



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

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

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 _ Erreur ! Signet non défini.

NOTE AU LECTEUR _____ Erreur ! Signet non défini.

PREMIER TEMPS On n'impose pas, on débat et on adapte : Le Lean « vu d'en bas » _ Erreur ! Signet non défini.

1 Une nouvelle mission pour Damien ____ Erreur ! Signet non défini.

2 Premier contact avec EquipSciences, l'entreprise à restructurer _____ Erreur ! Signet non défini.

3 Doit-on impérativement tout rationaliser ? _ Erreur ! Signet non défini.

4 Suffit-il de se tutoyer pour simplifier les relations ? Erreur ! Signet non défini.

5 Une présentation ultra classique du Lean en 12 points corrigée par un exercice de style ____ Erreur ! Signet non défini.

6 Juliette précise la mission de Damien ____ Erreur ! Signet non défini.

7 Quand on explique le principe du Lean Management à un large public _____ Erreur ! Signet non défini.

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 décrit 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*** _____ **217**

Plan du parcours balisé _____ **220**

Cadrage préalable et but poursuivi _____ **222**

**1^{er} Jalon Une nouvelle définition de l'entreprise pour placer
au premier plan celles et ceux qui créent la valeur** _____ **223**

**2^e Jalon Ni la gouvernance participative ni la prise de
décision collective ne sont une fiction** _____ **231**

**Règles de cadrage pour des débats participatifs et
constructifs** _____ **243**

**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.** _____ **244**

Construire le collectif _____ **255**

**4^e jalon En finir avec les autonomies factices, et prendre
conscience des difficultés d'accession à la stratégie
participative** _____ **257**

**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 _____ **257**

À propos du Lean management _____ **258**

La critique du Lean et du management _____ **259**

À propos du métier de consultant _____ **262**

À propos de l'entraide _____ **262**

À propos des peuples autochtones et des Iroquois en particulier _____ **263**

Les autres livres utilisés _____ **265**

Articles et vidéos _____ **268**

Quelques coopératives remarquables _____ 270

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 _____ 270

[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.

TROISIÈME TEMPS

DIX JALONS POUR INSTAURER LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

« Est démocratique, une société qui se reconnaît divisée, c'est-à-dire traversée par des contradictions d'intérêt et qui se fixe comme modalité, d'associer à parts égales, chaque citoyen dans l'expression de ces contradictions, l'analyse de ces contradictions et la mise en délibération de ces contradictions, en vue d'arriver à un arbitrage. » Paul Ricœur.

Il ne sera guère possible de mettre en action une gouvernance pleinement participative en entreprise sans adopter au préalable le juste état d'esprit. On parle en effet de relations humaines et ce n'est pas toujours simple. Nul besoin de s'appesantir, nous connaissons tous le sujet.

Autre handicap, le management dans sa dimension taylorienne et hiérarchique (un euphémisme pour autoritarisme et principe d'obéissance), avec sa culture de compétition et de lutte de pouvoir, a tellement marqué les esprits que l'on a tendance à juger l'accession à une gouvernance démocratique de l'entreprise comme originale et peu crédible. La démocratie est pourtant le mode de gouvernance fondamental de toute société un tant soit peu évoluée. Nous sommes tous des êtres humains avec des cerveaux en état de fonctionnement. Il est tout de même dommage de ne pas en profiter dans un contexte économique où l'innovation fait la différence.

Aussi, nous commencerons en manière de cadrage par redéfinir l'entreprise dans sa dimension humaine, avant de poursuivre jalon après jalon, le parcours vers la démocratie participative.

Pour la forme, François poursuivra son rôle de mentor au cours de discussions régulières avec Damien. Il n'y a aucune raison d'être surpris que celui-ci, bien qu'en charge d'un projet conséquent, accepte de passer du temps avec François pour discuter de thèmes sans apparemment de relations directes avec l'étude qu'il conduit. Il n'y a que dans les publications des coaches en management sur LinkedIn que les projets suivent un déroulement idyllique du début à la fin.

En réalité, dans la vraie vie, même si l'on connaît heureusement de grandes satisfactions, il faut surpasser les moments de découragement, supporter la fatigue qui peut se métamorphoser en lassitude quand on est face à une énigme que l'on ne sait comment résoudre, mais que l'on doit résoudre. Il faut aussi assumer les correspondants fermés comme des huîtres, les manipulateurs qui jouent leur propre carte et les baratineurs

chroniques qui font mine de tout savoir. Un bref moment de détente pour sortir la tête du guidon et s'ouvrir l'esprit sera toujours le bienvenu.

Plan du parcours balisé

Cadrage préalable et but poursuivi



Démarrer avec une définition de l'entreprise qui place au premier plan celles et ceux qui créent la valeur.



Mise au point : La gouvernance participative et la prise de décision collective ne sont en rien une fiction.



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.

Construire le collectif



Il est important de bien comprendre ce que sont les autonomies factices, et de mesurer les difficultés d'accession à la stratégie participative.



Une équipe ne marche pas au pas derrière un chef. Une équipe c'est avant tout un ensemble de personnalités différentes, en droit et en devoir de s'exprimer.



L'entraide a été de tout temps le principal moteur des sociétés. C'est d'autant plus vrai aujourd'hui où l'on compte sur l'autonomie des salariés.



Il s'agit de bâtir des organisations où chacun peut assumer sans risque aucun sa responsabilité sociale et environnementale.

Franchir les derniers obstacles avant lancement



Une véritable autonomie est fondée sur la confiance. Encore faut-il repérer les « déviants » qui ne jouent pas le jeu.



Le véritable pouvoir n'est pas toujours où on l'attend. Les acteurs situés aux nœuds d'information disposent d'un pouvoir conséquent et difficilement perceptible pour les moins curieux.



Le cloisonnement délibéré, la course au pouvoir et le recours au contrôle bureaucratique ont toujours autant d'adeptes.

CADRAGE PREALABLE ET BUT POURSUIVI

Préciser soigneusement le contexte de travail et le but poursuivi est un préalable évident pour toutes les démarches de progrès, quelles qu'elles soient. Encore faut-il ne pas perdre de vue ces fondamentaux lorsque le quotidien et ses avalanches de problèmes occupent les cent dix pour cent du temps disponible. Malgré les bonnes résolutions, les travers simplificateurs hérités d'un siècle de management tels que le directivisme, la division du travail et la planification auront tôt fait de resurgir et tant pis pour l'intelligence collective !



Démarrer avec une définition de l'entreprise qui place au premier plan celles et ceux qui créent la valeur.



Mise au point : La gouvernance participative et la prise de décision collective ne sont en rien une fiction.



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.

1^{er} Jalon

Une nouvelle définition de l'entreprise pour placer au premier plan celles et ceux qui créent la valeur



Pour parvenir à réorienter le principe managérial de l'entreprise dans le sens de la coopération, il est plus qu'utile d'apporter une nouvelle définition. L'entreprise, ce n'est pas uniquement : « une unité économique, juridiquement autonome dont la fonction principale est de produire des biens ou des services pour le marché » comme la définit l'INSEE. Une entreprise, c'est avant tout un lieu où des femmes et des hommes créent la valeur.

Il est neuf heures du matin, Damien a rejoint François dans son bureau. Ils sont maintenant assis dans leur fauteuil club respectif, une tasse de café à la main. En passant devant l'accueil, Élodie lui a glissé une boîte de spéculoos, un échantillon qu'un représentant a déposé la veille. Ils ne sont pas trop sucrés et le subtil goût de cannelle se marie bien avec celui du café.

François aussi apprécie les petits biscuits :

— Ils sont fameux. Je demanderai à Élodie d'en commander quelques boîtes.

Il repose sa tasse, s'enfonce un peu dans le fauteuil et observe Damien qui attend, se demandant quel sera le sujet du jour.

— Damien, voulez-vous que je vous donne ma définition de l'entreprise ?

— Bien sûr ! Ça m'intéresse au plus haut point, je vous écoute :

— Une entreprise est une entité qui produit des biens et des services.

— Nous sommes d'accord

— Sur le plan financier et, pour être plus précis, du point de vue d'un investisseur, on peut sans risque la définir comme une entité destinée à faire fructifier les capitaux placés.

Damien n'est pas surpris par cette définition :

— Oui, enfin, une entreprise a besoin d'investisseurs et pour les attirer, encore faut-il qu'ils aient une certaine conviction de faire fructifier leur investissement. Ils prennent des risques et on les rémunère pour cela.

— Quand on soulève le couvercle d'une entreprise pour voir ce qui se passe à l'intérieur, poursuit François, on constate très vite que ce ne sont pas les apports de capitaux qui créent la valeur.

— Comment ? réagit brutalement Damien, et les investissements, vous les financez comment ?

— C'est un moyen indispensable, je vous l'accorde. Seulement, ce n'est pas la clé de la création de valeur. La clé, ce sont les femmes et les hommes de l'entreprise et de ses partenaires. Ce sont eux qui créent la valeur et font en l'occurrence la richesse de l'entreprise et des actionnaires, ou investisseurs si vous préférez.

— Les deux termes me conviennent, répond Damien sur un ton revêche.

De toute évidence, il ne sait pas quelle attitude adopter. Lui aussi passe sa vie dans les entreprises. Pour autant, il ne les perçoit pas de la même façon. Son objectif, c'est de réussir les missions qui lui sont confiées. Elles ne sont pas toujours faciles, la preuve. François poursuit sa démonstration :

— Si on laisse un peu de côté la perspective comptable, on découvre qu'une entreprise c'est avant tout des humains avec leurs envies, leurs besoins, leurs ambitions, leurs préoccupations et bien sûr leurs savoir-faire et leurs savoir-être. Les femmes et les hommes de l'entreprise ne sont en rien une « ressource » fut-

elle humaine.

— Le terme de ressources humaines est tellement passé dans l'usage que l'on n'y prête plus attention, tente de modérer Damien. D'ailleurs dans le langage courant, on parle des « RH », le sens du mot « ressource » est totalement oublié.

François hoche la tête en signe de dénégation.

