur les principes de la coopération comme unique solution pour équilibrer les enjeux économiques, environnementaux et humains. Il est l'auteur de plusieurs livres de management qui anticipent la démarche ici présentée, chacun vendu à plusieurs milliers

d'exemplaires.

<https://www.alain-fernandez.info>

**Copyright :** Il est formellement interdit de prélever des extraits, de le fractionner, de le modifier ou d'ôter la mention de l'auteur ou du copyright de couverture et de bas de page. Cependant vous êtes autorisé à le diffuser à volonté.

D'autres dossiers sont à télécharger sur le site :

<http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/>

## Extrait du livre « La Transformation démocratique de l'entreprise »

### La question du changement... selon Darwin ?

Damien, content de son exposé de la journée, a rejoint François dans son bureau. Ils trinquent tous deux, une canette de bière bien méritée à la main.

— Je vais vous dire François, la seule clé de la réussite de tout projet quel qu'il soit, c'est la conduite du changement.

— Dans l'absolu, je suis d'accord avec vous. Cela dit, pouvez-vous préciser votre pensée ?

Damien s'incline en arrière et s'enfonce un peu plus dans le fauteuil club un peu fatigué.

— Vous connaissez la citation de Darwin à propos du changement ?

— Non, je ne vois pas.

— Darwin disait... Damien manipule son mobile... Attendez je la retrouve... Voilà : *« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux au changement. »*

— Ah oui ! Je l'ai déjà lue. Sauf que Darwin n'a jamais écrit cette phrase. C'est un prof de management américain qui l'a inventée<sup>1</sup>.

— Comment ça ? demande Damien d'une voix un peu forte tout en se redressant sur son siège.

— Pour Darwin, les espèces qui survivent sont celles qui sont le mieux adaptées à leur environnement. Autrement dit, elles trouvent suffisamment de nourriture pour survivre le temps de se reproduire sans risquer d'être exterminées par les prédateurs. À l'occasion, des mutants mieux adaptés finissent par remplacer la souche d'origine. C'est ainsi qu'évoluent les espèces.

— Vous jouez sur les mots. Ça revient un peu au même.

— Pas tout à fait. Dans la nature, l'évolution par la sélection naturelle, comme l'entend cette citation, repose sur le hasard et s'inscrit dans le temps long, voire très long. En revanche à l'échelle de l'entreprise, le changement est planifié et se déroule dans une unité de temps extrêmement courte. Ce n'est pas du tout comparable.

Damien approuve d'un bref hochement de tête sans chercher d'arguments contradictoires.

---

<sup>1</sup> Source : <https://tb2.eu/darwin>

Ce n'est pas le sujet dont il aimerait débattre. François continue :

— C'est aussi cela le problème du management et de ses idéologues. Ils s'approprient et travestissent sans vergogne les propos des plus grands penseurs pour justifier et tenter de faire passer le directivisme comme une loi naturelle. C'est bien pour cela que je critique cette citation déformée et transposée au management où elle n'a rien à y faire si ce n'est contraindre les salariés à accepter le changement sans rechigner.

Toujours sûr de lui, François ne semble pas se rendre compte de la fébrilité croissante de Damien. De toute évidence, quelque chose le préoccupe et, en l'occurrence, ce n'est sûrement pas la fiabilité des citations de Darwin :

— Bon d'accord ! Seulement nous, en entreprise, on peut prévoir, se préparer et s'adapter.

— Prévoir ? À part disposer d'une boule de cristal, savoir lire dans le marc de café ou interpréter les entrailles d'un poulet fraîchement égorgé, je ne vois pas trop comment on pourrait s'y prendre. On peut au mieux se contenter de prospective et établir les scénarios du possible, du probable et du souhaitable. Il n'en reste pas moins que l'exercice mérite d'être classé dans la catégorie haute voltige.

Damien ne cache pas son agacement. « Prévoir et prospective, il joue sur les mots pour détourner le sujet, se dit Damien. Tous ses discours ne vont pas m'aider. Il ne faut surtout pas que je me laisse entraîner, je dois à tout prix recentrer le débat ».

