



ALAIN FERNANDEZ

LA TRANSFORMATION DÉMOCRATIQUE DE L'ENTREPRISE

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



On se défonce !



On crée la valeur !



Et on compte pour du beurre ???

MIMISMO

LA TRANSFORMATION **DÉMOCRATIQUE** DE L'ENTREPRISE

Nous sommes au XXI^e 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€

ISBN: 978-2-95932-042-2



9 782959 320422

La transformation démocratique de l'entreprise

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

MIMISMO

ISBN : 978-2-9593204-3-9

[Le livre en intégral](#)

iii

Du même auteur

Aux Éditions Eyrolles

- Les tableaux de bord du manager innovant, une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe
- L'essentiel du tableau de bord, Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel (5 éditions)
- Le chef de projet efficace, 12 bonnes pratiques pour un management humain (6 éditions)
- Les nouveaux tableaux de bord des managers, Le projet Business Intelligence clés en main (6 éditions)
- 44 astuces pour démarrer votre business
- À son compte : De salarié à entrepreneur indépendant, le guide pratique
- Les systèmes d'information : Art et pratiques (collectif)
- Le bon usage des technologies expliqué au manager
- Les secrets de la conduite de projet
- Les nouveaux tableaux de bord des décideurs
- Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise

Aux Éditions Mimismo

- Un bonheur imaginaire, la vie c'est ce qui s'écoule pendant que tu regrettes tes décisions passées
- Rattraper le temps perdu sans se prendre la tête, les sept bonnes pratiques pour se former seul et sans contrainte

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.

SOMMAIRE

INTRODUCTION Du directivisme à la coopération	1
NOTE AU LECTEUR	11
PREMIER TEMPS On n'impose pas, on débat et on adapte : Le Lean « vu d'en bas »	13
1 Une nouvelle mission pour Damien	14
2 Premier contact avec EquipSciences, l'entreprise à restructurer	20
3 Doit-on impérativement tout rationaliser ?	27
4 Suffit-il de se tutoyer pour simplifier les relations ?	31
5 Une présentation ultra classique du Lean en 12 points corrigée par un exercice de style	37
6 Juliette précise la mission de Damien	44
7 Quand on explique le principe du Lean Management à un large public	46
8 Le profit est la raison d'être de l'entreprise _ Erreur ! Signet non défini.	
9 Plus avant dans les concepts du Lean Management Erreur ! Signet non défini.	
10 Gaspillages, compétences et choix de carrière ____ Erreur ! Signet non défini.	
11 Culte de l'ordre avec les 5S versus l'éloge du désordre _____ Erreur ! Signet non défini.	
12 L'efficacité et la délicate question de la concentration _____ Erreur ! Signet non défini.	
13 Principe, intérêt et limites du Juste à Temps Erreur ! Signet non défini.	
14 De l'entropie et du cristal _____ Erreur ! Signet non défini.	

15 Quand on oublie de prendre des gants avant d'annoncer la nouvelle qui fâche _____ Erreur ! Signet non défini.

16 Où l'on décrie la tension du moment avec humour _____ Erreur ! Signet non défini.

17 Débriefing en famille _____ Erreur ! Signet non défini.

18 Le devoir de critique et la civilisation iroquoise ____ Erreur ! Signet non défini.

Déclaration de Philadelphie _____ Erreur ! Signet non défini.

19 Rémi, le copain qui a bifurqué __ Erreur ! Signet non défini.

DEUXIÈME TEMPS Domestiquer le Kaizen pour assurer le progrès continu (et pas seulement selon les indicateurs économiques) _____ Erreur ! Signet non défini.

1 Le Kaizen : Au fait, c'est quoi un problème ? Erreur ! Signet non défini.

2 Responsabilité sociale du consultant et bien-être des salariés _____ Erreur ! Signet non défini.

3 Les sept étapes de la démarche Kaizen _ Erreur ! Signet non défini.

4 Le Kaizen est-il incompatible avec l'esprit d'innovation ? _____ Erreur ! Signet non défini.

5 La question du changement... selon Darwin ? Erreur ! Signet non défini.

6 Les projets ratés et l'apprentissage collectif _ Erreur ! Signet non défini.

7 Quand on passe à côté de l'avantage concurrentiel _ Erreur ! Signet non défini.

8 Damien, aux prises avec ses réflexions _ Erreur ! Signet non défini.

9 Deux grenouilles bien trop curieuses ____ Erreur ! Signet non défini.

10 Ne vous trompez pas d'objectif : l'exemple de la tomate
_____ Erreur ! Signet non défini.

**TROISIÈME TEMPS Dix jalons pour instaurer la
gouvernance participative** _____ Erreur ! Signet non défini.

Plan du parcours balisé _____ Erreur ! Signet non défini.

Cadrage préalable et but poursuivi _____ Erreur ! Signet non défini.

**1^{er} Jalon Une nouvelle définition de l'entreprise pour placer
au premier plan celles et ceux qui créent la valeur** __ Erreur !
Signet non défini.

**2^e Jalon Ni la gouvernance participative ni la prise de
décision collective ne sont une fiction** _____ Erreur ! Signet non
défini.

**Règles de cadrage pour des débats participatifs et
constructifs** _____ Erreur ! Signet non défini.

**3^e Jalon. Ce qu'il faut trouver, c'est le modèle organisationnel
qui satisfait à la fois les aspirations des salariés et les
exigences économiques de l'entreprise.** __ Erreur ! Signet non
défini.

Construire le collectif _____ Erreur ! Signet non défini.

**4^e jalon En finir avec les autonomies factices, et prendre
conscience des difficultés d'accession à la stratégie
participative** _____ Erreur ! Signet non défini.

**5^e Jalon Une équipe, c'est un ensemble de « moi-je » en
droit et en devoir de s'exprimer** __ Erreur ! Signet non défini.

**6^e Jalon L'entraide a de tout temps été le principal moteur
des entreprises** _____ Erreur ! Signet non défini.

INTERLUDE Un moment de déprime... _____ Erreur ! Signet non
défini.

7^e Jalon Il importe que chacun puisse assumer sans risque

aucun sa responsabilité sociale et environnementale Erreur ! Signet non défini.

INTERLUDE Damien propose des améliorations de processus _____ Erreur ! Signet non défini.

Franchir les derniers obstacles _____ *Erreur ! Signet non défini.*

8^e Jalon Ne pas confondre ceux qui ont besoin d'une liberté d'action avec les inévitables pommes pourries Erreur ! Signet non défini.

9^e Jalon Repérer les vrais détenteurs du pouvoir _____ Erreur ! Signet non défini.

INTERLUDE Damien se remet en question Erreur ! Signet non défini.

10^e Jalon Ceux qui divisent pour mieux régner ont de la constance _____ Erreur ! Signet non défini.

Ultime recommandation « On paie pour voir », une digression entrepreneuriale pour conclure la démarche _____ Erreur ! Signet non défini.

Épilogue _____ *Erreur ! Signet non défini.*

Damien commence sérieusement à douter de ... lui-même ! _____ Erreur ! Signet non défini.

Que va devenir EquipSciences ? _____ Erreur ! Signet non défini.

qu'est-ce que l'utopie ? _____ *Erreur ! Signet non défini.*

Quelques pistes pour approfondir le sujet _____ *Erreur ! Signet non défini.*

À propos du Lean management _____ Erreur ! Signet non défini.

La critique du Lean et du management _____ Erreur ! Signet non défini.

À propos du métier de consultant _____ Erreur ! Signet non défini.

À propos de l'entraide _____ Erreur ! Signet non défini.

À propos des peuples autochtones et des Iroquois en particulier _____ Erreur ! Signet non défini.

Les autres livres utilisés _____ Erreur ! Signet non défini.

Articles et vidéos _____ Erreur ! Signet non défini.

Quelques coopératives remarquables __ *Erreur ! Signet non défini.*

Groupe Mondragón _____ Erreur ! Signet non défini.

Tower Colliery _____ Erreur ! Signet non défini.

Lip _____ Erreur ! Signet non défini.

Fralib _____ Erreur ! Signet non défini.

Alternatives économiques _____ Erreur ! Signet non défini.

La Bellevilloise _____ Erreur ! Signet non défini.

Confédération générale des SCOP _ Erreur ! Signet non défini.

Start-up et SCOP _____ Erreur ! Signet non défini.

Plateformes numériques et coopératives _ Erreur ! Signet non défini.

Économie Sociale et Solidaire _____ Erreur ! Signet non défini.

Les Phalanstères _____ Erreur ! Signet non défini.

Remerciements _____ *Erreur ! Signet non défini.*

[Voir ce livre en intégral...](#)

*« J'ai appris qu'un homme n'a le droit de
regarder un autre de haut en bas
seulement s'il s'agit de l'aider à se
relever. »*

Gabriel García Márquez (Testament)

*Lorsqu'au dix-huitième siècle les
missionnaires chargés d'évangéliser les
peuples autochtones du nord-est de
l'Amérique ont rapporté le récit des
mœurs et pratiques de démocratie
participative des Iroquois et des Hurons,
les philosophes des lumières européens
ont alors compris que :*

- (1) le questionnement était un droit,*
- (2) la critique un devoir,*
- (3) qu'une gouvernance sans dogmatisme
était possible.*

Ne l'oublions pas.

INTRODUCTION

DU DIRECTIVISME A LA COOPERATION

L'idée de ce livre est née à la suite de quelques échanges impromptus en fin de séminaire, devant une bonne bière bien méritée. Ces discussions à bâtons rompus se déroulent toujours peu ou prou de manière identique. Le débat formel est clos, la tension s'est relâchée, et l'on se laisse docilement gagner par cette délicieuse sensation qui mêle la fatigue à la satisfaction d'avoir bien progressé. C'est un moment privilégié. Hormis de très rares trublions, nul ne souhaite revenir sur les éventuels points litigieux encore en suspens. Ils seront à l'ordre du jour de la prochaine table ronde. Chaque chose en son temps. Pour l'instant, nous sommes en petit comité, et l'on en profite pour se livrer à quelques confidences, se conter de savoureuses anecdotes, et lâcher la bride à nos réflexions sans s'éloigner pour autant de notre domaine de prédilection, le management.