— Bien évidemment, au niveau micro, au sein de l'entreprise elle-même, entre collègues on ne se considère pas comme une ressource. Il en est de même pour les responsables de ce service fonctionnel aussi mal nommé. Seulement au niveau macro, au sens des investisseurs notamment, ne vous méprenez pas Damien. Les mots ont un sens que l'on n'escamote pas aussi aisément. L'expression « Ressources Humaines » dit bien ce qu'elle veut dire. Une ressource caractérise de quoi satisfaire un besoin. Comment se permet-on d'utiliser le même vocable pour désigner du matériel comme des matières premières, des produits ou des équipements, et des femmes et des hommes de métier qui, avec leur intelligence, leur compétence, leur habilité et leur désir de bien faire, créent la valeur qui enrichit l'entreprise ?

Damien écoute en silence. Il a bien compris que cette question n'attendait pas de réponse de sa part.

— D'ailleurs, lorsque l'on évoque le succès d'une entreprise, on en attribue toujours l'exclusivité au dirigeant. Lui seul reçoit la couronne de laurier. Les autres, toutes celles et ceux qui turbinent pour innover, concevoir, fabriquer, construire, servir, entretenir, promouvoir et vendre, ceux qui créent la valeur en quelque sorte, on les ignore. Ce ne sont que des « ressources », interchangeables par définition. Des centres de coûts selon les lois de la gestion en vigueur qu'il s'agira de réduire au strict minimum.

Tout en parlant, François se lève, passe derrière son bureau et extrait un bloc d'un tiroir. Il l'ouvre et le feuillette rapidement. On discerne sur chaque page des esquisses de croquis. Enfin il trouve celle qu'il cherchait. Il se rassoit et la légende rapidement.



Figure 14 : Les créateurs de valeurs

Damien étudie le dessin que François vient de lui mettre en main.

— C'est tout de même le dirigeant qui a défini la ligne stratégique, tente-t-il de corriger.

— C'est possible. Ensuite la stratégie, il faut la décliner sur le terrain et la mettre en œuvre. Du reste, si vous saviez comment est définie la ligne stratégique au sein des comités de direction, vous ne seriez pas aussi catégorique Damien !

— C'est-à-dire ?

— Il arrive que les opportunités politiques et tous ses travers actionnés par le carriérisme et la défense des intérêts personnels des uns et des autres prennent le pas sur l'estimation rationnelle des enjeux économiques pour assurer le devenir de l'entreprise.

Damien n'est pas du tout d'accord. Au cours de sa formation, il a suivi assidûment plusieurs cours de stratégie d'entreprise illustrés d'exemples édifiants. Ce sont toujours plus ou moins les mêmes cas d'école que l'on cite. Néanmoins, la première fois

que l'on en entend parler, ils marquent durablement les esprits.

— Encore une fois, François, vous généralisez !

— J'ai dit « il arrive que », je n'ai pas dit « tout le temps », précise François en espaçant les syllabes pour inviter Damien à bien écouter ses propos.

— Vous qui êtes un spécialiste du Lean, force est de reconnaître que Toyoda Sakichi, son fils Kiichiro, tout comme son neveu Eiji, ont eu des idées de génie qu'ils ont su conduire à leur terme. Le premier a su développer une industrie de machines à tisser de premier plan de renommée internationale. Tandis que les deux suivants ont su la transformer en une industrie automobile florissante dans un Japon d'après-guerre totalement appauvri et encore archaïque¹.

Damien approuve d'un sourire de contentement. François reprend sur un ton sensiblement sentencieux :

— Seulement, comme pour toutes les réussites industrielles, il faudrait aussi citer tous les salariés qui ont œuvré pour ce succès. Sans eux pour bagarrer au quotidien, prendre les initiatives, trouver des solutions à une infinité de problèmes, nouer de précieux contacts, suer sang et eau parfois, le plus grand des stratèges n'est rien.

Machinalement, Damien jette un coup d'œil sur le graphique qu'il tient toujours en main avant de le poser sur la table basse.

François poursuit sur le ton de la confiance :

— D'autre part, et je vous parle d'expérience, nombre d'entreprises et pas des moindres ne se posent jamais concrètement la question de l'avenir. Elles naviguent au jour le jour, se contentant de la vision partielle et déformée du passé qu'offrent les seuls chiffres, financiers et productivistes la plupart du temps.

François s'interrompt et cherche sur son mobile. Il lit :

— *Il n'y a de certain que le passé, mais on ne travaille qu'avec l'avenir.* C'est une maxime d'Auguste Detoef. Elle date de 1937². Il n'est

1 Lire à ce sujet Taiichi Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, 1988

2 Propos de O. L. Barenton confiseur, voir bibliographie en fin d'ouvrage

pas tout neuf le constat, n'est-ce pas ?

— Effectivement.

— Que voulez-vous, ajoute-t-il d'un air blasé. Choisir une orientation et se lancer, c'est prendre des risques. C'est aussi cela la stratégie, prendre le risque de se tromper de direction. C'est là l'explication de cette réticence à s'engager. Les dirigeants jouent leur place. À la moindre erreur, les actionnaires ne leur feront pas de cadeaux. La solution la plus simple et la plus sécuritaire reste encore de sabrer les activités les moins profitables pour maintenir un niveau de rentabilité acceptable. Et pour cela, les résultats comptables, autrement dit les chiffres du passé suffisent amplement.

Damien approuve d'un hochement de tête.

— Quand le dirigeant est le fondateur, il a plus de liberté d'action n'est-ce pas ?

— Pas nécessairement. Steve Jobs s'est fait limoger par le conseil d'administration d'Apple sans autre forme de procès. C'est bien des années plus tard qu'il a été rappelé à la rescousse.

— C'est juste, ça me revient à présent.

— Pour en revenir aux chiffres, dites-moi comment sur un document comptable ou plus généralement un reporting aussi précis soit-il, pouvez-vous évaluer la passion et l'énergie que certains mettent à exécuter leur tâche ?

Cette fois-ci, Damien est bien le destinataire de la question posée :

— C'est vrai que cela n'entre pas en ligne de compte. La passion, l'énergie, tout comme les affects ne sont pas quantifiables et n'ont pas le droit de citer.

François approuve d'un hochement de tête appuyé. D'un geste de la main, il désigne l'atelier de micromécanique de l'autre côté du couloir :

— Les quelques techniciens de cet atelier sont parmi les plus anciens de l'entreprise. Ce sont leurs efforts assidus qui ont permis à cette entreprise de devenir ce qu'elle est aujourd'hui. Vus depuis un tableau Excel, ils ne sont que des chiffres, par conséquent des centres de coûts que les règles économiques actuelles imposent de réduire. La comptabilité en partie double,

exigeant le classement en deux colonnes hermétiquement isolées, le passif et l'actif, cause bien des dégâts ! Le côté humain est perdu. Mais attention, Damien, il ne s'agit pas de transformer l'entreprise en une institution philanthropique, ce n'est pas sa finalité. Mais de par son importance dans la société et dans la vie de chacun, elle ne doit pas ignorer son rôle social, c'est une évidence.



L'entreprise n'est pas une société anonyme

En visitant une entreprise comme EquipSciences, ce ne seront pas des ressources ou un capital que l'on croitera dans les couloirs, mais bien Élodie, Régis, Sonia, Karim, Salomé, Martial, Christelle et tous les autres qui contribuent à créer la valeur globale et à construire sa renommée. Une entreprise, c'est un lieu physique où des femmes et des hommes se côtoient et éprouvent des émotions plus ou moins avouées ou réprimées ; c'est un cadre de vie où s'expriment des passions créatrices, collégiale ou individuelle ; c'est un environnement complexe où se manifestent des élans de joie et d'émulation collective, mais aussi de tristesse, de déception, de colère rentrée avec leurs conséquences néfastes pour la santé : burn-out et dépression. Tout cela ne se mesure pas en données quantitatives et ne se retrouve pas dans les reportings simplificateurs à l'extrême. Les dirigeants dans leur tour d'ivoire ne voient que des chiffres, des gains et des coûts. Il ne s'agit pas d'ignorance, mais bien d'une volonté de camoufler tout ce qu'il y a d'humain.

Management... humain ?

La fonction du management a toujours été de gommer les individualités : soit à coups d'autoritarisme, « *je ne veux voir qu'une tête* », la standardisation « forte » des qualifications, des

compétences, et des procédés en sont une déclinaison ; soit en les considérant comme une bande de lemmings suivant aveuglément le « leader ». Le culte du « leader charismatique » ou encore du « gentil » manager « bienveillant » est symptomatique de cette fiction, de ce monde artificiel de l'entreprise qui élude les personnalités qui la font exister.

On lit et on entend de plus en plus d'invocations implorant les dirigeants « *d'introduire un peu d'humain* » dans l'entreprise. C'est pour le moins paradoxal. Qu'est-ce donc qu'une entreprise sinon des humains ? Mais peut-être faut-il comprendre « *introduire un peu d'humanité* » et là, le message est beaucoup plus clair tout comme la dénonciation de l'inhumanité de l'entreprise actuelle que révèle en creux une telle supplique.

2^e Jalon

Ni la gouvernance participative ni la prise de décision collective ne sont une fiction



Bien avant la promulgation des constitutions américaines et françaises, les peuples iroquois avaient parfaitement compris que la démocratie participative était le juste moyen d'assurer une certaine concorde entre les individus. Il est plus qu'utile de s'attarder sur les règles de prise de décision collective et de subsidiarité, principes fondateurs de la démocratie participative...

— Si l'on n'a pas abordé plus tôt le thème de la gouvernance de la confédération iroquoise, c'était surtout pour que vous ne me preniez pas pour un illuminé. J'attendais que nos relations progressent, que l'on apprenne à mieux se connaître pour accéder à un terrain où l'on ne se réfugie pas derrière des a priori et des jugements de valeur qui sapent tous les échanges, quels qu'ils soient.

Il est neuf heures dix du matin. Ils sont tous deux bien installés, chacun dans son fauteuil club, une tasse de café à la main. Damien a pris goût à ces discussions impromptues, même si François se réserve toujours le choix du sujet à traiter. Il est juste de mentionner que la première fois, Damien s'y soit rendu un peu à reculons, contrarié de perdre inutilement une demi-heure.

