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

Alain Fernandez

La transformation démocratique de l'entreprise

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

MIMISMO.

« 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)

Alain Fernandez septembre 2024
https://www.linkedin.com/in/alainfernandez/

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

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

D'autres dossiers sont à télécharger sur le site :
http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/

INTRODUCTION
DU DIRECTIVISME A LA COOPERATION

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

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

Après avoir rapidement fait le tour des quelques modèles en vogue dont le nombre de mises en œuvre est inversement proportionnel à l'enthousiasme de leurs promoteurs, nous nous sommes heurtés à un désaccord profond, un véritable mur d'incompréhension réciproque, une barrière intellectuellement infranchissable. Les collègues consultants et les partenaires dirigeants qui participaient à ce moment de détente bien à propos, soutenaient mordicus qu'une organisation démocratique et égalitaire était impossible. Pourquoi ? Tout simplement parce que les hommes de l'entreprise ont impérativement besoin d'un leader pour prendre les décisions, et l'organisation hiérarchisée permet justement de s'assurer que les lignes définies par la

direction sont correctement suivies. En revanche, on laisse un certain degré d'autonomie, on sait déléguer, précisèrent-ils, convaincus de leur magnanimité.

Curieusement, les deux arguments que sont l'exigence d'un leader comme unique acteur du succès et l'impérieuse nécessité d'une hiérarchie avaient déjà été qualifiés de mythes par James G. March, il y a bien des années[1]. Des mythes soigneusement entretenus pour assurer la continuité d'un management qui n'a guère connu d'évolution notable depuis ses origines. La novlangue managériale a beau nous abreuver de nouveaux concepts tels que résilience, agilité, bienveillance et toutes combinaisons de ceux-ci, dans les faits, dans les structures, rien ne change vraiment. Le culte de la verticalité subsiste contre vents et marées. Quant à l'autonomie et la délégation, elles seront rigoureusement encadrées. Le management par objectif, seule véritable nouveauté en un siècle de management, est là pour cela[2].

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

L'idée qu'un système quasiment égalitaire soit parfaitement opérationnel n'a rien d'original, tant s'en faut. Dans l'histoire de l'humanité, il existe des exemples de démocratie participative sans hiérarchie. Les Iroquois par exemple, nom générique désignant plusieurs tribus autochtones du Nord-Est américain, avaient instauré une société égalitaire régie par une constitution fédéraliste composée de cent dix-sept articles. Elle a perduré plusieurs siècles. Il est à noter

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

2 A ce sujet, il est intéressant de noter que Peter Drucker, précurseur du management par objectifs, l'envisageait dans une logique de responsabilisation des managers et des équipes autonomes Il devait servir notamment à faciliter l'auto-contrôle, et non le contrôle hiérarchique, comme il a été rapidement détourné.

que les pères fondateurs des États-Unis ont été inspirés par la constitution des peuples iroquois tout comme les philosophes des lumières l'ont été par leurs débats d'idées[1].

L'entreprise à l'âge « Adulte »

Pourquoi ne pourrait-on pas développer une telle gouvernance participative à l'échelle d'une entreprise ? C'est en tout cas ce que je me suis efforcé de promouvoir ces dernières années au sein de coopératives. La coopérative de type SCOP intègre un principe démocratique dans ses statuts. C'est un point fondamental. Néanmoins, il n'est pas suffisant. Pour instaurer une réelle démocratie d'entreprise, encore faut-il que la confiance et le respect soient de règle.

On peut estimer avoir atteint ce stade capital dès lors que chaque salarié se sent prêt à considérer n'importe quel autre membre de l'entreprise, quelle que soit sa fonction, quel que soit son métier, comme son alter ego. Il admet que tout un chacun est parfaitement capable de donner un avis construit et de participer aux prises de décision d'orientation. En somme, il s'agit d'établir un code de bonne conduite afin de combattre le mépris sous toutes ses formes et de dynamiser la tolérance et l'altruisme par tous les moyens. C'est la condition pour parvenir à bâtir des organisations autogérées, où la coopération est réellement la règle dans les faits. Des organisations parvenues à l'âge adulte en quelque sorte, tout à fait aptes à la création de valeurs durables, respectueuses des hommes et de l'environnement[2].