Ce soir-là, de fil en aiguille, la conversation a dérivé sur l'impératif d'inventer de nouveaux modes d'organisation. En clair, il s'agit de mieux conjuguer les exigences économiques d'un contexte hyperconcurrentiel avec les aspirations des salariés. Il y a urgence à trouver des solutions organisationnelles et managériales viables si l'on souhaite perdurer dans l'environnement actuel où l'innovation fait la différence.

Après avoir rapidement fait le tour des quelques modèles en

[Le livre en intégral](#)

[Tapez ici]

vogue dont le nombre de mises en œuvre est inversement proportionnel à l'enthousiasme de leurs promoteurs, nous nous sommes heurtés à un désaccord profond, un véritable mur d'incompréhension réciproque, une barrière intellectuellement infranchissable. Les collègues consultants et les partenaires dirigeants qui participaient à ce moment de détente bien à propos, soutenaient mordicus qu'une organisation démocratique et égalitaire était impossible. Pourquoi ? Tout simplement parce que les hommes de l'entreprise ont impérativement besoin d'un leader pour prendre les décisions, et l'organisation hiérarchisée permet justement de s'assurer que les lignes définies par la direction sont correctement suivies. En revanche, on laisse un certain degré d'autonomie, on sait déléguer, précisèrent-ils, convaincus de leur magnanimité.

Curieusement, les deux arguments que sont l'exigence d'un leader comme unique acteur du succès et l'impérieuse nécessité d'une hiérarchie avaient déjà été qualifiés de mythes par James G. March, il y a bien des années¹. Des mythes soigneusement entretenus pour assurer la continuité d'un management qui n'a guère connu d'évolution notable depuis ses origines. La novlangue managériale a beau nous abreuver de nouveaux concepts tels que résilience, agilité, bienveillance et toutes combinaisons de ceux-ci, dans les faits, dans les structures, rien ne change vraiment. Le culte de la verticalité subsiste contre vents et marées. Quant à l'autonomie et la délégation, elles seront rigoureusement encadrées. Le management par objectif, seule véritable nouveauté en un siècle de management, est là pour cela².

1 En référence : la Revue Française de Gestion, numéro de septembre-octobre 1998. La définition du mythe proposée par Claude Lévi-Strauss éclaire mieux la pensée de James March : « Le mythe est une histoire qui cherche à trouver une réponse unique à des problèmes différents. » Source : Apostrophes 4 mai 1984 : Claude Lévi-Strauss définit les mythes | Archive INA.

2 A ce sujet, il est intéressant de noter que Peter Drucker, précurseur du management par objectifs, l'envisageait dans une logique de responsabilisation des managers et des équipes autonomes. Il devait servir

Est-il réellement impossible de s'exonérer d'une organisation hiérarchisée, où les élites prennent les décisions, fixent les objectifs et contrôlent que les armées d'exécutants, ceux qui créent la valeur, suivent bien les règles et le rythme imposés ? Sommes-nous condamnés à perpétuer dans un monde en mutation un tel schéma organisationnel qui ne convient ni aux aspirations des salariés, désormais demandeurs d'un cadre de travail moins contraignant, ni au contexte économique actuel, toujours plus instable et incertain ?

L'idée qu'un système quasiment égalitaire soit parfaitement opérationnel n'a rien d'original, tant s'en faut. Dans l'histoire de l'humanité, il existe des exemples de démocratie participative sans hiérarchie. Les Iroquois par exemple, nom générique désignant plusieurs tribus autochtones du Nord-Est américain, avaient instauré une société égalitaire régie par une constitution fédéraliste composée de cent dix-sept articles. Elle a perduré plusieurs siècles. Il est à noter que les pères fondateurs des États-Unis ont été inspirés par la constitution des peuples iroquois tout comme les philosophes des lumières l'ont été par leurs débats d'idées¹.

L'entreprise à l'âge « Adulte »

Pourquoi ne pourrait-on pas développer une telle gouvernance participative à l'échelle d'une entreprise ? C'est en tout cas ce

notamment à faciliter l'auto-contrôle, et non le contrôle hiérarchique, comme il a été rapidement détourné.

1 Les pères fondateurs des États-Unis avaient bien compris le pouvoir d'une constitution composée d'articles précis pour fédérer des peuples hétérogènes comme l'était la confédération des six tribus iroquoises ou les Américains du dix-huitième siècle. Les philosophes des lumières ont été inspirés par les joutes oratoires et collectives que pratiquaient les Iroquois où chacun est en droit et en devoir de défendre ses idées. (ce thème sera traité au cours de la troisième partie). Voir David Graeber & David Wengrow, « Au commencement était... Une nouvelle histoire de l'humanité », Les liens qui libèrent, 2021.

[Le livre en intégral](#)

que je me suis efforcé de promouvoir ces dernières années au sein de coopératives. La coopérative de type SCOP intègre un principe démocratique dans ses statuts. C'est un point fondamental. Néanmoins, il n'est pas suffisant. Pour instaurer une réelle démocratie d'entreprise, encore faut-il que la confiance et le respect soient de règle.

On peut estimer avoir atteint ce stade capital dès lors que chaque salarié se sent prêt à considérer n'importe quel autre membre de l'entreprise, quelle que soit sa fonction, quel que soit son métier, comme son alter ego. Il admet que tout un chacun est parfaitement capable de donner un avis construit et de participer aux prises de décision d'orientation. En somme, il s'agit d'établir un code de bonne conduite afin de combattre le mépris sous toutes ses formes et de dynamiser la tolérance et l'altruisme par tous les moyens. C'est la condition pour parvenir à bâtir des organisations autogérées, où la coopération est réellement la règle dans les faits. Des organisations parvenues à l'âge adulte en quelque sorte, tout à fait aptes à la création de valeurs durables, respectueuses des hommes et de l'environnement¹.

Comment procéder concrètement ?

Quoi que l'on en dise, le management actuel est encore porteur des stigmates tayloriens. Toujours aujourd'hui, une stricte dichotomie sépare les prescripteurs des exécutants. Les prescripteurs définissent les modes et les rythmes de travail, tandis que les exécutants n'ont guère d'autres choix que d'obéir et de respecter tant bien que mal les consignes. Cette logique,

¹ Ce n'est pas un bla-bla de communicant. Le respect de la personne humaine et la protection de l'environnement sont des préoccupations largement partagés par l'ensemble des citoyens. Si, bien des entreprises trichent sur ces thèmes pour favoriser uniquement la rentabilité financière et la valeur actionnariale, les salariés-associés-décideurs d'une SCOP bien constituée seront plus enclins à élever ces thèmes au rang d'objectifs stratégiques primordiaux si tel est leur souhait.

pur produit de l'OST (Organisation Scientifique du Travail), est tant entrée dans les mœurs que l'on n'y prête plus garde.

Ainsi, toutes les réorganisations d'entreprise, aussi radicales soient-elles, sont systématiquement déployées selon un schéma Top-Down. Autrement dit, les prescripteurs ne se préoccupent guère des aspirations des exécutants. Ils ne profitent pas non plus de la connaissance des métiers et du contexte accumulée au fil des années de pratique¹. Ils ne s'inquiètent pas plus des conséquences de leurs décisions sur les modes de travail ni du mal-être engendré. Pour s'exprimer sans détour, cela s'appelle le mépris. C'était déjà le cas du temps où l'on ne jurait que par la « Qualité Totale », le « Reengineering » ou le « Six Sigma ». Ça l'est toujours aujourd'hui, où le « Lean », pourtant pas très récent, et les « démarches agiles » se sont hissés au rang d'incontournables du management.

L'époque a changé. Il n'est que temps de s'extraire de cet imaginaire simplificateur qui cherche désespérément à résoudre les questions de complexité de l'entreprise par le directivisme et la planification. Le monde économique a précisément besoin de la totale coopération de tous pour mieux maîtriser la complexité et l'incertitude, et prendre ses responsabilités dans un contexte de changement climatique. Et ce, sans artifices ni simulacres qui depuis bien longtemps ne trompent plus personne². Le moment est venu d'instaurer une vraie démocratie participative plutôt que de persister à implanter aux forceps des méthodes radicales censées mettre au pas l'organisation et ses acteurs. Pour une fois que les intérêts humains et économiques sont concordants,

1 Si le Lean invite les opérateurs à formuler des suggestions, c'est uniquement pour améliorer en continu la productivité une fois le système en place. Cela tombe sous le sens. Il ne s'agit en rien d'une approche « humaniste » comme l'évoquent ses nombreux apologistes. Le bien-être des salariés tout comme le partage équitable des fruits du travail, sont des variables qui n'entrent pas dans l'équation. Ce n'est pas non plus une approche « participative », les exécutants n'ont pas leur mot à dire sur le principe de déploiement du projet ni sur les orientations stratégiques visées.

2 Voir la note précédente.

autant en profiter.