Il a vite compris qu'il n'en était rien et qu'au contraire, il démarrait ensuite sa journée avec plus de sagesse et une énergie renouvelée.

Damien proteste :

— François, je vous ai toujours écouté avec attention.

— Je n'en doute pas. Mais écouter ce n'est pas nécessairement intégrer l'information dans son schéma de pensée. Maintenant, j'ai la nette impression que nous sommes prêts à échanger et que vous n'allez pas vous forger une image caricaturale à partir des propos que je vais vous tenir.

Damien proteste sur un ton désabusé où l'on perçoit une indignation réfrénée, comme un reproche :

— Parfois, je me demande si vous avez bien conscience que mon métier est justement fondé sur l'écoute.

François rit :

— Allons ! Ne me dites pas que la première fois que j'ai évoqué les Iroquois, vous n'avez pas eu à l'esprit l'image d'un village de tipis et d'Indiens faisant la danse du scalp, tomawaks en main et des plumes dans les cheveux.

Damien rit à son tour :

— Je reconnais, c'est un peu vrai. Cela dit, ce fut une image fugace, ajoute-t-il pour se disculper, le soir, une fois chez moi, j'ai cherché dans la Wikipédia pour en savoir un peu plus sur ce peuple.

François sourit d'une manière ambiguë.

« Pourquoi ce sourire ? se demande Damien, il ne peut tout de même pas savoir qu'au contraire j'ai interrompu Bénédicte qui lisait avec intérêt l'article de la Wikipédia. »

— Je ne vous en tiens pas rigueur Damien, à votre place, j'aurais réagi de la même façon. Bien évidemment, on ne va pas singer ce noble peuple. Si j'insiste sur ce thème, c'est bien pour que nous ayons conscience que notre civilisation, qui a produit entre autres l'entreprise actuelle, n'est pas l'unique modèle viable. D'autres cultures telles celle des Iroquois, pour ne citer que ceux-ci, ont développé des modèles différents, plus humains quelque part sans pour autant tomber dans l'angélisme. Comme je l'ai mentionné précédemment, ils ont par la même occasion

influencé nos propres démocraties¹.

Au début de leur relation, Damien aurait fermé ses écouteilles et attendu que ça se passe en espérant qu'il ne lui ferait pas perdre pas trop de temps. Depuis, ses rapports avec François ont bien évolué. Ils ont tous deux atteint le stade de la relation apaisée, le seul qui permet de progresser. Cela ne signifie pas pour autant que l'un ou l'autre doit se sentir obligé d'acquiescer à tout propos pour préserver du moindre trouble la sérénité du moment. Bien au contraire, c'est sur un tel terrain relationnel que la critique constructive trouve ses plus solides fondations. Sans parler de franche complicité, Damien, plutôt froid et fermé aux remarques et suggestions au début de sa mission, à la limite de l'intolérance comme nous l'avons tous constaté, est désormais plus enclin à infléchir son schéma personnel de pensée pour mieux intégrer les briques de connaissances recueillies au cours de ces échanges. Sans pour autant adhérer à ses thèses, n'oublions pas qu'il a une mission pas facile à assurer, il a appris au fil de ces rencontres à apprécier François. C'est bien là la preuve qu'une certaine complicité peut naître entre deux personnes qui ne visent pas nécessairement le même objectif. François en a bien conscience et poursuit son explication :

— Comme je l'avais rapidement évoqué au cours de l'un de nos premiers échanges de points de vue, pour mettre fin à leur guerre incessante, les Iroquois ont bâti une fédération régie par une constitution claire et précise. Vous souvenez-vous ?

— Oui, oui répond Damien d'une voix ferme tout en fouillant dans sa mémoire pour tenter de retrouver quelques bribes de cet échange. Sans grand succès, il sait très bien qu'il

1 Selon David Graeber récemment décédé et David Windrow, le récit des échanges entre les autochtones amérindiens de la région des grands lacs (Iroquois, Hurons...) et les occidentaux ont fortement influencé les penseurs des lumières en Europe et pas uniquement les pères fondateurs de la constitution américaine. Source : « Au commencement était...: Une nouvelle histoire de l'humanité » Éditions Les Liens qui libèrent, 2021.

n'écoutait alors que d'une oreille, et encore¹.

— Si vous vous en souvenez, tant mieux, nous allons gagner du temps. Pour introduire le sujet, il est plus qu'utile de préciser que les Amérindiens, Iroquois et Hurons² notamment, rencontrés par les missionnaires, commerçants et militaires français et anglais au XVIII^e siècle avaient déjà instauré une gouvernance démocratique, soit quelques siècles avant les Occidentaux. Les Iroquois ont poussé le processus plus loin en établissant la fameuse constitution. C'était une gouvernance fondée sur un principe de subsidiarité, vous savez ce principe sur lequel on galère, nous dans l'Europe communautaire actuelle.

Damien fronce les sourcils. Ce terme lui dit bien quelque chose, mais quoi ?

— Pouvez-vous me rappeler en quoi consiste ce principe ? Je ne me souviens plus très bien de mes cours de droit. Une fois les examens passés, on a tendance à oublier, ajoute-t-il d'un rire forcé.

— C'est très simple, selon ce principe les décisions sont prises au plus proche des besoins. Par extension, toutes les décisions qui peuvent être prises à un niveau sont prises à ce niveau. Sinon, elles sont remontées au niveau supérieur.

Damien acquiesce d'un hochement de tête bien accentué :

— Oui, oui, oui, répète-t-il, ça me revient maintenant. Une sorte de système de poupées russes comme nous l'expliquait notre prof de droit. Pour remonter l'acte de décision au niveau supérieur, comme vous dites, il est indispensable qu'un groupe d'élus défende les intérêts du pays ou de la région.

Tout en parlant, Damien approuve de brefs hochements de tête au fur et à mesure que ces notions apprises quelques années

1 Le lecteur a un net avantage sur Damien. Il peut se reporter à la page 116 pour retrouver l'explication de François, et à la fin de cet ouvrage pour quelques commentaires bibliographiques.

2 Plus précisément les Haudenosaunees et les Wendats, des peuples amérindiens parlant une langue de type iroquoise. Les Hurons-Wendats, ennemis des Iroquois, étaient eux aussi organisés en une confédération appliquant une gouvernance démocratique.

auparavant, remontent à la surface.

— Les Iroquois étaient organisés de cette façon, poursuit François dont le visage reflète la satisfaction d'être écouté. Pour défendre leurs intérêts, ils élisaient un sachem. Un sachem n'est en rien un chef. D'ailleurs, pour ces peuples, un chef, ça ne signifie pas grand-chose si l'on se réfère à l'acception que nous, Occidentaux, prêtons à ce terme. On y reviendra. Un sachem, c'est le représentant choisi par l'assemblée. On le sélectionne selon son habileté d'éloquence et son talent de négociateur.

— Vous deviez me parler de leur principe de prise de décision, rappelle Damien qui, connaissant François et son goût pour les digressions, s'assure que l'on reste bien dans le cadre du thème du jour.

— C'est ce que je suis en train de vous expliquer, Damien. Ne soyez pas impatient. Chez les Amérindiens, tout le monde a le droit d'exprimer une opinion. Il est tout aussi important de partager la parole que la nourriture.

— Ce qui ne facilite pas la prise de décision rapide, note Damien sur un ton critique.

— Effectivement, confirme François, seulement le consensus une fois atteint est bien plus solide.

— C'est vrai que le consensus mou est le risque de la prise de décision collective, ajoute Damien se souvenant de ses cours sur la négociation.

— Plutôt que consensus mou, il vaudrait mieux parler de consensus hypocrite. Parce qu'au fond de quoi parle-t-on ? On parle d'une situation de prise de décision où les participants ne s'engagent qu'à reculons. Il ne faudra pas trop compter sur eux pour déployer des efforts inconsidérés afin de transformer en action la décision ainsi choisie.

Damien l'interrompt :

— Et pourquoi s'engage-t-il à reculons pour reprendre vos mots. Ils ont bien une motivation pour agir ainsi.

— Pourquoi s'engagent-ils à reculons ? Vous avez pointé la vraie question à se poser avant de poursuivre. De mon point de vue, trois cas sont à envisager.

François se lève et rapproche le paperboard rangé dans un

coin du bureau. Il commence à écrire et commente en même temps :

Cas 1. Ils s'en foutent.

— Ils ne sentent pas concernés, la vie de l'entreprise les importe peu. On trouve aussi dans cette première catégorie les fatalistes qui justifieront leur absence de suggestion d'un : « *de toute façon, ça ne changera rien* »

Cas 2. Ils ne veulent pas faire de vague.

— Ils construisent leur carrière et évitent de se faire remarquer. C'est une stratégie de carrière comme une autre. Elle est particulièrement adaptée à bon nombre d'entreprises où il est préférable de ne pas prendre d'initiative au risque de jouer les boucs émissaires.

Cas 3 : Ils n'ont aucune envie de batailler.

— Ils n'ont aucune envie de porter la responsabilité d'une opinion contradictoire « *Si je m'oppose, il va falloir batailler pour défendre mon point de vue et au final ça va me retomber dessus, merci !* ». Aussi, ils suivent le gros de la troupe sans enthousiasme et gardent leur avis et leurs idées pour eux.

Damien acquiesce d'un regard. François le pointe du doigt :

— Vous avez raison, Damien, c'est le risque. Sans un accord clair, on ne parviendra jamais à quelque chose de constructif et de fédérateur. Un tel consensus ne sert à rien. C'est bien pour vous démontrer ma volonté de combattre les consensus en demi-teinte que je me livre cette longue parenthèse sur les Iroquois qui fuyaient comme la peste ce genre de compromis ambigu.

— Comment s'y prenaient-ils ? insiste Damien

— Je me répète, c'est important. Dans ces sociétés, non seulement tout un chacun a le droit de s'exprimer, mais doit s'exprimer. La règle des débats était simple et bien connue aujourd'hui.