— N'empêche qu'il faut bien traiter le sujet du changement ! Pour moi c'est le gros morceau et je sens que ça ne va pas être facile.

— Pourquoi ça ne va pas être facile ?

— Vous vous moquez de moi ? répond Damien d'un ton véhément, je vais me heurter des résistances, c'est évident, poursuit-il un peu plus calme.

— Je ne me moque pas du tout de vous. Seulement la question que tous ceux qui vont faire les frais du changement sont en droit de se poser est : « *Pourquoi devrais-je abandonner le statut qui me convient parfaitement pour me lancer dans l'inconnu ?* ». Tant que vous n'apporterez pas une réponse acceptable à cette question, vous vous heurterez à de légitimes résistances.

Damien secoue la tête plusieurs fois de droite à gauche en signe de dénégation, et répond sur un ton où se mêle l'amertume de ne pas être compris, à l'impératif de faire passer son message :

— La réponse est évidente, François. Nous sommes o-bli-gés de changer ! dit-il en séparant bien chacune des syllabes. On ne peut plus garder le même statut éternellement. Vous-même, vous avez expliqué la problématique de la concurrence. C'est pourtant clair, il me semble. Il faut changer pour s'adapter. Ce qui est moins clair, c'est comment je vais bien pouvoir m'y prendre pour obtenir l'adhésion de la majorité, ajoute-t-il sur un ton plus modéré comme s'il s'adressait à lui-même, je le reconnais, depuis que je suis arrivé, j'ai manqué de pédagogie.

— Qu'appellez-vous la pédagogie ? Le fait d'emballer la pilule dans un joli papier ? Elle n'en sera pas moins amère.

— Non, non, il s'agit d'expliquer les bienfaits de la transformation et de faire comprendre que sans elle on se dirige droit dans le mur.

— Vous êtes bien catégorique, mon cher Damien. On va effectivement travailler l'indispensable question du changement, mais ça ne sera pas sous prétexte d'éviter un mur imaginaire qui aurait subrepticement surgi sur notre route.

— Ce que j'entends par pédagogie, c'est de bien expliquer la nécessité du changement et de parvenir à convaincre. Cette fois-ci je m'y suis mal pris, mais je vais me rattraper.

— Et qu'allez-vous faire ? Jouer de la flûte, et tels les enfants de la ville d'Hamelin, ils vont tous vous suivre ? Plus de problème de résistance au changement !

— Oh là ! François ! Vous faites de curieux parallèles ! Vous avez vraiment une drôle

idée de mon métier !

— Vous avez raison. Je n'aurais pas dû évoquer ce conte. Bien que la technique la plus classique consiste tout de même à motiver d'une manière ou d'une autre les influenceurs pour qu'ils se chargent ensuite d'inciter les plus soumis à les suivre et d'entraîner la majorité dans la foulée.

Damien marque un silence.

— C'est une approche classique qui se révèle assez efficace pour convaincre les indécis, précise-t-il sur un ton convaincu.

— Dans la réalité, les gens sont résignés parce qu'ils ont trop peur de perdre leur emploi. Aussi, ils s'adaptent et font contre mauvaise fortune bon cœur. Je ne dis pas pour autant que tout changement est néfaste, bien au contraire. Il faut savoir réformer les mauvaises habitudes. Seulement, j'estime que ce ne sera ni avec des paroles enchanteresses ni avec des menaces que l'on parviendra à abuser ceux qui devront subir le changement. Même s'ils ne le montrent pas toujours, ils ne sont pas dupes. Ils mesurent très bien ce qu'ils gagnent et ce qu'ils perdent.

Au fond de lui, Damien n'apprécie pas l'usage du verbe « abuser » en lieu et place du verbe « convaincre ». Comme il n'a pas envie de se lancer dans une polémique qu'il jugerait stérile tant leurs positions sont antinomiques, il préfère recentrer le débat, c'est-à-dire revenir à la bonne exécution de sa mission.