Les trois stades d'évolution du Management

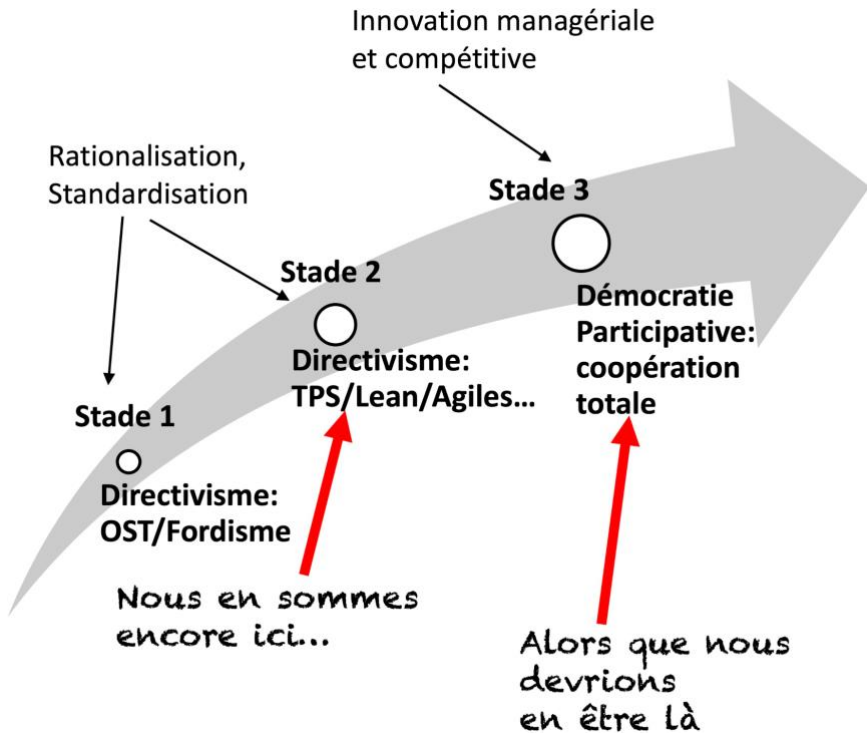


Figure 1 : Du directivisme à la démocratie participative

	<i>Contexte économique</i>	<i>Type d'organisation</i>	<i>Type de management</i>
stade 1	Marché de masse, prix réduit	Directivisme: OST/Ford	Individualisme Mode de travail imposé, Rationalisation extrême, Standardisation absolue
Stade 2	Diversification, concurrence, variabilité de la demande	Directivisme: TPS/Lean/Agiles	Travail d'équipe mais initiatives limitées au champ productif, Esprit de compétition, Recherche de rationalisation extrême et de standardisation absolue
Stade 3	Contexte économique complexe et incertain, Enjeux environnement Enjeux sociaux : besoin de reconnaissance, amélioration du bien-être, partage des fruits du travail, temps pour soi...	Démocratie participative	Participation active aux décisions d'orientation, Totale coopération, Esprit d'entraide, initiatives et innovations

Plan du livre

Le processus ici décrit se déroule en trois temps :

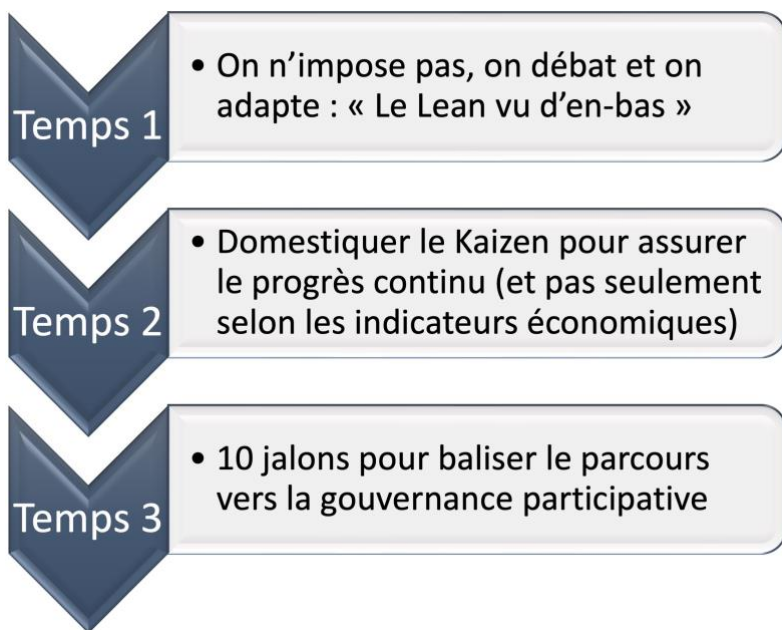


Figure 2 : Plan du livre

Pour illustrer et concrétiser le propos, nous suivrons au fil de ce récit, les tribulations de Damien, un jeune consultant qui, convaincu de porter la bonne parole, s'apprête à implanter le Lean Management au sein d'une entreprise industrielle.

Au cours du **premier temps** de ce livre, il ne présentera pas les concepts fondamentaux devant un aréopage de managers exécutifs totalement acquis à la cause, comme il en a l'habitude. Il sera contraint par François, le dirigeant de l'entreprise, de les confronter au point de vue des acteurs de terrain qui ne manqueront pas de commenter en toute liberté. Ce sont effectivement eux qui devront vivre ces changements au quotidien. C'est une étape fondamentale pour passer du directivisme à la coopération et c'est ainsi que l'on prépare la démarche.

Bien loin l'idée de jeter le bébé « Lean » avec l'eau du bain. Une critique n'a d'intérêt que si, et seulement si, elle ouvre la porte à des réflexions constructives. Nous explorerons **en deuxième temps** une juste utilisation de l'outil Kaizen. Une démarche d'amélioration continue bien conduite est en effet le seul moyen fiable de réaliser un progrès pérenne. C'est seulement ainsi que l'on peut espérer s'approcher du dénominateur commun entre productivité, satisfaction du client, responsabilité environnementale et réel bien-être des salariés.

Une fois le directivisme réduit à sa plus simple expression et remplacé par le dialogue et la coopération, au fil du **troisième et dernier temps**, nous développerons chacun des dix jalons balisant la route d'un autre mode de management fondé sur une véritable démocratie participative.

Remarque 1 : Cette étude est un roman commenté. La large majorité des chapitres s'achève sur un « Regard critique »,  symbolisé par cette icône, et destiné à compléter et à éclairer les propos développés dans ledit chapitre.

Remarque 2 : Pour une étude plus approfondie du Lean management, les lecteurs téléchargeront à profit l'ebook « Le dictionnaire du Lean » qui leur est réservé sur le site : <https://www.piloter.org/demos>

Le mot de passe pour ouvrir l'ebook est : « collectif » en minuscule. Tous les liens web cités dans ce livre sont répertoriés

[Le livre en intégral](#)

sur ce même site.



NOTE AU LECTEUR

La démarche présentée ici en mode fictionnelle synthétise plusieurs expériences de réorganisation conduites ces dernières années au sein de coopératives de production, notamment une opération assez complexe d'accompagnement d'une entreprise (en difficulté) cédée à ses salariés.

Il est juste de mentionner que les coopératives, comme toutes les organisations économiques regroupées sous l'intitulé l'Économie Sociale et Solidaire (associations, fondations, SCOP, SCIC...), comprennent dans leur statut les valeurs démocratiques de coopération et de partage. Malheureusement dans les faits, sur le terrain, ce principe fondamental de fonctionnement des sociétés humaines évoluées n'est pas toujours appliqué comme il devrait l'être. La raison est simple. Les coopératives sont très souvent des PME intégrées dans un réseau de sous-traitance. Au cœur du marché concurrentiel, elles sont contraintes par leurs donneurs d'ordre de réaliser des exploits de productivité. Prises sous la pression du temps et des coûts plancher, les vieux réflexes de l'entreprise traditionnelle comme le recours au directivisme finissent peu ou prou par refaire leur apparition en dépit des ambitions émancipatrices initiales. C'est bien pour cela qu'il ne faut guère tarder à prendre les devants, et c'est là l'objet de la démarche proposée dans ce livre.

Cette mise au point faite, je n'en reste pas moins persuadé que cette démarche ici développée constitue aussi et surtout une base de travail pour les entreprises plus traditionnelles dont le dirigeant est ouvert aux démarches de progrès et respectueux de la personne humaine. Autrement dit, il sait trier le bon grain de

l'ivraie dans les méthodes de management et la manière de les appliquer. J'en suis d'autant plus persuadé que le personnage de « François » a été construit en prenant pour modèles quelques dirigeants de cette trempe que j'ai eu la chance de croiser au cours de ma carrière.

PREMIER TEMPS

ON N'IMPOSE PAS, ON DEBAT ET ON ADAPTE : *LE LEAN « VU D'EN BAS »*

*Prendre le temps d'observer les solutions
organisationnelles avec les yeux de ceux
qui
devront les vivre au quotidien devrait
être une évidence que trop de dirigeants
et de
prescripteurs n'ont toujours pas perçue.
Le directivisme a la vie dure en
entreprise...*

1

Une nouvelle mission pour Damien

« Quel foutu bordel ! » Damien bougonne tout seul dans sa voiture. Il roule au pas sur le boulevard circulaire de la Défense et ne cesse de lorgner la montre du tableau de bord. La grande aiguille avance imperturbable. « Il est dix-huit heures bien sonné et je suis en retard pour la seconde fois. Ce n'est pas la meilleure manière de démarrer dans une nouvelle boîte ! ». Pour calmer son impatience, il monte le son de l'autoradio et tapote sur son volant en rythme avec « *Invisible Touch* », ce vieux tube de Genesis diffusé par la chaîne d'info trafic. Enfin, il arrive en vue de l'entrée du parking P2. « Au moins, à cette heure-ci, je ne devrais pas avoir de problème pour parquer l'Alpha ».

En dépit de son retard, Damien ne déroge pas à son rituel. Une fois la voiture bien garée, il en fait soigneusement le tour, puis vérifie que l'alarme communique correctement avec son iPhone. Il s'est déjà fait voler une Alpha dans un parking supposément « surveillé ». Il ne tient pas à se retrouver une nouvelle fois face à un emplacement vide, émaillé d'un délicat « *Merci connard* » écrit à la bombe sur le sol. Il se presse en direction des ascenseurs et attrape le premier prêt à décoller. Direction : le quinzième étage. Par chance, il est seul dans la cabine et

parvient à destination sans escale.

Il pousse la porte vitrée ornée d'un imposant « Lean System » en lettres dorées stylisées et le voilà enfin dans la place. Il consulte sa montre. Dix bonnes minutes de retard. Ça peut passer. Il ralentit son allure. Surtout ne pas débarquer essoufflé et débraillé en pleine réunion. Il salue au passage Ségolène, la secrétaire de direction. La porte de son bureau est restée ouverte, sûrement à son attention ou tout au moins pour repérer son arrivée. Elle répond à son salut avec son incomparable grand sourire et lui fait signe de se dépêcher :

— Damien, on n'attend plus que vous, la réunion est quasiment terminée.

— J'avais prévu que je ne pourrais pas être là avant six heures.

— Oui, seulement, il est presque dix-huit heures quinze, insiste-t-elle en tapotant sa montre poignet de son index tendu.