François tourne la page du paperboard et trace rapidement le graphique suivant tout en le commentant :

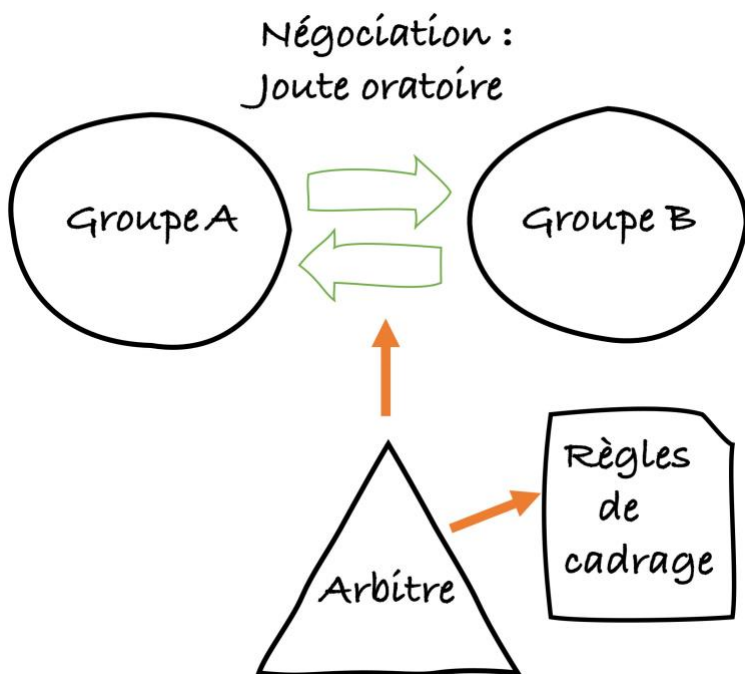


Figure 15 : principe de la négociation

— Trois groupes sont formés. Les deux premiers, concernés au premier plan par la décision à prendre, débattent et jouent d'éloquence pour défendre leur point de vue. Un troisième groupe, non impliqué par l'issue du débat, remplit le rôle d'arbitre en s'assurant que les règles de l'échange sont bien respectées.

— Ah oui ! Je vois bien ce que vous voulez dire, approuve Damien après avoir étudié le croquis durant un bref instant. Durant ma formation, on avait des travaux pratiques de négociation. La règle était de laisser parler son adversaire sans l'interrompre à tout bout de champ.

— C'est la courtoisie la plus élémentaire, confirme François. Cependant, les règles méritent d'être un poil plus complètes que cela si l'on souhaite développer la prise de décision en équipe au sein d'une entreprise comme EquipSciences. Il est notamment indispensable de promouvoir la critique argumentée.

Il s'interrompt, et se tourne vers Damien et poursuit sans attendre sa réaction :

— C'est-à-dire que l'on ne peut endosser le costume du contradicteur si et seulement si on est capable d'argumenter sa critique.

— Ça me semble frappé du bon sens, ajoute Damien. On n'a que faire des critiques pour la critique.

— Absolument. L'approbation systématique est tout aussi inutile. Pour parvenir à des débats constructifs et fédérateurs, une bonne dose de scepticisme rationnel s'avère indispensable. Et ça, on le sait pertinemment depuis Les Lumières.

Damien réfléchit un instant :

— En fait, vous demandez aux participants d'exprimer leur scepticisme, effectivement c'est original.

Il marque un nouveau silence.

— Et vous pensez que de cette manière on évite le consensus mou, ou hypocrite comme vous dites ?

— Bien sûr, le rassure François, puisque tous les participants se sont exprimés et ont pu critiquer les positions adversaires.

Damien n'y croit pas vraiment :

— Ça doit rapidement tourner à la foire d'empoigne !

— Eh non ! C'est pour cela que le troisième groupe s'assure que les règles du débat, que tout participant se doit de connaître, sont respectées.

— Il faudrait le voir en action pour y croire, ajoute Damien, digne adepte de saint thomas.

François répond sur un ton qui ferme la porte à toutes concessions :

— C'est tout vu. Effectivement, dans une organisation classique, il suffit d'obéir aux chefs et on ne cherche pas plus loin. Cependant, pour le peuple iroquois, le principe égalitaire prime.

— À la limite, je veux bien l'admettre pour des micros entreprises, mais qu'en est-il pour des structures de taille plus importante ?

François s'incline en arrière pour profiter du dossier de son fauteuil :

— Si j'ai évoqué la confédération iroquoise, c'est bien pour vous démontrer que la taille de l'entreprise n'est pas un facteur bloquant. La confédération regroupait plusieurs milliers d'individus. Elle était dirigée par un grand conseil dont les membres étaient élus et révocables¹. La mise en œuvre du principe de subsidiarité et la pratique de la prise de décision collective sont bien constitutives d'une démocratie à part entière n'est-ce pas ?

— Tout à fait..., confirme Damien

Un acquiescement qu'il modère aussitôt :

— Si c'est prouvé qu'ils avaient de telles pratiques, on peut appeler cela ainsi effectivement.

— Toujours un peu sceptique Damien. Vous avez raison, c'est la bonne attitude face à une information qui déstabilise un tant soit peu nos jugements de valeur. Toute information, quelle qu'elle soit, mérite d'être confrontée à d'autres sources concordantes et contradictoires tant qu'il ne s'agit pas d'une vérité formellement établie. Nous ne vivons pas dans un monde de sciences exactes, malheureusement ou heureusement, je vous laisse le choix de l'appréciation. Je vous donnerai une liste de références et vous pourrez approfondir si l'envie d'en savoir plus vous démange².

— D'accord, opine Damien, ça m'intéresse d'en savoir un peu plus. Je n'ai pas énormément de temps pour la lecture, mais je m'y attarderai puisque c'est là votre projet.

— Tout à fait. Chez EquipSciences, nous allons mettre en œuvre la prise de décision collective. Nous sommes une petite

1 Les femmes disposaient du pouvoir de révocation des représentants, autrement dit les sachems. Comme toutes sociétés humaines, ces confédérations avaient leurs qualités et leurs défauts, leurs vices et leurs vertus, même si ces derniers sont difficiles à juger et à catégoriser comme tels depuis un œil occidental du 21^e siècle. Ce qui nous importe ici, c'est le principe de gouvernance démocratique et égalitaire mis en œuvre, un principe qui offre à tous le même pouvoir d'exprimer librement ses opinions dans un débat public et de choisir ses représentants pour défendre les intérêts du groupe.

2 Le lecteur n'a pas à attendre la liste de François, il lui suffit de se reporter en fin d'ouvrage à la rubrique « bibliographie commentée ».

entreprise, ça ne devrait pas poser de problème insurmontable.

Damien cogite, si c'était aussi simple de passer à un mode de fonctionnement égalitaire, pourquoi ce principe ne s'est-il pas diffusé plus tôt ? D'autre part, il a déjà participé à des réunions orageuses. Il sait très bien que tout ne peut être éternellement rose :

— Il va bien y avoir des conflits. Une équipe, ce n'est pas une patrouille de scouts. Et encore, je ne suis pas sûr qu'il n'y ait pas de conflit chez les scouts.

— Il y en a sûrement comme dans tout groupe humain. L'erreur, c'est de fuir le conflit et de tenter de créer une harmonie artificielle ou chacun garde pour lui ses objections de peur d'être considéré comme un opposant. Il est indispensable que chacun puisse exprimer ses contradictions. Seulement, on s'efforcera de le canaliser vers du constructif. C'est là qu'entre en jeu l'arbitre qui garantit le respect des règles du débat. Avec le temps, on peut espérer que les conflits perdront de leur agressivité et deviendront une joute oratoire. Au cours des opérations d'amélioration de type Kaizen notamment, on connaîtra des conflits, autant sur les objectifs à poursuivre que sur les moyens à mettre en œuvre, aucun doute à ce sujet. Le tout, c'est de bien les gérer, méthodiquement, dirai-je.



Les règles à respecter pour un échange constructif

On ne passe pas à la prise de décision collective sans effort au risque de devoir se contenter de consensus mou ou hypocrite comme le qualifie François. Pour éviter que ce soit uniquement les quelques leaders de fait qui imposent leur point de vue aux autres participants, la seule solution est de libérer la parole, d'inviter au débat contradictoire et de pratiquer un scepticisme rationnel et sans complexe. Encore faut-il fixer des règles. Ces règles devront être connues de tous et respectées. Voir page suivante, un jeu de sept règles qui d'expérience fonctionnent et assurent la bonne conduite de débats constructifs.

Le conflit constructif et la négociation efficace

Mary Parker Follett (1868-1933), conférencière du management du début du vingtième siècle, a beaucoup travaillé cette question du conflit constructif et de la négociation efficace. Pour la situer sur l'échiquier du management, rien de plus facile. Elle était totalement à l'opposé de Frederik Taylor, Henri Fayol et Henry Ford : « *La principale fonction, le vrai service, de l'entreprise, c'est de donner l'occasion aux individus de se développer grâce à une meilleure organisation des relations humaines* », disait-elle.

Malheureusement, le patronat de l'époque a préféré suivre les directives des trois représentants de la gent masculine qui institutionnalisèrent le mépris des classes subalternes et transformèrent en rapport de force ce qui aurait pu être une coopération inscrite sous le signe du partage et de l'humanisme.

Autre citation à propos du conflit et de la négociation : « *Nous devons regarder la vie en face, telle qu'elle est, et comprendre que la diversité est une de ses caractéristiques essentielles... Craindre le différend, c'est avoir peur de la vie* ».

même. Le conflit n'est pas nécessairement l'expression brutale et coûteuse d'incompatibilités, mais un processus normal par lequel des différences précieuses pour la société s'affirment et font progresser tous ceux qui sont concernés. »

Essayons d'imaginer, à l'instar de Peter Drucker ou de Henry Mintzberg, ce que serait le management actuel si nos aînés avaient suivi les enseignements dispensés par Mary Parker Follett plutôt que les trois théoriciens précédemment cités¹...

1 Il y a déjà quelques années, Marc Mousli a réuni en un ouvrage six conférences de cette précurseure des relations humaines d'où sont extraits les deux citations : *Au-delà du conflit*, Édition Pearson, 2002. La technique « Négociation raisonnée » mise en forme par Roger Fisher et William Ury du Harvard Negotiation Project », trouve ses origines dans les travaux de Mary Parker Follett. Voir aussi l'extrait sur le site <https://piloter.org/ext>.