---

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

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

Comment procéder concrètement ?

Quoi que l'on en dise, le management actuel est encore porteur des stigmates tayloriens. Toujours aujourd'hui, une stricte dichotomie sépare les prescripteurs des exécutants. Les prescripteurs définissent les modes et les rythmes de travail, tandis que les exécutants n'ont guère d'autres choix que d'obéir et de respecter tant bien que mal les consignes. Cette logique, pur produit de l'OST (Organisation Scientifique du Travail), est tant entrée dans les mœurs que l'on n'y prête plus garde.

Ainsi, toutes les réorganisations d'entreprise, aussi radicales soient-elles, sont systématiquement déployées selon un schéma Top-Down. Autrement dit, les prescripteurs ne se préoccupent guère des aspirations des exécutants. Ils ne profitent pas non plus de la connaissance des métiers et du contexte accumulée au fil des années de pratique[1]. Ils ne s'inquiètent pas plus des conséquences de leurs décisions sur les modes de travail ni du mal-être engendré. Pour s'exprimer sans détour, cela s'appelle le mépris. C'était déjà le cas du temps où l'on ne jurait que par la « Qualité Totale », le « Reengineering » ou le « Six Sigma ». Ça l'est toujours aujourd'hui, où le « Lean », pourtant pas très récent, et les « démarches agiles » se sont hissés au rang d'incontournables du management.

L'époque a changé. Il n'est que temps de s'extraire de cet imaginaire simplificateur qui cherche désespérément à résoudre les questions de complexité de l'entreprise par le directivisme et la planification. Le monde économique a précisément besoin de la totale coopération de tous pour mieux maîtriser la complexité et l'incertitude, et prendre ses responsabilités dans un contexte de changement climatique. Et ce, sans artifices ni simulacres qui depuis bien longtemps ne trompent plus

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

personne[1]. Le moment est venu d'instaurer une vraie démocratie participative plutôt que de persister à implanter aux forceps des méthodes radicales censées mettre au pas l'organisation et ses acteurs. Pour une fois que les intérêts humains et économiques sont concordants, autant en profiter.

Les trois stades d'évolution du Management

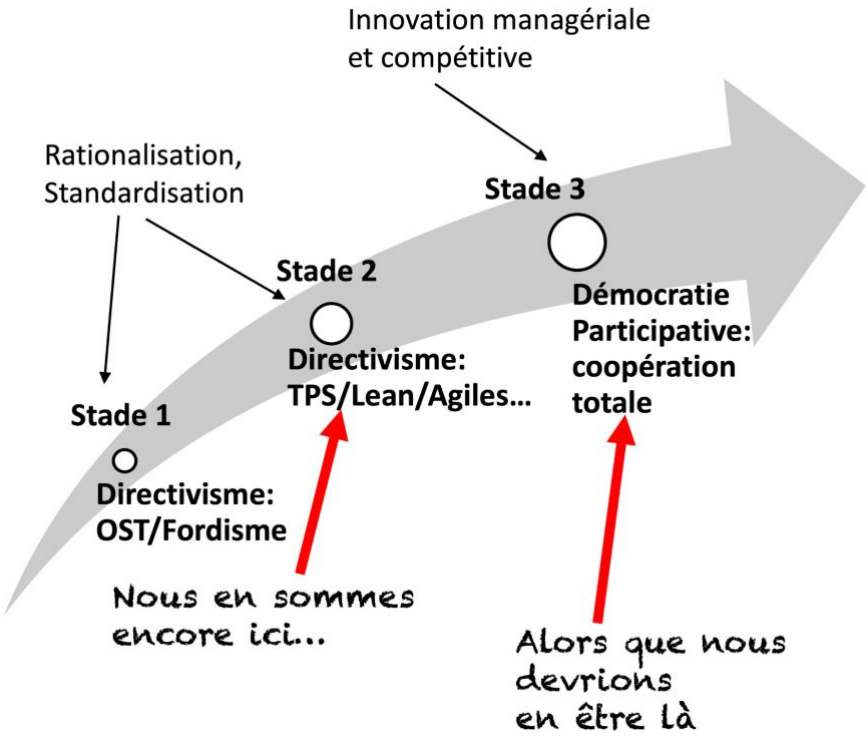

Figure 1 : Du directivisme à la démocratie participative

1 Voir la note précédente.

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

Du directivisme à la démocratie participative

Plan du livre

Le processus ici décrit se déroule en trois temps :