Damien la rassure d'une mimique entendue. Il s'autorise une petite halte devant le grand miroir du hall afin de réajuster sa veste, de positionner correctement sa cravate et de mettre un peu d'ordre dans ses cheveux. Il évalue son regard... Franc, direct... Parfait ! Il s'agit d'être physiquement au top, on tient à son standing. Il pousse la porte de la salle de réunion.

Pierre-Henri Irvine, dirigeant de l'antenne française de Lean System, préside l'assemblée. Il l'accueille d'un grand sourire de soulagement :

— Ah ! Le voilà enfin, le héros du jour !

Il regarde ostensiblement sa montre-bracelet et poursuit sur un ton enjoué :

— Je tiens à tous vous informer que notre retardataire, le dénommé Damien, a réussi haut la main sa première mission. Il est juste de préciser qu'elle ne présentait pas non plus de réelles difficultés. Quoi qu'il en soit, il vaut mieux commencer par un succès ! C'est ce que l'on aime chez « Lean System ». Félicitations Damien !

Quelques timides applaudissements saluent le compliment pour le moins ambigu.

— Il est maintenant temps de lui trouver une nouvelle affectation. Sur sa fiche de souhait lors de son embauche, Damien a précisé qu'il s'intéressait à l'humain et au progrès social. Comme nous tous, n'est-ce pas ?

Un oui collégial bien sonore, plus chargé d'humour et de cynisme que de sincérité répond à cette question.

— C'est bien pour cela que nous ne comptons pas nos heures pour réussir nos missions. J'en profite pour ouvrir une petite parenthèse : attention à vos timesheets ! Gardez toujours en ligne de mire la facturation ! C'est ce qui nous fait vivre et c'est aussi ce qui financera le séminaire d'étude au soleil que l'on prépare, il poursuit sur le ton de la confiance, on ne vous en dit pas plus, ce sera une surprise.

Murmure dans l'assemblée.

— Toi Damien, je viens de te faire un compliment mérité. Maintenant, je t'adresse un reproche tout autant justifié. J'ai bien peur que tu ne prennes cette question de la facturation un peu à la légère. Non, non, ne proteste pas, tes timesheets sont bien en deçà de nos standards. Tes clients sont sûrement contents, aucun doute à ce sujet. En revanche, nous, on ne fait pas notre chiffre ! Attention pour les prochaines prestations ! Tu charges les temps passés sans concessions et nous, on facture. C'est ainsi que l'on fonctionne si tu ne l'as pas compris. Facturation, facturation et facturation sont les trois règles de Lean System, ne l'oublie pas. Ah ! Au fait, tu rejoins l'équipe de Juliette, elle va te briefer sur ta nouvelle mission.

Une jeune femme, assise au premier rang, se lève et fait signe à Damien de la suivre. Pierre-Henri Irvine les regarde sortir de la salle de réunion :

— Surtout, avant que vous ne nous quittiez, Juliette et Damien, n'oubliez jamais « que l'on peut prouver que le progrès social est bien meilleur avec du sucre ».

Éclat de rire général.

Une fois dans le couloir en direction du bureau de Juliette, Damien l'interpelle :

— Qu'est-ce qui s'est dit à ce meeting ?

— Pas grand-chose d'intéressant, il est consacré à la recomposition des teams. Il va durer encore un petit moment, il y a toujours un peu d'embrouilles vers la fin. Moi je m'en fiche, avec toi mon staff est au complet.

Ils franchissent la porte du bureau de Juliette. La pièce relativement vaste est sobrement décorée d'une vue du pont Rialto sous le soleil levant. Un grand écran chargé de tableaux Excel occupe la partie centrale de la table de travail, une épaisse plaque de verre posée sur un cadre en acier chromé. Le portrait d'une petite fille brune tout sourire tenant dans ses bras un nounours plus grand qu'elle est placé à l'angle extérieur de la table de façon à être toujours visible, quel que soit le nombre de documents étalés en cours d'étude.

Damien poursuit :

— Tu as compris sa blague sur le progrès social et le sucre ? C'est débile, non ?

— Ne fais pas attention. Il émaille tous ses discours de citations littéraires. Tu finiras par t'y habituer et rire comme les autres sans en saisir le sens pour autant. Du reste, c'est bien la première fois que PHI ne nous rappelle pas sa licence de Lettres Modernes.

— FI ? F, I ?

— Mais non ! PHI pour Pierre-Henri Irvine. P, H et I, ce sont ses initiales. On dit « PHI », c'est plus court et tu le prononces comme la lettre grecque.

— Ah d'accord !

— Cela dit, celle du sucre, il nous l'a déjà sortie. On a cherché sur Google. C'est un extrait de la « Cantatrice chauve » de Ionesco. Ça te rappelle le lycée ? Bien ! Après la séquence culture, passons à ta mission !

Juliette s'assoit à son bureau et semble chercher quelque chose. Elle soulève des dossiers sans succès. Damien reste debout. Après avoir profité un instant de la vue panoramique qu'offre la baie vitrée sur Paris, il se tourne vers sa manager et l'observe. Juliette, trente-cinq ans maximum, est assez petite, très brune

avec de longs cheveux strictement tirés en arrière et rassemblés en un chignon serré posé sur la nuque. Elle est sûrement jolie quand elle sourit, la dureté de ses traits doit alors s'estomper un tant soit peu. Pour le moment, son regard droit et pénétrant, inquisiteur même, refroidirait rapidement la moindre velléité de batifolage. Ce n'est pas important, Damien n'est pas du tout dans cet état d'esprit.

— Bon ! Ils t'attendent demain matin. C'est une boîte qui conçoit et fabrique des équipements scientifiques et médicaux de pointe, notamment dans l'imagerie. C'est une PME de taille raisonnable, 150 personnes à peu près, 39 millions d'euros de CA. Elle ne marche pas trop mal, elle est certifiée ISO « dispositifs médicaux » et elle vient de se faire racheter par ITM. Il nous mandate pour sortir un peu plus de jus de cette boîte.

— ITM ? Ils ne sont pas dans la chaudronnerie ?

— Elle faisait partie d'un lot. De toute évidence, ils cherchent à la gonfler pour la revendre, rien de bien extraordinaire. Il y a de la marge de manœuvre. Le bénéfice des trois dernières années est en deçà de ce que l'on sait des concurrents du même secteur d'activité, rapporté à la masse salariale. Sinon, c'est à Gonesse, c'est la société « EquipSciences ». Voit Ségolène en sortant, j'ai dû lui passer la clé USB contenant le dossier que je t'avais préparé afin qu'elle le complète. Jettes-y un œil ce soir, tu as rendez-vous avec le PDG à huit heures précises demain matin, lui dit-elle en tapotant sa montre et en l'observant avec insistance :

— Il paraît qu'il est sympa, mais loin d'être con. Méfie-toi, prends bien la température, fais un repérage précis, ne te lance pas tout de suite !

— Oui, oui, t'inquiètes, je connais mon métier. Gonesse tu m'as dit ? Ce n'est pas près de Roissy ?

— Exactement.

— C'est la banlieue nord ! J'habite au sud de Paris. Huit heures du matin, pouf !

— Eh bien ! Organise-toi au mieux ! Il souhaite te faire visiter l'usine avant de s'envoler pour Londres là où se trouve le

siège d'TTM.

Elle le regarde droit dans les yeux avec une insistance à la limite gênante :

— Surtout, n'oublie pas tes timesheets. Je ne sais pas comment tu fonctionnais dans ton ancienne boîte, mais je te préviens, chez Lean System ce ne sont pas des choses que l'on répète deux fois, si tu vois ce que je veux dire.

— Ah oui ! Le séminaire au soleil.

— Il ne s'agit pas de cela. De toute façon, le séjour sera financé sur le budget formation comme tous les ans. Non, non c'est plus sérieux que cela, n'en doute pas. Si tu foires tes timesheets, ce ne sera pas avec une citation de Ionesco que PHI t'accueillera la prochaine fois, crois-moi. Je te souhaite bonne chance, on reste en contact et on se revoit au prochain débriefing. À plus.



Pour perdurer, il vaut mieux savoir compter

Un cabinet de consultants est une entreprise commerciale. Elle doit impérativement générer un profit significatif. Le conseil n'est pas un produit aisé à vendre puisque les bons conseils semblent tomber sous le sens, même s'ils sont le résultat d'un long travail de fond qui ne sera pas toujours apprécié à sa juste valeur. Aussi, la seule référence acceptable pour bien des clients reste le bénéfice immédiat conséquent de la prestation (nous y reviendrons). D'où l'importance d'établir un contrat en béton délimitant précisément le type et le périmètre de l'intervention et de compter... les heures passées !

2

Premier contact avec EquipSciences, l'entreprise à restructurer

Bienvenue au parc d'activités de Gonesse.

« Bon. Il ne me reste plus qu'à dénicher cette satanée avenue de l'Industrie ! » Damien stoppe son véhicule et tapote son GPS qui reste muet. Il sort son mobile. Pas mieux.

« Fichu GPS ! Ça doit encore être une histoire de satellite en panne et il faut que ce soit aujourd'hui ! Ma chance, quoi... »

Il redémarre sa voiture.

« Essayons la première rue, au petit bonheur la chance... »

Il roule sur quelques dizaines de mètres...

« Waouh ! Mais c'est pas vrai ! Le coup de bol ! Nez à nez avec EquipSciences, si ça, ce n'est pas un présage ! » s'exclame-t-il en s'engageant sans tarder dans l'enceinte de l'entreprise.

« Et en plus moi qui pensais être en retard comme d'habitude, je suis même en avance. »

Il gare son véhicule sur l'emplacement « visiteur », grimpe d'un pas décidé les trois larges marches du seuil d'entrée et franchit la lourde porte en verre de la société EquipSciences. L'hôtesse l'accueille d'un sourire.

— Bonjour, j'ai rendez-vous avec monsieur Le Tellier.

— Un instant, je vous prie, elle répond au téléphone et passe la communication.

Elle se tourne vers Damien et le regarde droit dans les yeux

sans se départir de son sourire accueillant.

—Voilà, je suis à vous. Monsieur ?

— Damien Stanlais, Lean System.