Règles de cadrage pour des débats participatifs et constructifs¹

Règle 0 : Toutes attaques personnelles ajournent la rencontre.

Règle 1 : Il est formellement interdit d'empêcher un participant de développer son opinion.

Règle 2 : Toute thèse défendue doit être argumentée. Les arguments sont aisément vérifiables. Les arguments sont exclusivement relatifs à la thèse défendue.

Règle 3 : Si vous soutenez une thèse que vous n'avez pas proposée, vous devez aussi la défendre et donc l'argumenter.

Règle 4 : Toute thèse avancée peut et doit être critiquée. Mais la critique ne doit porter que sur la thèse, et non sur celui qui la défend. La critique doit être soigneusement argumentée. Les arguments sont aisément vérifiables.

Règle 5 : Corollaire de la précédente : Toute critique est recevable, à partir du moment où elle est correctement argumentée et ne déforme pas le propos initial. La critique doit relancer le débat et l'enrichir. Nous ne sommes pas sur le web où le j'aime/j'aime pas est le seul point de vue.

Règle 6 : Une thèse qui ne peut plus être défendue doit être retirée. Les doutes et critiques sont justifiés au sens de l'assemblée.

Règle 7 : Une thèse, qui ne peut plus être attaquée, se doit d'être unanimement acceptée. Les doutes ont été combattus, ceux qui les ont avancés les rétractent d'eux-mêmes.

1 Ce tableau est extrait du livre « Les tableaux de bord du manager innovant, » © Éditions Eyrolles. Cet ouvrage, comme son sous-titre l'indique, développe une méthode complète et concrète pour prendre des décisions collectives.

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.



L'enjeu actuel du management n'est autre que celui de trouver un modèle organisationnel qui satisfait à la fois les aspirations des salariés, la responsabilité environnementale et les impératifs économiques sans recourir aux éternels subterfuges qui ne trompent plus personne. Le barycentre, entre les trois exigences foncièrement déséquilibrées jusqu'à présent, existe. Il manque juste la volonté de le trouver.

Il est exactement neuf heures. Damien entre dans le hall d'EquipSciences :

— Bonjour, Élodie, François est arrivé ?

— Bonjour, Damien, non pas encore. Mais attention, le met-elle en garde, il passe juste chercher un dossier et repart aussitôt.

Il intervient dans un séminaire ce matin. Elle se tourne vers l'entrée et discerne à travers la porte vitrée une silhouette grimper les trois marches du perron. Ah ben ! Quand on parle du loup, justement, le voilà ! dit-elle avec un grand sourire.

À peine François a-t-il franchi le porche d'entrée que Damien lui tombe dessus et débite à un rythme de mitraillette :

— Bonjour, François. J'ai réfléchi à notre conversation d'hier, des groupes autonomes et responsables tout comme le principe de subsidiarité, ça existe déjà. Des entreprises le pratiquent !

— Attendez Damien ! Un moment et je suis à vous.

François salue Élodie, récupère le courrier qui lui est destiné et, tout en inspectant les enveloppes pour trier l'important et l'urgent de ce qu'il l'est moins, il répond :

— Je ne dis pas le contraire Damien. Depuis plusieurs décennies, une tendance particulièrement significative des théories du management appelle les entreprises à mitiger le traditionnel principe de prise de décision Top-Down d'une bonne dose de Bottom-Up. C'est à ce stade que se développe le concept de subsidiarité en déléguant un peu plus la compétence aux équipes de terrain. Quant aux équipes autonomes et responsables... Oups ! J'y pense, on a oublié un point très important. Vous avez du temps là ?

— Oui, bien sûr, mais vous, vous n'en avez pas, j'ai cru comprendre. On peut s'arranger.

Il se tourne vers l'accueil :

— Élodie, tu peux les appeler et les prévenir qu'ils modifient un peu le planning ? Je passerai plus tard.

— Combien de temps te faut-il à peu près ?

— Une bonne heure.

— OK ! Je m'en occupe.

— Tu es la meilleure Élodie.

— Je le sais, répond-elle en riant.

— C'était quoi ce dont vous aviez oublié de me parler ? questionne Damien.

— On va aller dans mon bureau. On se prend un petit café et on s'accorde juste une demi-heure pour achever cette

conversation. D'accord ?

Pendant que François prépare le café, il explique :

— Le gros problème de l'entreprise c'est la hiérarchie dans toutes ses dimensions. Vous connaissez maintenant Élodie. Elle n'a pas été très sérieuse durant ses études. Il y a six mois, c'était une intérimaire, baladée de remplacement en remplacement. Elle est restée un peu de temps chez nous, on a découvert ses multiples talents d'organisatrice et de négociatrice et on l'a engagée. Il n'est pas nécessaire de lui souffler une excuse pour mon rendez-vous de tout à l'heure, elle la trouvera toute seule. Pourquoi devrait-elle être moins payée que les autres ? Il n'y a pas de raison. Elle contribue tout autant, voire plus au succès de l'entreprise.

— Pourquoi ne la changez-vous pas de poste ?

— Parce que l'on a besoin d'une hôtesse d'accueil efficace et que le job semble lui convenir, elle ne s'en plaint pas jusqu'à présent.

À ce sujet, il y a une citation qui circule sur le web que j'aime bien. Attendez, je la cherche.

François se saisit son mobile et pianote un bref instant :

— La voilà ! « *Dans le monde des affaires, un directeur sait quelque chose à propos de tout, un technicien sait tout à propos de quelque chose et seule la standardiste sait tout à propos de tout.* » C'est une citation anonyme. Rien de plus juste, non ?

— Effectivement, vu sous cet angle.

— Ce qu'il faut impérativement, c'est réduire la taille de l'échelle des salaires et ça, on le fera dès que l'on sera constitué en SCOP.

Damien a du mal à saisir cette certitude qui habite François. N'a-t-il pas compris que l'entreprise doit être vendue au plus offrant ?

— J'ai hâte de savoir ce que vous avez pu oublier parce que j'ai cherché hier soir des exemples d'entreprises libérées, le management agile existe aussi et..., poursuit Damien tout en accompagnant François qui termine de classer son courrier en marchant.

— Attendez, attendez, Damien. On s'installe

confortablement et je vous dis tout.

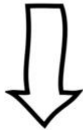
Damien prend place dans le fauteuil et feuillette négligemment le numéro des Échos du matin qui traînait sur la table basse parmi d'autres périodiques. François pose les deux tasses de café, récupère sur son bureau un bloc à croquis et un marqueur et s'assoit à son tour.

— Depuis bien des années, on sait que le modèle ultra hiérarchique et bien cadré de l'entreprise classique ne correspond plus aux aspirations des salariés. D'autre part, il s'avère totalement inadapté pour affronter la complexité croissante et l'incertitude qui sont les deux marques de fabrique de notre époque.

François esquisse son propos sans perdre le fil de son explication.

Le quotidien

Complexité + Incertitude +
Pression concurrentielle +
Course à la Productivité +
Course à la Rentabilité +



Changement Permanent +
Perte des repères +
Pression managériale +
Temps de travail élastique +
Incompréhension des
décisions prises +
Manque de visibilité +
Sentiment
de perte de sens +
Ascenseur social en panne

=

Stress et parfois burnout

Les aspirations

Besoin de reconnaissance
et de considération

Besoin de coopérer
et de ne plus subir
les décisions unilatérales

Besoin d'un partage
équitable des fruits
du travail

Besoin d'épanouissement

Besoin de disposer
de temps pour soi

Besoin de se libérer
l'esprit pour construire
autre chose
(professionnel ou
personnel)

Besoin de se sentir utile
à la société



Figure 16 : Quotidien des salariés Vs aspirations

— Aussi, on se creuse la tête pour dénicher de nouveaux modèles organisationnels censés satisfaire autant les attentes des salariés que les besoins de création de profit. Le principe des équipes autonomes, même s'il est loin d'être récent, s'inscrit dans cette continuité.

Damien approuve d'un air entendu. Il connaît ce discours, il a suivi un cours sur les organisations polycellulaires.

François poursuit :

— Les théoriciens de l'organisation et des relations humaines, tout comme nombre de dirigeants, ont bien compris qu'il fallait desserrer un peu la bride du cou des salariés si l'on

veut attirer et conserver les bons exécutants.

— C'est une évidence, approuve Damien, il est bien connu que les salariés responsabilisés s'engagent encore plus dans la réussite de leur entreprise.

François plisse légèrement les yeux :

— Avez-vous lu l'entreprise du bonheur de Toni Hseih¹ ?

— Juste parcouru. On avait tellement de livres à lire durant mes études que je n'avais guère d'autres choix que de me contenter des fiches de lecture, se justifie-t-il.

— Dommage. Cet ouvrage a longtemps été l'évangile de l'holocratie réussie². Si vous l'aviez lu, vous auriez peut-être noté le passage où il évoque des licenciements.

Damien réprime une grimace :

— François, dit-il sur un ton désabusé, vous savez très bien qu'une entreprise est parfois contrainte de licencier si elle souhaite survivre.

— Contraint, Toni Hseih l'a été c'est clair, reprend François. On peut le croire sur parole lorsqu'il écrit que c'est à contrecœur qu'il a dû procéder à des licenciements massifs. On ne se lance pas dans un tel projet d'organisation d'entreprise pour jeter les gens à la rue, c'est un fait. Ce sont les investisseurs qui lui ont imposé cette contrainte pour maintenir un niveau de rentabilité satisfaisant à leur sens.

Damien soupire :

— C'est souvent le cas, confirme-t-il d'un ton blasé. Les actionnaires attendent un retour d'investissement à la hauteur de leurs espérances, rien de plus naturel.

François esquisse un vague mimique plus proche de la grimace que du sourire :

— Un licenciement sous la contrainte des actionnaires qui cherchent à assurer leurs profits ne sera guère possible au sein

1 L'entreprise du bonheur a été publiée aux Éditions Alisio en 2011. Toni Hseih est le fondateur de l'entreprise Zappos, une référence de la vente en ligne. Il est décédé accidentellement en 2020

2 Avant d'être supplanté, en France en tout cas, par l'ouvrage de Isaac Getz, « L'entreprise libérée »

d'une coopérative de type SCOP. Vous savez pourquoi, nous en avons déjà parlé.