— Vous savez, François, j'ai un projet à conduire et je souhaite qu'il se déroule du mieux possible.

— Moi aussi Damien, je tiens à mener à son terme le projet que je vous ai brièvement évoqué et c'est là où l'on va devoir rapidement se mettre en phase.

— Ça ne va pas être facile, puisque vous-même vous rejetez en bloc le projet Lean.

— Absolument pas. La preuve, on a bien travaillé sur le thème du Kaizen. Ce que je rejette est facile à résumer. Premièrement, c'est l'obsession de la conduite du projet indépendamment de ceux qui le vivent au quotidien. Deuxièmement, et corollaire du précédent, c'est l'orientation exclusivement productiviste des projets de réorganisation. Je précise ?

Préoccupé par son projet, Damien n'a écouté la dernière tirade de François que d'une oreille. Après un bref silence, le temps de reprendre ses esprits, il répond :

— Oui, oui, bien sûr, dites-moi François.

— Mon propos rejoint une discussion précédente. Pourquoi a-t-on toujours en ligne de mire l'exclusivité de l'objectif productiviste sans se préoccuper du bien-être et des aspirations de ceux qui travaillent et créent la valeur ?

Une fois de plus, Damien est en panne d'arguments.

— Ce n'est pas tout à fait juste.

— Oh si ! C'est très juste et la réponse est simple, elle tient en trois mots : la maximisation du profit.

Damien sursaute :

— Et vous êtes contre !

— Il me semble qu'il est temps au vingt et unième siècle d'envisager une forme plus coopérative où l'on conjugue le profit avec les aspirations légitimes de ceux qui travaillent. On frappe à la porte.

— Nous poursuivrons ce passionnant débat un peu plus tard, Damien, pour le moment nous avons des visiteurs...



## Quand on se cramponne à la méthode

Bien des projets d'entreprise sont conduits d'une manière un peu artificielle, hors sol, sans tenir compte des réalités du terrain et des besoins concrets des utilisateurs. Ces derniers sont considérés comme la partie négligeable et s'ils ne sont pas suffisamment conciliants, quelques opérations d'accompagnement du changement feront passer la pilule. De toute manière, ils n'ont guère le choix. Ce qui importe au sens des concepteurs, c'est la juste application de la méthode, sans s'écarter du plan soigneusement tracé. C'est aussi cela le mépris. Il n'est pas nécessairement matérialisé par des attitudes condescendantes.

Les plus fervents des aficionados de la méthode à succès du moment vont encore plus loin. En véritables exégètes, ils expliquent les échecs par des écarts à la règle. « *Le Lean n'apporte pas les fruits attendus ? C'est qu'il a été mal appliqué !* ». Le constat n'est pas nouveau. Du temps où la Qualité Totale détenait le titre de méthode universelle, bien avant qu'elle soit détrônée par le Lean et les méthodes agiles, les échecs étaient aussi expliqués par un non-respect de la norme du moment<sup>2</sup>.

## Les « théories » du changement

Parvenir à imposer en douceur le changement à des individus qui n'y sont guère chauds, relève de la gageure. En effet, l'organisation est nécessairement en situation d'équilibre, puisqu'elle fonctionne ainsi, et vous leur proposez de tout chambouler !

Alors, comment s'y prendre sans risquer qu'au cours de la transformation, l'organisation cherche à retrouver sa situation d'équilibre initiale, une manière d'homéostasie pour emprunter un terme à la biologie ? Pour une première catégorie de spécialistes, la question se résume en une injonction : « *Motivation* ! ».

Autrement dit, il suffirait de mettre en action les méthodes et techniques adéquates pour donner aux salariés l'envie de quitter leur « *zone de confort* » et de se lancer dans l'inconnu avec enthousiasme et bonne humeur de préférence. Bon courage !

D'autres experts de la question vous expliqueront que le changement doit impérativement se dérouler en association avec les salariés.

Rien de plus juste.