— Enchantée, votre badge est prêt, elle cherche un instant dans un tiroir. Le voici... Portez-le, assez en évidence. Vous pouvez l'attacher à un passant de votre ceinture. Il ne vous gênera pas et vous n'aurez pas à le sortir pour déclencher l'ouverture des portes, elles sont toutes automatiques et à contrôle d'accès... Sauf les toilettes, heureusement ! précise-t-elle d'un léger rire en parfaite harmonie avec ses yeux pétillant de malice.

Voilà un premier contact bien agréable ! Elle utilise un interphone, et toujours sans quitter Damien du regard :

— François, ton rendez-vous de huit heures est arrivé. Monsieur Le Tellier vient vous chercher.

Damien n'attend pas plus de deux minutes. Un homme d'une cinquantaine d'années vêtu d'un jean et d'une veste de sport se dirige vers lui, la main droite bien tendue.

— Monsieur Stanlais, je présume ?

— Moi-même. Damien Stanlais, Lean System.

— Bienvenue parmi nous, je suis François Le Tellier, modestement directeur de cette fantastique entreprise qu'est « EquipSciences » et vous venez de faire connaissance avec Élodie, dit-il en se tournant vers l'hôtesse d'accueil.

Damien se retourne à son tour. Élodie lui fait un petit signe de la main sans se départir de son charmant sourire. Damien répond d'un vague geste et se presse de rattraper François Le Tellier qui a déjà quelques enjambées d'avance.

— Un petit café avant de commencer ?

— Ce n'est pas de refus.

— On va le prendre directement dans mon bureau, j'en ai préparé à l'instant. Malgré les recommandations de mon médecin, je suis un grand consommateur de ce subtil poison. Et vous ?

— Je crois que l'on partage le même vice, Monsieur Le Tellier.

— Voilà déjà un premier terrain d'entente, c'est d'un bon

présage n'est-ce pas ?

— Mais nous allons nous entendre, Monsieur Le Tellier.

— Je n'en doute pas. Pour commencer, on va faire tomber immédiatement une première barrière. Appelez-moi François comme tout le monde ici et je vous appellerai Damien. Êtes-vous d'accord ?

— Euh... Oui, Monsieur le Tel... Excusez-moi, François.

— C'est un premier pas de franchi, une première barrière qui tombe. La seconde, ce sera le tutoiement. Néanmoins, on va attendre encore un peu, le temps d'apprendre à mieux se connaître et à s'apprécier. Je vous explique rapidement. Comme vous l'avez lu, je suppose, dans la documentation que l'on vous a sûrement transmise, nous développons des solutions technologiques à usage scientifique et plus particulièrement médical.

Dans le coin salon du bureau, deux fauteuils club clairement ringards se font face. Celui que choisit Damien s'enfonce un peu trop. Il est bien usé. Cela dit, il reste confortable. Une petite cafetière italienne en inox repose sur une plaque à induction. François s'en empare et remplit deux tasses. La subtile odeur envoûtante du café fumant lui taquine les narines.

Il a récemment lu que les riches arômes de café suffiraient à stimuler le cerveau. « Ce doit être juste, se dit-il, je me sens en pleine forme intellectuelle ». François dépose les deux tasses sur une table basse où se trouvent déjà un sucrier et deux petits berlingots de lait. Damien comprend qu'il était effectivement attendu à huit heures précises. Il refuse d'un geste le sucre et le lait. Il apprécie son café nature comme tous les vrais amateurs.

François s'installe et poursuit son explication :

— Nous avons une triple activité. On conçoit et on fabrique des instruments de mesure de précision, ce sont des produits finis. On utilise notre savoir-faire pour réaliser des sous-ensembles pour des équipements plus complexes, en particulier dans le domaine de l'imagerie médicale. En outre, nous importons et diffusons une sélection de références connexes d'un fabricant américain. C'est une activité relativement récente qui complète notre gamme. Elle démarre bien et nous sommes

très contents de ce partenariat.

— J'ai vu les chiffres. La courbe est significative, on note une croissance des ventes assez intéressante.

— Vous avez vu les chiffres. Parfait. Nous avons la chance chez EquipSciences d'avoir une équipe de commerciaux particulièrement dynamique.

Une jeune femme brune, grande, assez typée, entre subitement dans le bureau :

— François, je ne sais pas comment faire pour le retour du prototype, on le modifie ou pas ?

— Attends, on commence dans l'ordre par les présentations. Salomé, Damien, Damien, Salomé.

— Enchantée.

— Également.

— Salomé est une spécialiste des technologies optiques. Elle travaille avec l'équipe qui pilote la gamme des sous-ensembles scientifiques et elle lance actuellement un nouveau produit particulièrement prometteur que l'on a baptisé pour le moment du petit nom charmant d'IBAC2. Damien vient nous aider à mettre un peu d'ordre dans notre organisation. C'est bien cela, Damien ?

— On peut le présenter de cette manière, oui.

Salomé le regarde droit dans les yeux avec un franc sourire :

— Bienvenue parmi nous, je suis tout à fait d'accord, on a besoin d'un peu d'aide pour remettre d'équerre quelques-uns de nos processus. François, tu ne m'as pas répondu, on fait comment ?

— Vois avec la micro-méca et chiffrez la reprise. On avisera ensuite tous ensemble.

— OK ! dit-elle en sortant rapidement du bureau.

— À nous ! Nous allons commencer comme il se doit par la visite de l'usine. D'accord Damien ?

— Allons-y.

La visite démarre. Les bureaux d'études, les labos, la salle informatique, le service achats, la gestion commerciale, le marketing, la compta, la fabrication, le conditionnement, l'expédition et l'entretien. Damien prend quelques notes sans

grande conviction et écoute d'une oreille distraite les explications que lui délivre François. Il relève toutefois les noms et fonctions des salariés qui lui sont présentés en se demandant lesquels parmi eux allaient créer des complications.

Pour lui, la seule difficulté consiste à convaincre les éternelles réfractaires au changement. La contrainte sera la solution si la pédagogie ne suffit pas à les faire sortir de leur zone de confort. En un second temps, il pourra faire table rase sans rencontrer de difficulté majeure. Même au plus profond de ses réflexions les plus intimes, Damien utilise les éléments de langage de sa profession tant il est convaincu de leur pertinence. Les raisons profondes de la résistance au changement sont bien le dernier de ses soucis. Il sait que la peur du chômage sera toujours le meilleur allié des réformateurs de type bulldozer.

Comme il n'a guère envie de se taper l'aller-retour Sceaux-Gonesse durant des semaines, Damien se dit qu'il envisagerait bien une action de type « Blitzkrieg », la méthode expéditive qui se pratiquait dans son ancienne boîte. On réforme tout à la vitesse grand V, personne n'a le temps de s'organiser pour protester et on noie les inévitables dégâts collatéraux dans un discours bien formaté sur la théorie du changement. Une affaire rondement menée, servie sur un plateau !

— Voilà, nous avons fait le tour, ne vous inquiétez pas si nous sommes passés un peu vite. Nous aurons le temps d'éclairer tel ou tel point au fil du projet.

— Je ne m'inquiète pas, le rassure Damien, je vois comment procéder.

— Je constate que nous avons affaire à un homme expérimenté. Tant mieux ! répond François sans aucune malice apparente. Je vous laisse étudier tout cela, je me sauve, j'ai un dîner ce soir avec les nouveaux administrateurs de notre société et je serai de retour demain vers quatorze heures. On se retrouvera ici si vous le voulez bien. Je vous invite à profiter de ces vingt-quatre heures de répit pour préparer l'exposé de votre avant-projet. Rien de concret ni de chiffré pour le moment, bien entendu, je ne vous mets pas la pression. Juste les lignes de force, afin que l'on se fasse une première idée de votre approche de la

réorganisation d'une entreprise telle que la nôtre. Vous êtes un spécialiste du Lean Management, vous saurez nous en résumer les fondamentaux.

— D'accord, pas de problème.

— Demain, vous me faites une première présentation à titre de galop d'essai et ensuite vous la ferez pour l'ensemble du personnel ou tout au moins pour tous les volontaires qui voudront bien se joindre à nous.

— Ah bon ? D'habitude, je présente le projet uniquement à la direction et aux responsables de division.

— Les salariés ont le droit de savoir où l'on va et à quelle sauce ils vont être mangés. C'est un minimum, non ?

— Oui, bien sûr, je prépare tout cela.

— On se revoit demain ?

— Bien entendu !



Quand on ne voit que les chiffres

Les consultants issus du même moule que Damien, plus gestionnaires qu'ingénieurs, sont hélas pléthoriques. Persuadés que toutes les entreprises sont bâties sur le même modèle, ils n'hésitent pas un instant à plaquer des schémas types sans chercher à comprendre l'essence même du métier exercé. Ainsi, le goût du travail bien fait, la qualité de relations entre les employés, le sens du métier, en fait tout ce qui fait qu'une entreprise fonctionne durablement n'apparaît pas formellement et quantitativement dans les rapports et leur reste étranger. C'est pourtant en exploitant les singularités propres à chaque entreprise que l'on construit un avantage concurrentiel¹.

Il ne s'agit pas non plus de généraliser. Tous les consultants n'adoptent pas un comportement aussi réducteur et distancié

¹ Marie-Anne Dujarier, auteure du « Management désincarné », a bien analysé le pouvoir de destruction des approches à la hussarde.. Éditions La Découverte, 2015, voir la bibliographie commentée en fin d'ouvrage.

des réalités, tant s'en faut. Il y a profusion de compétences et d'expériences dans ce métier particulièrement complexe et varié. Néanmoins, les consultants du modèle « Damien » causent des dégâts irréparables si on ne les freine pas à temps.

3

Doit-on impérativement tout rationaliser ?

De retour à son domicile, Damien surprend de nouveau Bénédicte.

— Tu rentres tôt ! Je sens que je vais aimer ta nouvelle mission ! Bien que j’imagine que tu amènes du travail à la maison n’est-ce pas ?

— Tout juste, il faut que je prépare une présentation pour demain. Imagine-toi, il me demande de faire mon exposé devant l’ensemble du personnel.

— Et donc ?