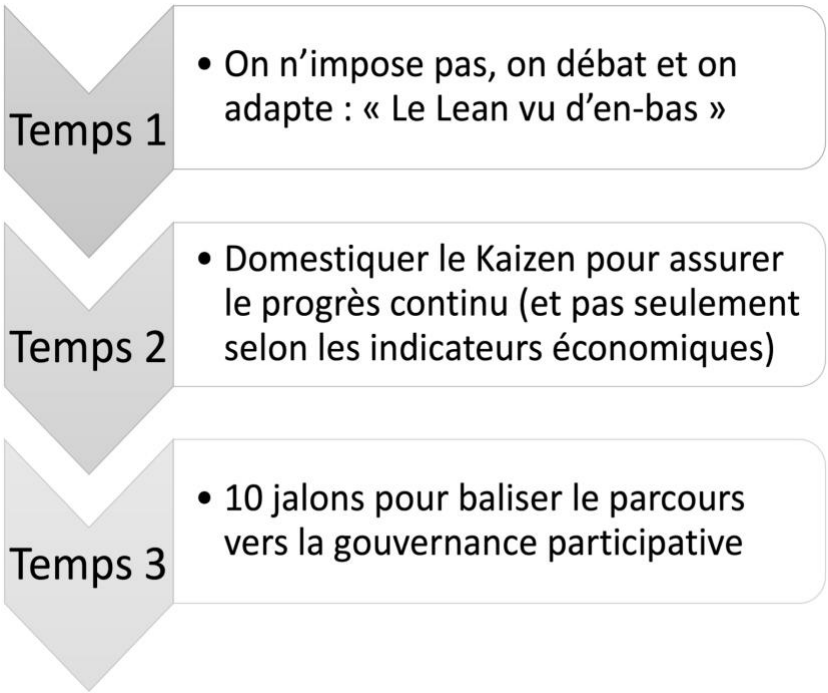

Figure 2 : Plan du livre

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

Au cours du **premier temps** de ce livre, il ne présentera pas les concepts fondamentaux devant un aréopage de managers exécutifs totalement acquis à la cause, comme il en a l'habitude. Il sera contraint

par François, le dirigeant de l'entreprise, de les confronter au point de vue des acteurs de terrain qui ne manqueront pas de commenter en toute liberté. Ce sont effectivement eux qui devront vivre ces changements au quotidien. C'est une étape fondamentale pour passer du directivisme à la coopération et c'est ainsi que l'on prépare la démarche.

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

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

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

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

NOTE AU LECTEUR

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

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

Cette mise au point faite, je n'en reste pas moins persuadé que cette démarche ici développée constitue aussi et surtout une base de travail pour les entreprises plus traditionnelles dont le dirigeant est ouvert aux démarches de progrès et respectueux de la personne humaine. Autrement dit, il sait trier le bon grain de l'ivraie dans les méthodes de management et la manière de les appliquer. J'en suis d'autant plus persuadé que le personnage de « François » a été construit en prenant pour modèles quelques dirigeants de cette trempe que j'ai eu la chance de croiser au cours de ma carrière.

.

1ère série d'extraits du livre en exemple…

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.

1er 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.