Néanmoins, ils limiteront cette coopération pompeusement baptisée de « *Bottom-Up* » aux seuls points de détail, en expliquant que les victimes, oups ! Pardon !, « Les acteurs » du changement n'ont évidemment pas à donner leur avis sur les objectifs, ni sur le calendrier et encore moins sur la méthode choisie pour la transformation. En d'autres termes, la participation des salariés se réduit à l'acceptation des orientations déjà définies.

Bref, tant que l'on maintiendra une rigoureuse dichotomie entre ceux qui décident et ceux qui exécutent, la profusion d'écrits, de méthodes et de théories plus ou moins

---

<sup>2</sup> Quelques auteurs ont travaillé sur le thème du mythe de la méthode miracle sensée tout résoudre, à condition que l'on prenne soin de ne pas étudier les échecs. Lire Phil Rosenzweig, Les mirages du management, Vuibert 2009, ou encore Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, Faits et foutaises du management, Vuibert 2007. En complément, Eric Abrahamson déjà cité et Alessandro Piazza ont étudié le phénomène de modes des méthodes de management : Fads and Fashions in Management Practices. Ce texte est disponible sur le site [researchgate.net](http://researchgate.net).

fumeuses sur cette question n'est pas prête de s'enrayer.

## Prospective n'est pas prévision

Damien se trompe. Prospective et prévision ne sont pas synonymes. À de rares exceptions près, les prévisionnistes se sont toujours plantés. Qu'il s'agisse de la crise financière de 2008, l'élection de Donald Trump en 2016 ou les conséquences dramatiques de la crise du Covid, les exemples foisonnent.

Philip Tetlock<sup>3</sup>, spécialiste de sciences politiques, a réalisé une vaste étude où ils démontrent que les prévisionnistes ne réussissent pas mieux que le hasard. Ils ne sont guère plus précis qu'un chimpanzé qui joue aux fléchettes, selon l'expression utilisée par l'auteur (un chimpanzé vise très mal, c'est aussi en cela qu'il se différencie de l'humain). Les plus médiatiques sont paradoxalement les plus mauvais. Pourtant, il faut bien anticiper pour choisir une direction et avancer.

Ensuite, on corrigera s'il le faut ou si l'on peut. Si l'on ne bouge pas, l'échec est assuré. Si l'on avance, on a nos chances. Ce n'est pas au doigt mouillé que l'on choisit une direction. Il s'agit en effet de passer de la prévision à la prospective.

C'est-à-dire établir les scénarios envisageables en se fondant sur le degré d'incertitude selon trois niveaux : ce qui est possible, ce qui est probable et enfin ce qui est souhaitable. Pour bâtir ces scénarios, la recette est connue : collecter les informations, discuter le plus largement possible, multiplier les sources pour mieux valider la collecte et affiner les modèles, et ajouter une petite dose d'imprévu pour apporter un soupçon de plausibilité aux résultats.

***Ce texte est extrait du livre « La transformation démocratique de l'entreprise » disponible aux formats papier, kindle et epub***

---

<sup>3</sup> Voir la page Wikipédia : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Philip\\_E.\\_Tetlock](https://fr.wikipedia.org/wiki/Philip_E._Tetlock)



## La transformation démocratique de l'entreprise

**Auteur :** Alain Fernandez

**Sujet :** Expérience concrète d'instauration de la démocratie au sein d'une PME

**Pages :** 360 pages

**Prix Format papier :** 19,95 €

**EAN :** 9782959320422

**Prix Format ebook :** 9,49 € (epub ou kindle)

**EAN :** 9782959320439

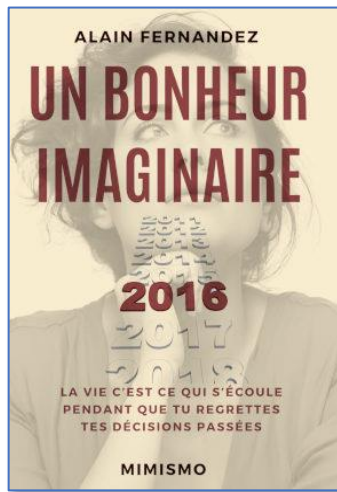
En savoir un peu plus : <https://tb2.eu/demo>