Elle le suit dans la cuisine. D’un geste de la main, il lui fait signe de patienter. Il sort une baguette de pain de la huche en osier réservée à cet usage. Il ouvre le frigo, l’explore un instant et s’empare d’une assiette contenant quelques tranches de jambon au torchon ainsi que d’une plaquette de beurre à peine entamée. Il aligne ces victuailles sur la table de la cuisine et réfléchit quelques secondes.

Il ne tient pas compte du petit sourire amusé de Bénédicte qui l’observe sans rien dire.

« Ce n’est pourtant pas difficile d’être organisé, se dit-il, pensant à sa présentation. Chaque instrument à sa place, des procédures validées et standardisées pour éliminer toutes les possibilités d’erreur, un timing précis pour éviter les pertes de temps et ça roule ! Quatre-vingt-dix pour cent des problèmes sont automatiquement résolus. Au minimum. »

Il se hausse sur la pointe des pieds, attrape le bocal à cornichons placé sur la plus haute étagère du meuble de cuisine et le pose sur la table en respectant l'alignement déjà formé. Il coupe un tiers de la baguette, tranche ce tronçon par le milieu, l'ouvre en deux et beurre copieusement chacune des deux faces.

« En fait, tout bien réfléchi, ça ne concerne pas uniquement les entreprises, toute la société devrait fonctionner ainsi », poursuit-il mentalement.

Il prélève une tranche de jambon dans l'assiette, puis une deuxième et les dispose sur chaque côté du morceau de baguette beurré. Il s'assure que le jambon ne déborde pas. Il ouvre le bocal à cornichons et en choisit cinq parmi les plus gros. Il les secoue pour les égoutter, puis il les fend en deux dans le sens longitudinal avant de les ranger trois par trois, parallèlement, et équidistant l'un de l'autre, directement sur le jambon d'une des deux faces du morceau de baguette.

Il étudie un instant le demi-cornichon superfétatoire et le croque. Il referme le sandwich d'un geste rapide tout en regrettant de ne pas trouver de salade et sans attendre plus longtemps, savoure la première bouchée. Puis, il décapsule une canette de Carlsberg.

— Excuse-moi, mâchonne-t-il la bouche pleine, je n'ai pas pris le temps de déjeuner.

— Tu es chez toi, répond Bénédicte sans pour autant perdre patience, tu as de la chance, j'ai rempli le frigo ce matin.

« Les apropos, ça c'est important, c'est souvent la pierre d'achoppement, surtout ne pas oublier d'en parler », note-t-il intérieurement.

— En revanche, le plombier a une fois de plus annulé le rendez-vous au dernier moment. Je l'ai attendu pour rien, et vu les prix qu'il pratique il pourrait au moins faire un effort, ajoute Bénédicte sans pour autant espérer de réponse.

— Cela dit, d'après le concierge, il paraît qu'il fait du bon boulot, précise-t-elle, magnanime.

« Évidemment, où ai-je la tête, il y a aussi la question de la sous-traitance et des prestataires externes... Fiabilité des délais, prix, qualité, énumère Damien pour lui-même. Je dois mettre

l'accent sur l'exigence d'intégrer les sous-traitants dans le processus... Oh, et puis non ! Je ne vais pas en parler tout de suite, ça va m'emmener trop loin... »

Damien s'accorde à pleines dents une nouvelle bouchée et observe un peu désappointé son sandwich qui se réduit plus rapidement qu'il ne l'aurait espéré. Il regarde sa montre et se tourne enfin vers Bénédicte.

— Pour répondre à ta question initiale, d'habitude, cette présentation on ne la fait que devant la direction et les managers de division. Ce sont eux qu'il s'agit de convaincre d'adopter l'esprit Lean. Là, ça va être difficile, le personnel risque de ne pas comprendre.

— Pourquoi ? Parce qu'ils sont bêtes ?

— Mais non !

Tout en parlant, il remet le reste de la baguette dans la huche, le beurre et le jambon au frigo et replace le bocal de cornichons sur son étagère en hauteur.

— Ce n'est pas cela, simplement il faut être au courant des enjeux économiques de l'entreprise et ne pas s'intéresser uniquement à sa prochaine bagnole, aux jeux télé et aux matches de foot de la veille.

« C'est vrai qu'il vaut mieux pas que je mentionne les thèmes économiques et financiers devant les salariés de base, continue-t-il intérieurement ».

Son bref repas achevé, il détache une feuille de sopalin du rouleau accroché au mur, s'essuie la bouche, jette le papier usé et sa canette de bière vide dans la poubelle, se rince les mains directement au mélangeur de l'évier. Il choisit une pomme bien rouge dans le compotier et l'astique machinalement sur la manche de sa veste qu'il n'a pas prise le temps d'ôter.

— Bon, je te laisse, je vais préparer ma présentation, ça me tourne dans la tête, j'ai plein d'idées qui se télescopent, il faut que je concrétise sans tarder avant qu'elles ne s'enfuient. J'en ai...

Il regarde encore une fois sa montre.

— Pfff ! Jusqu'à ce soir ! Pour le repas, je n'aurai pas le temps de préparer quoi que ce soit. Il doit bien y avoir un truc dans le

congélo.

— Ne t'inquiète pas, je m'occupe du dîner et je ne te dérangerai pas, vois-tu, j'ai aussi du travail à préparer pour lundi, j'ai rendez-vous avec le proviseur et l'inspection départementale pour...

Elle ne finit pas sa phrase, il était déjà parti.



Ordre et rigueur, un défaut ?

La rationalisation à l'extrême, efficace dans certains cas, ne résoudra pas tous les problèmes, c'est un fait. Et ce, en dépit des rêves éveillés des adeptes des méthodes universelles dont Damien semble faire partie.

Le goût pour l'ordre et la rigueur à la limite de l'obsession maniaque n'est pas non plus un obstacle à une riche carrière. Ne dit-on pas qu'Emmanuel Kant menait une vie réglée avec une telle précision que ses voisins ajustaient leur montre sur l'heure immuable de sa promenade journalière ?

4

Suffit-il de se tutoyer pour simplifier les relations ?

Damien et Bénédicte se retrouvent pour le dîner. Tous les deux sont aussi fins gourmets que bons cuisiniers, ce qui ne gâte rien. Le repas du soir est toujours un instant privilégié dont ils profitent pour se conter les événements de la journée. Ce soir, ce sont des pointes d'asperges en entrée, suivies de filets de sole poêlés accompagnés d'une purée maison de pomme de terre agrémentée d'une touche de céleri. Après les compliments d'usage, Bénédicte engage le traditionnel échange.

— Et ta présentation ?

— Impeccable, j'ai bien bossé ce soir, ça va marcher.

— Eh bien tant mieux ! J'ai aussi bien travaillé, je serai prête pour lundi.

— Ah ! Toi aussi tu avais une présentation à préparer ?

— Je te l'ai dit quand tu es rentré, mais tu n'écoutais pas.

— Désolé, j'avais la tête ailleurs. Les idées de François Le Tellier, le patron de la boîte où j'interviens, ont un peu bousculé ma manière habituelle de procéder. Tiens, je ne t'ai pas dit, il m'a proposé que l'on s'appelle par les prénoms.

— Ça, c'est sympa !

— Tu trouves ? Il a aussi suggéré que l'on passera au tutoiement plus tard. Du reste, dans la boîte, ils se tutoient tous et s'appellent par les prénoms.

— Le patron aussi ?

— Oui, bien sûr. Lors de la visite de l'entreprise, des ouvriers de base en bleu de chauffe le tutoyaient et l'appelaient par son

prénom. Du jamais vu !

— Tu n'en as pas non plus vu beaucoup des entreprises en cinq ans.

— Bien plus que tu ne le crois ! Mais en revenant en voiture, le périph était fluide, j'étais de bonne humeur et j'ai réfléchi que finalement cela doit sacrément simplifier les relations. Qu'en penses-tu ?

— Chez « Lean System », vous vous tutoyez tous et vous vous appelez par le prénom non ?

— Oui, mais ça n'a rien à voir ! On a tous fait les grandes écoles, on est tous à peu près issus d'un milieu similaire. Tu vois, Irvine, PHI, comme on l'appelle entre nous, c'est le patron, tu sais.

— Je me souviens, oui.

— Tout comme moi, il s'est spécialisé dans la finance et a poursuivi ses études à la Business London School en sortant de HEC. Tu comprends que ça rapproche.

Damien pose ses couverts, se penche un peu en avant et tente de capter le regard de Bénédicte pour mieux lui faire partager son étonnement encore marqué par l'indignation :

— Dans cette boîte, ce sont des ouvriers de base qui tutoient leur PDG ! Tu penses que les relations hiérarchiques sont plus simples avec cette manière de faire ? Que l'information circule mieux ?

Bénédicte n'est pas plus impressionnée que cela et poursuit calmement son repas :

— Vraisemblablement... en fait, je n'en suis pas si sûr. Dans mon lycée, j'ai des collègues que je tutoie, que j'appelle par leur prénom et que je n'apprécie pas pour autant. J'éviterais si je le pouvais de travailler avec eux. En revanche, il y a un vieux prof très traditionnel qui nous vouvoie et me donne du « Madame ». J'adore travailler avec lui. Tu vois, ce n'est pas si net, bien que je pense sincèrement que cela doit faciliter les relations. Je me souviens quand j'étais plus jeune avec mes parents, on a vécu plusieurs années en Espagne, mon père y avait démarré une activité.

— Oui, tu me l'as raconté.

— En Espagne, le tutoiement et l'emploi du prénom sont systématiques. Autant en France si on passe trop vite au tutoiement, c'est un peu le style « *On n'a pas gardé les cochons ensemble !* » autant en Espagne, persister avec le vouvoiement c'est « *Pour qui elle se prend celle-là !* ». Ce peut être ressenti comme une volonté de marquer la distance, une marque de mépris. Je crois savoir que c'est la même chose en Belgique et au Canada, pour les régions francophones. Tu vois, il y a un aspect culturel à considérer.

— Tu as raison, c'est à considérer, répond-il d'un ton vague comme s'il était déjà passé à autre chose. Il a repris ses couverts et nettoyé proprement son assiette.