Damien a perdu un peu le fil :

— Non je ne vois pas en quoi ce serait foncièrement différent.

— Parce que les actionnaires majoritaires, ce sont les salariés ! s'écrit François un peu plus fort qu'il ne le souhaitait. Ils ont la majorité des voix, donc ce sont eux qui décident. Licencier massivement pour améliorer la rentabilité alors que l'entreprise traverse une phase difficile comme ce fut le cas pour l'entreprise Zappos est hautement improbable au sein d'une SCOP. Je précise pour que ne subsiste pas de quiproquos : licencier pour améliorer ou tout au moins maintenir la rentabilité.

Damien s'entête :

— Et si jamais c'est la survie de l'entreprise qui est en jeu ? Il peut s'agir d'une crise économique.

— Avant le licenciement, il y a d'autres solutions envisageables. Les années fastes, une SCOP ne distribue qu'une part infime de ses bénéfices comme dividendes pour constituer des réserves, bien utiles en période de vaches maigres. Une SCOP est prévoyante. L'entreprise, c'est le bien commun des salariés, elle leur appartient, à tous. Croyez-moi, ils chercheront tous les moyens possibles pour résoudre une grave difficulté avant d'être contraints de recourir à l'irréversible.

— Les licenciements ne se font jamais de gaieté de cœur.

— Du point de vue d'une équipe dirigeante, c'est vrai dans la plupart des cas. Mais là, on parle des investisseurs qui eux agissent aux mieux pour faire fructifier leurs intérêts. Si une entreprise offre une rentabilité inférieure à ce qu'ils espéraient, ils retirent leurs billes et choisissent un meilleur cheval. C'est ainsi.

Damien proteste vivement :

— Une fois de plus, François, vous êtes trop radical. Les investisseurs s'intéressent nécessairement au type de management de l'entreprise, sinon ils n'y mettraient pas leurs billes comme vous dites. C'est un placement, autant limiter les

risques au maximum en s'assurant de la solidité de l'entreprise. C'est le b.a.-ba de l'investisseur, ajoute-t-il un peu plus sûr de lui à la fin de sa tirade.

— Voyez ITM notre nouveau propriétaire qui vous a missionné. Que connaissent-ils de notre métier ? Rien. Et à qui vont-ils nous revendre ? Un fonds d'investissement anglo-saxon via un LBO¹ comme nos concurrents de Techniqsciences ?

Damien prend conscience qu'effectivement, François n'est pas dupe de la finalité de sa mission.

— Je commence à comprendre. En fait pour vous, ce qui est important, ce n'est pas le type de management, mais bien la propriété des biens et du pouvoir de décision.

— Vous avez tout compris. C'est cela la grande différence entre une entreprise libérée, une holacratie ou tout autre type de management organique, polycellulaire, agile, appelez-le comme vous voulez, et une SCOP. Dans une coopérative, ceux qui créent la valeur possèdent le bien commun et le pouvoir. Ils décident ensemble de son devenir. On peut alors réfléchir à des modes de management plus dynamiques, s'appuyant sur la solidarité².

— Dans une entreprise, on a besoin de financement, ne serait-ce que pour lancer les nouveaux projets, remarque Damien toujours sceptique sur la viabilité de la SCOP ainsi présentée.

— Une SCOP autorise les actionnaires extérieurs dans une certaine limite afin que les travailleurs associés conservent la majorité des pouvoirs³. C'est là le problème, un investisseur tient

1 LBO signifie Leverage Buy Out, en français achat à effet de levier. Le principe est simple. Les repreneurs montent une société holding qui s'endette pour acheter l'entreprise et c'est l'entreprise achetée qui rembourse la dette. Le LBO est aussi un instrument à retenir lors du rachat de l'entreprise par ses salariés, pour monter une SCOP notamment, avec quelques avantages fiscaux à la clé.

2 Liberté, égalité, fraternité est la devise de la France. Chercher à instaurer un principe égalitaire et solidaire dans l'entreprise n'est en rien une démarche révolutionnaire.

3 L'ouvrage collectif « Le manifeste travail » cherche justement des pistes de cogestion salariés-actionnaires en développant le modèle allemand. Quelle

aussi à jouer un rôle décisif. C'est bien pour cela que les coopératives sont surtout des PME quasi autosuffisantes.

Bien évidemment, Damien ne se sent pas prêt à surenchérir sur ce modèle de coopérative qui ne correspond en rien à son idéal d'entreprise. Sa formation, sa culture, son métier ne l'ont pas préparé à imaginer une organisation où ce sont les salariés qui disposent du pouvoir de décision. Aussi insiste-t-il avec l'entreprise libérée :

— Vous ne voyez pas d'avenir à l'entreprise libérée et au management de type agile. Personnellement, j'envisageais ce modèle comme un net progrès, encore à travailler c'est un fait, mais il ouvre une nouvelle voie.

François soupire.

— Je viens de vous expliquer la principale faille de ce type de management. C'est bien pour cela qu'elles sont aussi difficiles à mettre en œuvre. Nul besoin d'évoquer les dirigeants opportunistes qui profitent de l'occasion pour s'afficher trompeusement comme à l'avant-garde. Mais là n'est pas notre sujet.

— L'autonomie des équipes, c'est un grand pas quand même !

François regarde sa montre. Il sort dans le couloir et interpelle Élodie :

— Élodie, quel horaire m'as-tu obtenu ?

— Tu passes à la fin, ils te programment pour la conclusion, si tu es d'accord, naturellement.

— Impeccable, tu confirmes ?

— OK, je les appelle, répond-elle.

François revient dans la pièce et répond enfin à la question de Damien.

— On a encore un peu de temps, parlons maintenant des équipes autonomes.

que soit la solution, elle se heurtera toujours au partage équitable du pouvoir, de la possession des biens communs et du partage équitable des bénéfices, trois obstacles que la SCOP a résolue. Voir la bibliographie en fin d'ouvrage.



Les formes originales d'organisation

Les travaux autour de l'holocratie et de « l'entreprise libérée » qui ambitionnent de responsabiliser les équipes de terrain, telles que les présentent Frédéric Laloux, Tony Hsieh, Brian Robertson et bien sûr Isaac Getz¹, sont intéressants à connaître même s'ils sont à des années-lumière du principe de la coopérative et de la SCOP en particulier. La hiérarchie est plus légère, mais elle est souvent relayée par un excès de bureaucratie et ce ne sont toujours pas ceux qui créent la valeur qui détiennent le vrai pouvoir, lié nécessairement au capital.

Pourquoi la SCOP n'est-elle pas le modèle de référence ?

Quoi qu'il en soit, il est pour le moins curieux qu'encore aujourd'hui, le modèle de la coopérative, quasi bicentenaire, passe pour une incongruité entrepreneuriale auprès du grand public. On trouve parfaitement légitime qu'en Amérique du

1 En référence, les expériences d'entreprise libérée de Isaac Getz et d'holocratie de Brian Robertson et Frédéric Laloux. Hubert Landier avait déjà décrit un modèle d'entreprise polycellulaire dès 1987. Dans les années 30, Hyacinthe Dubreuil prônait une réorganisation radicale des entreprises en unités autonomes fédérées, responsables et solidaires qui marquerait une première étape vers la généralisation des coopératives. Ce serait le moyen, toujours selon l'auteur, d'accéder au doublet gagnant : la réussite économique dans un monde en crise et l'émancipation intellectuelle des travailleurs. Source : Hyacinthe Dubreuil et le colonel Rhimailho, deux hommes parlent du travail, Grasset, 1939. C'est un ouvrage intéressant, en rien anachronique. A sa lecture, on constate une fois de plus que l'histoire se répète sans que l'organisation des entreprises ne progresse guère plus qu'à la marge. Pour tous les auteurs cités, voir la bibliographie en fin d'ouvrages

Sud des « peones » revendiquent le droit à la terre qu'ils travaillent et paradoxalement, on juge singulier que des salariés puissent posséder l'entreprise dans laquelle ils investissent leur temps et leur force de travail, qu'elle soit physique ou intellectuelle.

Big coopératives

François se trompe. Il existe des coopératives de grande taille. À titre d'exemple, le groupe Mondragón en Espagne, né dans les années cinquante et toujours en activité aujourd'hui, regroupe de nombreuses filiales, gère une université et emploie au total plusieurs dizaines de milliers de travailleurs associés¹. Il en existe d'autres. Toujours en Espagne, le groupe « Consum », du secteur de la distribution, emploie plus de treize mille « travailleurs-associés » qui détiennent évidemment le droit de participer à la gestion et de partager les (leurs) bénéfices.

¹ Voir les compléments en annexe

CONSTRUIRE LE COLLECTIF

Prendre démocratiquement les décisions d'importance, c'est reconnaître que chacun, quels que soient son rôle et sa fonction, a son mot à dire, que ce mot mérite d'être écouté et débattu au même titre qu'un autre. Une fois que l'on a compris et admis comme une évidence cette définition, on peut enfin aborder sereinement les thèmes de la responsabilité, de l'entraide et de l'intelligence collective.



Il est important de bien comprendre ce que sont les autonomies factices, et de mesurer les difficultés d'accession à la stratégie participative.



Une équipe ne marche pas au pas derrière un chef. Une équipe c'est avant tout un ensemble de personnalités différentes, en droit et en devoir de s'exprimer.



L'entraide a été de tout temps le principal moteur des sociétés. C'est d'autant plus vrai aujourd'hui où l'on compte sur l'autonomie des salariés.



Il s'agit de bâtir des organisations où chacun peut assumer sans risque aucun sa responsabilité sociale et environnementale.