Télécharger l'extrait : <https://tb2.eu/extrait>



# Bibliographie de l'auteur

## Un Bonheur Imaginaire



**La vie c'est ce qui s'écoule pendant que tu regrettes tes décisions passées**

Édition Mimismo  
Alain Fernandez  
234 pages/9,95 €  
Décembre 2024

Disponible :  
[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

## Résumé

Notre parcours de vie n'est que la succession des décisions que l'on a prises au fil du temps. Plus tard, avec le recul, on peut juger sans indulgence le chemin choisi à l'un des nombreux carrefours de notre destinée. Une autre voie n'était-elle pas préférable ? C'est à ce moment que l'on commence à regretter et à s'accabler de reproches. C'est à tort, bien évidemment.

En réalité on a aucune idée de ce qu'aurait été notre vie si l'on avait opté pour un autre chemin puisque l'on ne l'a pas pris. On ne regrette alors que des bonheurs fictifs. Ils sont artificiellement construits par notre imaginaire afin de mieux nous tourmenter durant les épisodes où le moral est au plus bas.

Comment y remédier ?

C'est là l'objet de ce roman. À la faveur d'une rencontre opportune avec un ancien camarade de classe, Inès, l'héroïne de cette fiction, a pu profiter d'une expérience cosmologique et prendre conscience de l'inanité de ses regrets. Elle nous conte son aventure...

## La transformation démocratique de l'entreprise



**Pour en finir avec le mépris, principe délétère d'hier et d'aujourd'hui**

Édition Mimismo

Alain Fernandez

360 pages / 19,95 €

Septembre 2024

Disponible :

[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

### Résumé

Quoi que l'on en dise, l'entreprise actuelle est toujours porteuse de son héritage taylorien. Encore aujourd'hui, ceux qui décident de la marche de l'entreprise et prescrivent les modes de travail ne sont pas ceux, bien plus nombreux, qui exécutent et créent la valeur. Il est pour le moins anachronique de perpétuer ce modèle de gouvernance en totale contradiction avec les principes démocratiques de nos sociétés progressistes. Nous savons tous que sans une étroite et franche coopération de tous les acteurs de l'entreprise, nous ne parviendrons pas à affronter les enjeux économiques, sociaux et écologiques qui nous attendent, des enjeux sans aucune commune mesure avec tout ce que l'on a connu jusqu'à présent. Et pourtant, hormis quelques assouplissements managériaux aussi tonitruants que cosmétiques, rien ne change.

Sans chercher à tout révolutionner, ce livre démontre concrètement, à l'aide d'une démarche pratique, qu'il est tout à fait possible de dépasser cet archaïsme pour accéder au sein d'une entreprise à une **gouvernance démocratique** et **participative** digne de ce nom.

## Les tableaux de bord du manager innovant



**Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Management

320 pages

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

## Résumé

Comment répondre aux nouveaux besoins de pilotage des entreprises ? L'auteur propose une démarche en 7 étapes pour mettre en place les tableaux de bord du manager innovant.

Cette démarche pratique permet de bâtir un système de mesure de la performance qui remplit pleinement sa fonction d'assistance au pilotage, dans une logique de coopération et de prise de décision en équipe.

La première partie développe une analyse critique de la mesure de la performance telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui. Elle apporte notamment des réponses aux questions : pourquoi la mesure de la performance est-elle encore un outil de coercition ? Comment démasquer les mesures maquillées ? Comment éviter les indicateurs inadaptés et donc trompeurs ?

La seconde partie détaille, exemples à l'appui, les sept étapes de la démarche pour bâtir les tableaux de bord de l'organisation innovante.

## L'essentiel du tableau de bord



### Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Gestion de projets

280 pages 5<sup>e</sup> édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

## Résumé

La méthode proposée dans cet ouvrage reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Rapidité, simplicité et faible coût de réalisation en sont les priorités.