Bénédicte baisse le regard, pose à son tour ses couverts et tripote machinalement le bouton de son chemisier durant un bref instant puis le fixe droit dans les yeux.

— Du reste, toi, un spécialiste d'une méthode d'origine japonaise, tu n'es pas sans connaître l'importance vitale de la hiérarchie au pays du soleil levant. Il y a intrinsèquement dans la société japonaise les dominants et les dominés et ça depuis l'ère EDO.

Il la regarde, surpris. Elle poursuit :

— Ne t'inquiète pas, je me passionne pour les cultures orientales. Cette notion de respect hiérarchique est tellement forte qu'elle est intégrée dans la langue. Un employé ne s'adresse pas à un cadre dirigeant comme à un collègue.

— Je t'arrête, en France non plus, à part chez ce farfelu de Le Tellier. Il y avait une blague quand j'étais au lycée qui traitait de cette question. Attends, laisse-moi me souvenir. Ah! Oui ! C'est l'histoire d'un gars qui pour amuser la galerie fait un jeu de mots : « Ce matin, j'ai rencontré le couvreur, il m'a parlé de toi (toit) », Damien forme un toit à l'aide de ses deux mains. Son collègue rigole et décide sur le champ de la raconter à son patron qui passe justement dans le couloir : « Bonjour, patron, ce matin j'ai rencontré le couvreur, il m'a parlé de euh... de vous... »

— Très drôle, mais tu n'as pas compris, en japonais, la langue utilisée n'est pas la même. L'employé doit ajouter des particules et des suffixes de déférence lorsqu'il s'adresse à son

supérieur, et de soumission lorsqu'il parle de lui-même. La rupture est évidente. Je crois même que l'on retrouve la même notion au sein d'une famille. Entre autres, il est très difficile pour un japonais d'exprimer réellement ce qu'il pense. Il utilisera une manière détournée plutôt sibylline, a fortiori devant des personnes extérieures à son cercle intime.¹ Ce n'est pas évident quand on veut travailler en équipe non ?

— Mouais, tout ça reste à vérifier.

— Vérifie-le et tu verras bien que j'ai raison.

— Entre-temps, je persiste, insiste Damien. Un subalterne qui s'adresse à son patron ne s'exprimera jamais dans le même registre qu'il utilise lorsqu'il discute avec un collègue. Il maintiendra de lui-même une certaine distance, aussi lexicale que physique. Je l'ai toujours vu faire de la sorte. De toute façon, la démarche Lean est passée par les États-Unis où le tutoiement à franchement parler n'existe pas. En tout cas, je te remercie de m'avoir un peu plus embrouillé.

— À ton service répond-elle avec un sourire légèrement narquois, habituée à jouer de complexité lorsque Damien attend des réponses précises et claires.

— Je travaille encore deux, trois heures et je te rejoins au lit.

— D'accord, je regarde une nouvelle fois « *Baisers volés* », il est en ligne sur Netflix, tu n'aimes pas le cinéma d'auteur et encore moins Truffaut ça ne va pas te déranger.

1 Lire notamment l'article du Monde Diplomatique, Août 2020, « Langue servile et société de soumission » par Mizubayashi Akira, romancier bilingue Français/japonais.



Les difficultés de la communication verticale

Il est tout à fait juste de noter que la communication en entreprise trouve sa limite dans la relation hiérarchique. En France particulièrement, le passage au tutoiement n'est jamais un acte simple, même si cela ne change absolument rien à la notion de respect mutuel, ni ne nuit en aucune manière à la relation de pouvoir. On peut tout aussi bien dominer en tutoyant et en appelant par le prénom. Le summum étant atteint au sein des entreprises où le dirigeant interpelle ses subalternes, sa secrétaire notamment, par leur prénom et reçoit en retour des « Bien Monsieur le Directeur, tout de suite Monsieur le Directeur ». L'entreprise est un lieu de soumission tant ancré dans les mœurs que rares sont ceux qui prennent conscience d'un tel déséquilibre des relations. Damien a tout à fait raison. La distanciation sociale est forte en France comme ailleurs. Ce qui ne facilite pas la communication.

Quant au Japon, Yoshihito Wakamatsu qui fut chez Toyota l'assistant de Taiichi Ohno, père putatif du toyotisme, rapporte dans un ouvrage, clairement hagiographique¹, de nombreux propos qui révèlent bien l'hyper autoritarisme quasi militaire qui régnait alors dans les usines Toyota. À titre d'exemple parmi tant d'autres, l'auteur relève le soin particulier que prenaient les travailleurs, managers y compris, pour éviter tout contact visuel avec Taiichi Ohno lorsqu'il visitait une unité de production tant ils le craignaient. Ce dernier ne semblait pas non plus être équipé d'un frein pour réguler ses colères devenues légendaires. Pour Wakamatsu, l'auteur du livre, ce

¹ The Toyota Mindset, The Ten Commandments of Taiichi Ohno, Yoshihito Wakamatsu Routledge 2017. Takehiko Harada, qui fut aussi un proche de Taiichi Ohno rapporte des propos du même registre dans l'ouvrage : « Management lessons from Taiichi Ohno, Mc Graw Hill, 2015 ».

rapport de force extrême était tout à fait naturel et tout à l'honneur de cet industriel pour qui, seuls l'accroissement de la production et la réduction drastique des coûts importaient. C'était aussi une autre époque et c'est une autre culture.

Pour revenir à nos deux protagonistes, Bénédicte et Damien se heurtent inutilement. Ils ont tous les deux raison. Ce ne sera pas avec des postures que l'on résoudra la question du mépris¹ inhérente au management tel qu'il est pratiqué.

1 Dans un ouvrage au titre évocateur, « Le zéro mépris » Hervé Sérieyx dénonce le mépris inhérent à la société et particulièrement à l'entreprise. Tant que l'on ne se débarrassera pas de ce principe délétère qui isole hermétiquement la noblesse et ses privilèges, du tiers état et ses contraintes, l'intelligence collective restera un rêve inaccessible. Ce best-seller publié en 1989 a été réédité en 1999. Voir bibliographie.

5

Une présentation ultra classique du Lean en 12 points corrigée par un exercice de style

Le lendemain après-midi, comme convenu, Damien retrouve François dans la salle de réunion afin de lui soumettre son projet de présentation. François en polo et jean se tient face à Damien qui a opté pour le costume Kenzo bleu nuit.

— Voilà, François, comment je compte introduire le sujet.

— Je suis tout ouïe. Allez-y, Damien, faites comme vous en avez l'habitude.

Damien connecte son laptop au projecteur et ouvre PowerPoint®. Chaque diapositive projetée sur l'écran mural se compose d'une phrase définitive un peu vide de sens, mais joliment illustrée de dessins humoristiques. Reprenons ci-après uniquement les textes des diapositives de la présentation :

Le Lean Management en 12 points

- 1) Je suis là pour vous parler du Lean Management
- 2) Le Lean management est un principe d'organisation « gagnant-gagnant ».
- 3) Dans l'entreprise, nous sommes tous au service de nos clients.
- 4) L'idée, c'est que l'on évolue tous ensemble puisque l'on partage le même objectif : mieux servir les clients.
- 5) Dans l'entreprise, il y a beaucoup de gaspillage, des stocks inutiles, des déplacements superflus, des tâches redondantes. On va éliminer tout ce qui ne produit pas de la valeur ajoutée au sens du client.
- 6) Le principe fondamental est de fluidifier au maximum les processus de la chaîne de valeurs pour atteindre le flux tendu.
- 7) Nous allons réorganiser l'entreprise de fond en comble pour mieux coordonner les hommes et les machines, et standardiser les tâches à accomplir. C'est ainsi que l'on créera plus de valeur.
- 8) Le Lean est un projet dans la durée. Il s'agit de construire sur le long terme pour parvenir au zéro stock, zéro défaut et zéro délai.
- 9) Ce que l'on va faire, c'est mieux satisfaire le client en réalisant des produits parfaits du premier coup et en maîtrisant au mieux tous les coûts.
- 10) Le Lean est un projet collectif pour penser l'entreprise différemment. On s'implique tous dans la réussite et tout le monde y gagne sans exception !
- 11) Le Lean est avant tout un système d'apprentissage collectif. Cette expérience Lean vous enrichira puisque vous aurez appris une manière bien plus efficace de travailler.
- 12) Cerise sur le gâteau, en vivant une expérience Lean, chacun travaille aussi son employabilité. C'est-à-dire sa capacité à changer aisément d'emploi si le besoin se faisait

sentir.

— Voilà pour l'introduction, précise Damien en se tournant vers François.

François fait un geste de la main dans l'intention de le l'arrêter.

— Bien, on a bien fait d'en parler avant. Entre nous, soyons clairs. Croyez-vous réellement qu'ils vont gober vos vœux de bonheur assurés ? Vous les jugez si truffles que cela ?

Damien s'agite sur sa chaise. Comme tout un chacun, il a horreur d'être pris en défaut. Un peu ébranlé par la réaction de François, il ne peut s'empêcher de bégayer :

— Mais, mais, je commence toujours à peu près ainsi la présentation du Lean. J'ai pris soin d'éviter les considérations économiques et j'ai rajouté les deux dernières diapositives pour aborder le thème de l'employabilité puisque j'ai cru comprendre que je n'aurai pas à faire qu'à des cadres dirigeant.

— Justement ! C'est un message pour des cadres dirigeants qui cherchent à berner leurs équipes ! Ce n'est pas ce que l'on demande ici. Tenez, je vous donne un exemple. Il y a un peu plus d'un an et demi, avant que le groupe ITM rachète « EquipSciences », le précédent PDG et ses deux adjoints ont été débarqués sans autre forme de procès par les anciens propriétaires, et j'ai été nommé à leur place. La tâche n'a pas été facile. Il avait semé un climat de méfiance généralisé, et c'est toujours très difficile de renverser la vapeur pour reconstruire la confiance. Cet ancien PDG voulait lui aussi introduire le Lean pour optimiser les processus, comme il disait. Il avait opté pour la poigne. Pour lui, il n'y avait pas d'autres façons d'agir. Il n'a peut-être pas tort d'ailleurs, toutefois, on va essayer, tous ensemble, de procéder différemment pour réorganiser cette entreprise.