*La démocratie ce n'est pas uniquement se
contenter d'élire un dirigeant. La
démocratie c'est avant tout la
participation de tous aux prises de
décisions d'importance, que ce soit en
direct ou par l'intermédiaire de
représentants. Ceux-ci, révocables à tout
instant, sont judicieusement choisis pour
porter la juste parole et défendre les
intérêts du groupe tout en s'assurant de
la cohérence globale et durable de la
société et de son projet.*

4^e jalon

En finir avec les autonomies
factices, et prendre
conscience des difficultés
d'accès à la stratégie
participative

[Lire la suite...](#)

QUELQUES PISTES POUR APPROFONDIR LE SUJET

À propos du Lean management

Pour découvrir les principes de la démarche, le corpus est particulièrement étendu. Lire notamment les ouvrages de James Womack et Daniel Jones, les précurseurs du Lean Management tel que :

- James Womack, Daniel Jones, *Système Lean Penser l'entreprise au plus juste*, Pearson Education, 2012

Ainsi que Jeffrey Liker qui a formalisé les principes du Toyotisme :

- Jeffrey Liker, *Le Modèle Toyota, 14 principes de management*, Pearson, 2020

Le corpus en langue anglaise est comme il se doit bien plus conséquent.

Au-delà la bibliographie originale des auteurs précédemment cités, il est utile de lire les deux ouvrages suivants écrits par des proches de Taiichi Ohno. Ce sera l'occasion de mieux cerner la personnalité de cet ingénieur de génie et de prendre conscience que les principes relationnels hiérarchiques au Japon ne sont pas les mêmes qu'en France :

- Takehiko Harada, *Management lessons from Taiichi Ohno*, Mc Graw Hill, 2015
- Yoshihito Wakamatsu, *The Toyota Mindset, The Ten Commandments of Taiichi Ohno*, Routledge 2017

Et bien sûr, l'incontournable :

- Taiichi Ohno, *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, productivity Press, 1988

Cet ouvrage est une référence à juste titre. Non seulement Taiichi Ohno explique avec clarté les différentes facettes du TPS, mais il n'hésite pas à préciser les réelles difficultés rencontrées. En seconde partie, il conte l'origine du Toyotisme qui s'inscrit dans le contexte particulièrement difficile d'après-guerre d'un Japon bien mal préparé pour la production de masse. C'est un récit passionnant pour peu que l'on s'intéresse à la production industrielle.

Voir aussi les références choisies régulièrement mises à jour, sur le site <https://www.piloter.org/ref-lean>

La critique du Lean et du management

- Satoshi Kamata, Toyota *L'usine du désespoir*, Demopolis 2008

Ce livre a été évoqué au cours de la première partie de l'ouvrage. Satoshi Kamata, s'est glissé dans la peau d'un travailleur temporaire embauché par les usines Toyota, alors en plein essor du Toyotisme.

L'auteur, qui fut ouvrier avant de devenir journaliste indépendant, conte dans cet ouvrage best-seller, traduit en plusieurs langues et maintes fois réédités, son quotidien sur une chaîne de fabrication de boîte de vitesses. Le constat est sans concession.

Plusieurs journalistes ont cherché à vérifier si l'étude de Kamata qui date des années soixante-dix était toujours d'actualité. Les conditions de travail de la production industrielle ont effectivement évolué, c'est un fait. Il n'en reste pas moins que la pression sur les travailleurs est toujours plus intense tout comme le recours massif aux intérimaires. L'emploi à vie pour tous n'est plus qu'un lointain souvenir.

Voir les liens sur le site <https://www.piloter.org/demos>

- Danièle Linhart, *L'insoutenable subordination des salariés*, Éditions Eres, 2021

L'auteure démontre, exemples à l'appui, l'artificialité de l'innovation managériale actuelle (entreprise libérée, le bonheur pour tous....). Si le management se réinvente régulièrement c'est

bien pour maintenir, voire renforcer, le lien de subordination, qui impose soumission et obéissance. D'ailleurs, ce n'est rien d'autre qu'une entorse aux principes démocratiques de notre société.

- Danièle Linhart, *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Éditions Eres, 2015

De la taylorisation où les ouvriers ne sont qu'un rouage passif à la valorisation de l'engagement individuel pour atteindre des objectifs fixés en appliquant des standards. C'est ce paradoxe de la subjectivation des individus tout en maintenant un management d'essence taylorienne que cherche à éclairer ce livre.

- Johann Chapoutot, *Libres d'obéir : Le management, du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard Essais, 2020

Johann Chapoutot démontre l'archaïsme du management actuel en le présentant dans la continuité intellectuelle avec l'organisation administrative de l'Allemagne nazie. Un livre qui a bêtement choqué ceux qui ne l'avaient pas lu. Voir la présentation page 249.

- Henry Mintzberg, *Rééquilibrer la société, entre le secteur privé, le secteur public et ceux qui agissent différemment*, Maxima, 2017

Pour Henry Mintzberg, spécialiste internationalement connu et reconnu des sciences de l'organisation, il est plus que jamais temps de rééquilibrer notre monde qui a franchement basculé du côté des intérêts privés. On ne peut pas compter sur les États pour dynamiser le secteur public tant ils sont contraints par les lobbies privés. Pour sauver notre monde et préserver celui de nos enfants, il ne reste plus que le secteur « pluriel », où ce ne sont pas « Eux » qui agissent, mais « Nous ».

Ce secteur dit « pluriel », correspond peu ou prou selon la définition de l'auteur à ce que nous appelons en France, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) qui regroupe, coopératives, associations, fondations, ONG, etc. L'auteur relève d'ailleurs qu'Alexis de Tocqueville dans son ouvrage

phare « de la démocratie en Amérique », publié en 1840, mettait déjà en exergue le rôle essentiel de l'économie « pluriel » pour assurer la stabilité de la démocratie.

Extrait : « *Il est clair que si chaque citoyen, à mesure qu'il devient individuellement plus faible, et par conséquent plus incapable de préserver isolément sa liberté, n'apprenait pas l'art de s'unir à ses semblables pour la défendre, la tyrannie croîtrait nécessairement avec l'égalité.* »

- Victor Castanet, *Les fossoyeurs*, Fayard, 2022

La démonstration est claire. Si l'accroissement des profits est le seul horizon des dirigeants, les excès d'un management déshumanisé ne connaissent aucune limite. Toute personne en charge de définir la performance d'une entreprise, quelle qu'elle soit, se doit de lire cette étude particulièrement fouillée au cœur des EPHAD, en écho avec le propos de François au dernier paragraphe de la page 54 qui commence ainsi « *Ce qui est condamnable, c'est de vendre son âme au diable du profit. Le profit ne doit pas être le but, mais la conséquence...* ».

L'étude est particulièrement instructive pour mieux définir ce qu'est un gaspillage de ce qu'il ne l'est pas. Quand on pousse la rationalisation des coûts dans ses retranchements au point de juger qu'une couche à vingt-cinq centimes d'euro ou une seconde madeleine au goûter sont des gaspillages à éliminer, on entre de plain-pied dans la barbarie.

- James March, Thierry Weil, *Le leadership dans les organisations : Un cours de James March*, Transvalor - Presses des mines, 2004

Un livre conseillé à tous ceux qui se posent des questions sur la réalité du « leadership » sans trouver de réponses concrètes parmi les multiples hagiographies de managers célèbres régulièrement publiées.

- Vincent de Gaulejac, *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Éditions Points, 2014.

Voir aussi les vidéos de l'auteur publiées en ligne sur YouTube.

À propos du métier de consultant

Le film « *Violence des échanges en milieu tempéré* » de Jean-Marc Moutout n'est pas récent, il date de 2004. Cependant, il correspond toujours peu ou prou à la réalité actuelle. Le film conte les mésaventures d'un jeune consultant (rôle joué par Jérémie Rénier) en charge de mettre en place le Lean justement dans une usine de province. Malheureusement pour ce jeune consultant, il ne rencontrera pas François, héros de ce livre-ci, et bien qu'à un moment donné il se soit posé les bonnes questions, il mettra vite son mouchoir sur ses sentiments profonds pour suivre l'itinéraire typique d'un consultant d'un grand cabinet. Un film pas si caricatural que certains ont pu le dire ou l'écrire lors de sa sortie.

- , Marie-Anne Dujarier, *Le Management désincarné*, Éditions la découverte, 2017

L'auteure, sociologue des entreprises de profession, dénonce le pouvoir des prescripteurs, les consultants notamment, qu'elle baptise du terme de « planneurs », ceux qui ne font que des plans. Leur rôle est d'appliquer des schémas types sans vraiment connaître la réalité de l'entreprise. Ils ne se fondent que sur les nombres et jugent que les difficultés de l'implantation seront résolues par « l'accompagnement du changement ». Ce pouvoir des prescripteurs est aussi dénoncé par François Dupuy dans la série « *Lost in management* », Éditions du Seuil, et bien avant ces deux auteurs, par Michel Crozier, « *La crise de l'intelligence* », chez le même éditeur.

À propos de l'entraide

- Pierre Kropotkine, *L'entraide, un facteur de l'évolution*, Hachette 1906

L'auteur a écrit cet ouvrage pour couper l'herbe sous les pieds des adeptes du darwinisme social, qui nourrissaient l'objectif de transposer à la société une mauvaise lecture de « L'origine des espèces » de Charles Darwin, en ne privilégiant que l'idée de la lutte pour la survie. Après avoir parcouru la Sibérie, Kropotkine démontre que la plupart des êtres vivants survivent en

environnement difficile grâce à la coopération. C'est la caractéristique des sociétés humaines.

- Pablo Servigne, Gautier Chapelle, *L'entraide, l'autre loi de la jungle*, Les liens qui libèrent, 2019

Les deux auteurs, agronomes de métier, reprennent et actualisent l'étude de Kropotkine précédemment citée. Ils démontent l'erreur fondamentale de notre société libérale qui privilégie la compétition et la loi du plus fort, en s'appuyant sur des exemples pris dans la nature où l'entraide fait la différence. Ce livre est cité page 265.

À propos des peuples autochtones et des Iroquois en particulier

- Alexandre Grauer, *L'art d'enseignement des Indiens iroquois : aux sources de la première constitution*, Indigène Éditions, 2003

Un rappel historique de l'importance de la constitution iroquoise et son influence sur les pères de la nation américaine.