À la fois théorique et pratique, le livre est structuré en deux parties. La première développe concrètement, avec exemples à l'appui, les phases fondamentales de la conception d'un tableau de bord en cinq étapes et quinze outils. La seconde partie est orientée réalisation grâce à quinze fiches pratiques.

Des informations pratiques, des mises à jour, des liens complémentaires et des références d'ouvrages sont également consultables grâce à des QR codes.

## Le chef de projet efficace



### **12 bonnes pratiques pour un management humain**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Gestion de projets

248 pages 6<sup>e</sup> édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

<https://www.piloter.org/projet/chef-de-projet->

[efficace.htm](#)

## Résumé

Pour réussir les projets d'entreprise, il ne suffit plus de satisfaire le traditionnel triptyque qualité-délais-coûts, même si l'on y adjoint l'incontournable maîtrise des risques. La coopération active de l'ensemble des partenaires tout comme l'accession au maximum de créativité de l'équipe font la différence.

Ce guide entièrement revu et complété pour répondre aux besoins actuels a été conçu à partir de la connaissance cumulée de plusieurs dizaines de chefs de projet. Il réunit en 12 bonnes pratiques les conditions pour réussir tout projet d'entreprise.

## Les nouveaux tableaux de bord des managers



### **Le projet Business Intelligence clés en main.**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

495 pages 6<sup>e</sup> édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

Fiche détaillée :

[www.tb2.eu/nl](http://www.tb2.eu/nl)

## Résumé

Les tableaux de bord sont au cœur du processus de management de la performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée. Encore faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation.

Ce livre, best-seller depuis plusieurs années, s'est imposé auprès des concepteurs de système de business intelligence, des consultants et des chefs de projet.

Et aussi :

- [44 astuces pour démarrer votre business](#)
- [À son compte : De salarié à entrepreneur indépendant, le guide pratique](#)
- Le bon usage des technologies expliqué au manager

## LA TRANSFORMATION DÉMOCRATIQUE DE L'ENTREPRISE

Nous sommes au XXI<sup>e</sup> siècle. Toutes les sociétés humaines évoluées sont fondées sur un **principe démocratique**. Toutes ? Non ! Seules les entreprises persistent à maintenir une stricte dichotomie entre la minorité qui décide et la majorité qui exécute. Il est inutile de chercher plus avant la cause profonde du mal-être vécu par les salariés.

Pour s'approcher un tant soit peu des principes élémentaires d'une saine **démocratie participative**, encore faut-il remplacer le management intrinsèquement autoritaire et par conséquent castrateur d'idées, par une **coopération** réelle, **totale** et constructive, véritable catalyseur de l'innovation.

Dans un contexte marqué à la fois par une concurrence exacerbée, des enjeux environnementaux à leur paroxysme et une profonde lassitude autant des exécutants que du management intermédiaire, il n'est que temps de prendre nos affaires en main.

C'est là le sujet de ce livre et François, protagoniste de ce récit commenté, nous en donne les clés en trois temps :

- ✓ Temps 1 : Passer du directivisme à la coopération. En exemple : une expérience de réorganisation de type **Lean Management** en mode participatif.
- ✓ Temps 2 : Exploiter le **Kaizen** pour améliorer le "**Bien vivre**" des salariés et pas uniquement pour satisfaire les indicateurs économiques.
- ✓ Temps 3 : 10 jalons pour construire le **collectif** et mettre en action une **gouvernance participative**.

📎 Un ebook à télécharger, « Le dictionnaire du Lean », complète cette étude romancée et commentée.

*Alain Fernandez est un spécialiste de l'aide à la décision et de la mesure de la performance dans le cadre des démarches d'amélioration continue. Il travaille depuis plusieurs années sur les principes de la coopération comme unique solution pour équilibrer les enjeux économiques, environnementaux et humains. Il est l'auteur de plusieurs livres de management de référence qui anticipent la démarche ici présentée, chacun vendu à plusieurs milliers d'exemplaires.*

www.mimismo.eu  
20€