Damien masque difficilement son impatience et son mécontentement. François n'en a cure et continue son explication. Il tient vraiment à le convaincre :

François connecte son laptop au projecteur.

— Dès la prise de mes fonctions, je leur ai présenté cet engagement :

- Notre équipe de direction réalisera ce qu'elle promet
- Ne croyez pas que
- nous ne lutterons pas contre le harcèlement et les injustices
- Parce que ce qui définit notre ADN, c'est bien que
- la sincérité, la confiance et la transparence sont nos fondamentaux
- Nous démontrerons qu'il est absurde de croire que
- les actionnaires continueront à guider la marche de l'entreprise
- Nous assurons fermement que
- la reconnaissance de l'effort sera la finalité de nos actions
- Seuls les sots peuvent croire que
- nous puissions continuer à diriger comme nos prédécesseurs
- Dès maintenant, nous ferons l'impossible pour que
- les privilèges soient abolis
- Nous ne permettrons en aucune manière que
- les salaires les plus hauts se maintiennent à des niveaux indécents
- Nous prendrons les bonnes mesures pour qu'avec bonheur,
- chaque employé donne son maximum
- Nous persisterons avec la même politique jusqu'à ce que
- L'ensemble du personnel constate qu'à partir de maintenant
- **UNE NOUVELLE ÉQUIPE DE DIRECTION EST AUX COMMANDES.**

— Je l'ai projeté sur le mur et je l'ai lu à haute voix ligne par ligne en pointant du laser chacune des phrases.

Damien, surpris d'un tel déferlement de platitudes, se redresse sur sa chaise et reprend de l'assurance. Il sent qu'il peut venger l'affront précédemment subi en dénigrant subtilement cette ridicule profession de foi :

— J'ai beau le lire et le relire pour trouver un détail qui

m'aurait échappé, François, je ne vois pas en quoi ce discours serait différent du mien, dit-il sur un ton sarcastique en accentuant volontairement les syllabes des derniers mots de sa tirade.

— C'est bien ce que je vous reproche ! Le vôtre est écrit dans la même veine.

Damien tressaille, il ne comprend plus :

— Ah... Ah bon ?

— Vous imaginez les sourires et les lazzis à peine voilés de l'auditoire. Bien évidemment, je n'avais pas l'ambition de les convaincre avec un tel discours d'une médiocrité affligeante. Je leur ai donc proposé de le lire à nouveau en partant de la dernière phrase jusqu'à la première :

- UNE NOUVELLE ÉQUIPE DE DIRECTION EST AUX COMMANDES.

- L'ensemble du personnel constate qu'à partir de maintenant
- Nous persisterons avec la même politique jusqu'à ce que
- chaque employé donne son maximum
- Nous prendrons les bonnes mesures pour qu'avec bonheur,
- les salaires les plus hauts se maintiennent à des niveaux indécents
- Nous ne permettrons en aucune manière que
- les privilèges soient abolis
- Dès maintenant, nous ferons l'impossible pour que
- nous puissions continuer à diriger comme nos prédécesseurs
- Seuls les sots peuvent croire que
- la reconnaissance de l'effort sera la finalité de nos actions
- Nous assurons fermement que
- les actionnaires continueront à guider la marche de l'entreprise
- Nous démontrerons qu'il est absurde de croire que
- la sincérité, la confiance et la transparence sont nos fondamentaux
- Parce que ce qui définit notre ADN c'est bien que

- nous ne lutterons pas contre le harcèlement et les injustices
- Ne croyez pas que
- Notre équipe de direction réalisera ce qu'elle promet.

— Ils ont tous ri de bon cœur. D'ailleurs vous aussi Damien, vous souriez. J'avais alors fait un premier pas. Ils comprenaient que je n'avais peut-être pas l'intention de les berner. Et je n'ai toujours pas cette intention. Je vous invite à reprendre votre présentation pour être plus concret et plus réaliste. Ils ne sont pas idiots. Entrez directement dans le vif du sujet ! C'est un conseil que je vous invite à suivre, je les connais bien. Vous pensez que vous aurez le temps de la préparer pour demain ?

— Oui, sans aucun problème.

— C'était ce que j'avais anticipé. Je préviens l'ensemble du personnel que la réunion aura bien lieu demain. On dit neuf heures ?

— D'accord pour neuf heures, je serais là un peu plus tôt pour vérifier une dernière fois que tout est en ordre.

— Vous êtes un homme prévoyant. J'aime ça. Vous pouvez vous installer dans cette pièce pour le reste de la journée. Vous ne serez pas dérangé et vous avez tous le matériel à votre disposition.

— Merci, j'accepte la proposition.

— Si vous avez besoin de quoi que ce soit, voyez avec Élodie que vous avez rencontrée à l'accueil. Elle est extraordinaire pour trouver des solutions à toutes les complications du quotidien. On l'appelle *Winston Wolf*, vous savez ce personnage joué par *Harvey Keitel* dans *Pulp Fiction*, celui qui résout tous les problèmes. On n'a pas encore eu de cadavres à faire disparaître, néanmoins je suis sûr qu'elle serait à la hauteur.

— Oui, oui ! Je me souviens du personnage, mais je devrais m'en sortir tout seul.

— Bon, je vous laisse. J'attends un client. Il ne devrait plus tarder, et on se retrouve demain.

— À demain. Répond-il machinalement.

Damien est préoccupé. Rien ne semble pas se goupiller comme prévu. Il n'arrive pas à cerner François Le Tellier, et quelques

conseils avisés seraient les bienvenus. Sans plus attendre, il adresse un e-mail à Juliette pour lui proposer de devancer le débriefing. Au fond de lui, il craint que cette affaire ne lui glisse entre les mains.



Quand la communication tourne à l'intox

S'il est indispensable de savoir présenter son produit ou son service sous son meilleur profil, le métier de communicant, dont le pouvoir va toujours croissant, tend aujourd'hui à se résumer à l'élaboration de discours destinés à leurrer l'auditoire. C'est un exemple de plus de l'emprise du mépris dans la société et a fortiori dans l'entreprise. L'idée n'est plus d'informer, de transmettre et d'échanger, mais bien de convaincre, et pour cela tous les moyens sont bons, les plus respectables comme les plus hypocrites. Les salariés ne sont pas dupes. Loin des oreilles de la direction, leurs commentaires sont riches d'expressions du type « *lettre au père Noël* », « *cause toujours* », « *c'est chaque fois la même chose, ils cherchent à nous embobiner...* ». La confiance est la clé de la performance collective. Elle est bien mise à mal avec une telle approche de la communication d'entreprise.

6

Juliette précise la mission de Damien

Le lendemain, sept heures trente, le périphérique est totalement saturé. Le portable de Damien sonne. C'est Juliette.

— Écoute Damien, je m'envole ce matin pour New York. J'y resterai une petite quinzaine. C'est vraiment urgent ? On peut parler un peu là ?

— Oui, je suis en voiture sur le périph et tout est bloqué, un accident à tous les coups. En fait, je ne la sens pas bien l'affaire EquipSciences, ça semble plus difficile que je ne le pensais.

— C'est sûr, on ne peut pas te donner que les affaires faciles. Mais bon, celle-ci ne paraît pas poser de problèmes insurmontables non ? Je t'ai dit qu'TTM veut tirer un peu plus de jus avant de revendre. Tu as compris cela ?

— Oui, oui tout à fait.

— Donc il faut réduire la voilure sur les activités peu rentables et se concentrer sur la vache à lait pour bien l'optimiser. Que vois-tu de compliqué à cela ?

— Exposé ainsi, rien c'est vrai.

— Après ton e-mail, j'ai étudié le dossier. Les chiffres sont parlants. L'activité d'import pèse sur le bilan. L'équipe de commerciaux a dû être renforcée, ce sont des frais fixes en plus. L'activité de fournitures de sous-ensembles spécifiques n'est pas assez profitable selon nos critères et je ne vois pas vraiment de nouvelles débouchées à court terme. Tu vois quelque chose dans ce domaine, toi qui es sur place ?

— Non, non, c'est vrai je me posais la même question.

— En revanche, les systèmes de précision sont d’une bonne rentabilité, c’est en quelque sorte la vache à lait qui fait vivre l’entreprise. C’est cela qu’il faut optimiser, voire élargir le marché. C’est là où tu vas mettre du Lean. Il faudrait aussi lancer une solide étude de marché pour identifier les références les plus profitables et les pans de marché encore vierges. Ça, on sait faire chez Lean System. Si tu veux, je passe un e-mail à PHI. Il est en liaison directe avec ITM, il les connaît très bien. Il te recontactera. Tu es d’accord avec cette analyse ?

— Oui, bien sûr, c’est comme cela qu’il faut faire, tu as raison, contacte PHI.

— Bon, je te laisse, on appelle mon vol. On se verra à mon retour, sans faute. À plus Damien, et reprends-toi, hein ?

— À plus Juliette.



Le capitalisme de l’immédiat

Malgré ses cinq années d’expérience, Damien ne semble pas avoir bien compris l’importance pour un capitalisme de l’immédiat de réaliser le plus rapidement possible ses plus-values. Une grande part de la casse des entreprises de ces trente dernières années n’a guère d’autres explications.

7

Quand on explique le
principe du Lean
Management
à un large public

[Lire la suite...](#)

BIBLIOGRAPHIE PARTIELLE DE L'AUTEUR

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](#)

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^e édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

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^e édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

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^e édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

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.

[Voir ici la bibliographie complète...](#)

Éditions Mimismo
19 rue des Muettes, 13002 Marseille
www.mimismo.eu

Copyright © 2024 Alain Fernandez
Tous droits réservés.
ISBN : 978-2-9593204-3-9

Crédits images

Pixabay.com : Gerd Altmann (couverture), Steve Businne, kdbcms,
OpenClipart-Vectors, Mohamed_Hassan, Jose Alexis Correa Valencia
Microsoft : Photothèque Office 365

Dépôt légal : septembre 2024

LA TRANSFORMATION **DÉMOCRATIQUE** DE L'ENTREPRISE

Nous sommes au XXI^e 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€

ISBN: 978-2-9593204-3-9