- Daniel Saint-Arnaud, *Pierre Millet en Iroquoisie au XVII^e siècle*, Septentrion, 2005

Récit d'un missionnaire jésuite qui vécut dix-sept années au sein de la société iroquoise.

Pour aller plus avant, les travaux de Lewis Henry Morgan, pionnier de l'anthropologie sociale, sont encore aujourd'hui une référence avec l'ouvrage : « *League of the Ho-dé-no-san-nee* » publié en 1851.

Friedrich Engels s'est inspiré des travaux de Lewis Henry Morgan pour son étude :

- « *L'Origine de la famille, de la propriété privée et de l'État* ».

Un livre tombé dans le domaine public que l'on trouve notamment sur le site des sciences sociales de l'Université du Québec. Lire le chapitre III « La Gens Iroquoise ». (<http://classiques.uqac.ca/>)

- , Baron de Lahontan, *Dialogue avec un sauvage*, réédition

sous la direction de Réal Ouellet, Éditions Lux, 2014

Dans cet ouvrage publié pour la première fois en 1702, Lahontan rapporte la teneur des échanges qu'il a entretenus avec le « sauvage » Adario. Membre représentant de la tribu des Hurons pour les négociations officielles, Adario juge sans concession les mœurs, coutumes et politiques des Occidentaux.

En substance, il dénonce le pouvoir de l'argent, le dogmatisme religieux (qui régnait en force à cette époque), la course au pouvoir et le manque d'humanité des uns envers les autres : « *Pourquoi y a-t-il autant de pauvres qui ne mangent pas à leur faim alors que d'autres croulent sous les richesses ?* »

Cet ouvrage fit grand bruit lors de sa publication et servit d'outil de réflexions aux philosophes des Lumières. Ce texte a inspiré entre autres Montesquieu pour les « Lettres persanes ».

- Jean Malaurie, *Les derniers rois de Thulé*, Plon, collection « Terres humaines », 1989

Jean Malaurie, géographe de profession, a partagé le quotidien des Inuits du Groenland durant une année. Dans cet ouvrage descriptif, il relève le côté fusionnel de ce peuple avec la nature et le sens du partage.

Recette de survie : « *L'esprit de compétition ne doit s'exprimer qu'avec la volonté d'être le meilleur dans l'intérêt exclusif du groupe* ». À méditer.

Pour l'auteur, c'est bien grâce à un système équilibré de type « communisme-libertaire » que les Inuits ont pu survivre aussi longtemps en un environnement aussi hostile.

- Pierre Clastre, *La société contre l'état : Recherches d'anthropologie politique*, Les Éditions de Minuit, 2011

Dans cet ouvrage, Pierre Clastres ethnologue qui a longtemps vécu au sein de tribu indigène d'Amérique du Sud démontre que des sociétés égalitaires sont suffisamment équilibrées pour traverser les temps sans encombre.

- *Mémoires de Geronimo* recueillies par S.M. Barrett, La découverte, 2003

Ce livre est présenté page 258)

Les autres livres utilisés

Eric Abrahamson et David H. Freedman, *Un peu de désordre = beaucoup de profit(s)*, Flammarion, 2013

Sébastien Bohler, *Le bug humain*, Robert Laffont, 2019

Luc Boltanski, *Les Cadres, la formation d'un groupe social*, Les Éditions de Minuit, 1982

Luc Boltanski et Ève Chiappello, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, coll. « NRF essais », 1999

Jorge Bucay, *Dejame que te cuente*, RBA Bolsillo, 2016

Andrew Carnegie, *L'évangile de la richesse*, 1891 disponible en ligne sur le site de la BNF (www.gallica.bnf.fr)

Antonio Casilli, *En attendant les robots - Enquête sur le travail du clic*, Le Seuil, 2019

Clayton Christensen, Jeff Dyer, Hal Gregersen. *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*, Harvard Business Review Press 2011

Carlo Cipolla, *Les lois fondamentales de la stupidité humaine*, PUF 2012

Yves Clot, *Le prix du travail bien fait*, La découverte, 2021

Michel Crozier, *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Éditions du Seuil, 1998

Richard Cyert and James March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Wiley, 1963

Régis Debray, *Le moment Fraternité*, Gallimard, 2009

Christophe Dejours, *La Panne. Repenser le travail et changer la vie*, Bayard, 2012.

Christophe Dejours, *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Éditions Quæ, 2016.

Auguste Detoef, *Propos de O. L. Barenton confiseur (1937)*, Éditions d'Organisation, 2001

Hyacinthe Dubreuil et le colonel Rhimailho, *Deux hommes*

parlent du travail, Grasset 1939

Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, 1916

Alain Fernandez, *Les tableaux de bord du manager innovant, Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe*, Éditions Eyrolles, 2018

Isabelle Ferreras, Julie Battilana, Dominique Méda, *Le manifeste travail, Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer*, Le Seuil, 2020

Roger Fisher et William Ury, *Comment réussir une négociation*, Édition Le Seuil 2022.

Mistress Christine Frederick, préface, Henry le Chatelier, *La tenue scientifique de la maison*, Dunod, 1918.

La version originale « The new housekeeping » est en ligne sur le site de la bibliothèque du congrès. (www.loc.gov)

John Kenneth Galbraith, *Les mensonges de l'économie*, Grasset, 2004

Isaac Getz, *L'entreprise libérée*, Fayard 2017

David Graeber, *Bureaucratie*, Les Liens qui Libèrent, 2015.

David Graeber, *Bullshit jobs*, Les Liens qui Libèrent, 2018.

David Graeber & David Wengrow, *Au commencement était... Une nouvelle histoire de l'humanité*, Les liens qui libèrent, 2021

Ranjay Gulati, Deep Purpose: *The Heart and Soul of High-Performance Companies*, Penguin Business, 2022

Jean-Vincent Holeindre, *Le Pouvoir. Concepts, Lieux, Dynamiques*, Sciences Humaines, 2014

Tony Hsieh, *L'entreprise du bonheur*, Alisio 2011

Masaaki Imai, *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*, McGraw-Hill 2012

Frédéric Laloux, *Reinventing organizations*, Diatéino 2017

Hubert Landier : *L'entreprise polycellulaire*, Entreprise Moderne d'Édition, 1987.

Douglas Mac Gregor, *The human side of enterprise*, McGrawHill, 1960

James G March, Thierry Weil, *Le leadership dans les organisations : Un cours de James March*, Les presses de l'École des Mines, Paris 2003

David Marquet, *Turn The Ship Around! A True Story of Turning Followers Into Leaders*, penguin Books, 2015 (Voir [https :www.piloter.org/demos/](https://www.piloter.org/demos/) pour une critique de ce livre)

Nilofer Merchant, *The New How: Creating Business Solutions Through Collaborative Strategy*, O'Reilly, 2010

(Voir [https :www.piloter.org/demos/](https://www.piloter.org/demos/) pour une critique de ce livre)

Nilofer Merchant, *11 Rules for Creating Value In #SocialEra*, Harvard Business Review Press, 2012

Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation 1998

Marc Mousli, *Au-delà du conflit*, Pearson, 2002.

Vineet Nayar, *Les employés d'abord, les clients ensuite*, Éditions Diatino, 2018

William Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, Avon Books 1981

Jeffrey Pfeffer et Robert Sutton, *Faits et foutaises du management*, Vuibert 2007

Jeffrey Pfeffer, *Power: Why Some People Have It—and Others Don't*, Harper Business, 2010

Brian Robertson, *la révolution Holacracy*, Leduc.s, 2016

Richard Sennett, *Ce que sait la main, la culture de l'artisanat*, Albin Michel 2010

Phil Rosenzweig, *Les mirages du management*, Vuibert 2009

Dov Seidman, *How - ou comment le comportement devient la clé du succès en affaires*, Dunod, 2012

(voir [https :www.piloter.org/demos/](https://www.piloter.org/demos/) pour une critique de ce livre)

Hervé Sérieyx, *Le zéro Mépris*, Dunod, 1989, 1999

Peter Sims, *Little Bets: How breakthrough ideas emerge from small discoveries*, Random House Business, 2012

Alain Supiot, *La gouvernance par les nombres*, Fayard, 2015

Robert Sutton, *Objectif Zéro-sale-con*, Éditions Vuibert, 2007

Freek Vermeulen, *Breaking Bad Habits: Why Best Practices Are Killing Your Business*, Harvard Business Review Press, 2018

Articles et vidéos

Eliyahu Goldratt, « *Standing on the shoulders of Giants - Production concepts versus production applications The Hitachi Tool Engineering Example* ». Cet article est disponible en ligne sur le site researchgate.net

Hors-série « *La révolution du travail* » du journal Le Monde du 30 septembre 2021

Danièle Linhart Revue Basta ! du 22 mars 2018 : « *La dictature du changement perpétuel est le nouvel instrument de soumission des salariés* ».

Marc Mousli, « *Mary Parker Follett, pionnière du management* », Cahier du Lipsor, 2000.

OCDE, Manuel d'Oslo : *Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3e édition disponible sur le site web de l'OCDE, Organisation de Coopération et de Développement Économiques (www.oecd.org/fr/)

Alessandro Piazza, Eric Abrahamson, *Fads and Fashions in Management Practices: Taking Stock and Looking Forward*. Ce texte est disponible sur le site researchgate.net

Revue Française de Gestion, numéro de septembre-octobre 1998

Mura, Muri, Muda? James Womack sur Lean.org, 2006

<https://www.lean.org/the-lean-post/articles/mura-muri-muda/>

The Take, Avi Lewis, Naomie Klein, un documentaire sur la reprise d'une entreprise par ses ouvriers en Argentine, disponible en DVD.

Rendons à César ce qui appartient (presque) à César. Le principe de lecture inverse du discours du dirigeant de la page 38 s'inspire d'un talk-show espagnol présenté alors par Andreu Buenafuente. Pour ceux qui sont familiers avec la langue de Cervantès, il est disponible en ligne :

<https://www.youtube.com/watch?v=1irw4kvi8zQ>

Remarque : Porsche a aussi exploité ce procédé de « reverse thinking », comme disent les marketeurs, pour la publicité de la 911.

[Lire la suite...](#)

QUELQUES COOPERATIVES REMARQUABLES

[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