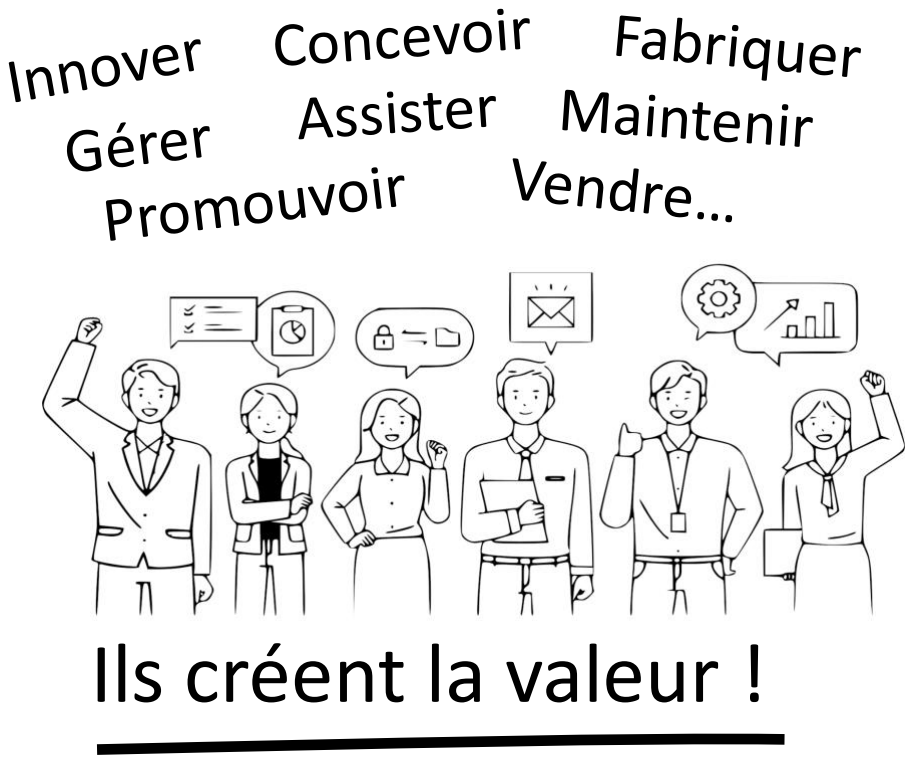

Figure 14 : Les créateurs de valeurs

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 opportunismes 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 archaïque[1].

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 confidence :

— 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 Detoeuf. Elle date de 1937[2]. Il n'est pas tout neuf le constat, n'est-ce pas ?

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

— 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 croisera 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.

2ème série d'extraits du livre en exemple...

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.

5e Jalon
Une équipe, c'est un ensemble de « moi-je » en droit et en devoir de s'exprimer

Être en groupe, ce n'est pas parler d'une seule voix. Le groupe est efficace si et seulement si chacun peut exprimer son point de vue et affirmer sa personnalité. Toute la richesse est là. La cohésion ce n'est pas suivre aveuglément l'avis général sans contester. La cohésion, c'est partager les mêmes objectifs que les autres membres ainsi que les valeurs fondamentales dont les moindres sont le respect de l'avis de l'autre et le désir de construire et de progresser ensemble.

— Une deuxième tournée de café, ça vous tente, Damien ?

— J'en ai bien besoin, dit-il en lui tendant sa tasse vide.

François s'était déjà levé de son fauteuil pour le préparer. Il utilise une cafetière italienne tout ce qu'il y a de plus classique qu'il pose sur une petite plaque à induction.

Damien profite de ce bref intermède pour consulter son mobile. Aucune nouvelle de sa boîte. Silence radio total. Juliette a dû prolonger son séjour aux States. Quant à PHI, aucune idée de ce qu'il peut tramer avec le client. « *Je passerai un coup de fil à Ségolène dans la matinée pour en savoir un peu plus, se dit-il* ». François tend une tasse à Damien et reprend son discours exactement au point où il l'avait arrêté :

— Ce que j'entends par « Nous », le pronom personnel pluriel, ce

n'est pas agir comme un seul homme. Ce n'est pas être d'accord sur tout et marcher au pas comme une armée de petits soldats. Nous sommes tous différents et c'est sur cette base que l'on doit construire le « Nous ».

— J'ai du mal à vous suivre. Lorsqu'au cours d'une précédente discussion, j'avais évoqué le Team Building, vous m'aviez sèchement répliqué qu'il ne s'agissait là que d'un gadget du management. Pourtant ce sont des techniques efficaces pour parvenir à la cohésion de l'équipe. Maintenant, vous me dites que nous sommes tous différents. Ça signifie que vous êtes pour l'individualisme et le mérite individuel ?

— Non du tout, du tout. Je me suis mal fait comprendre. **Le management est aux prises avec deux concepts opposés. Historiquement, il fallait détruire la solidarité naturelle des êtres humains** pour mieux maîtriser les mouvements ouvriers. Friedrich Hayek, l'un des maîtres à penser du libéralisme économique, affirmait que la solidarité était un instinct hérité de la société tribale dont il fallait se débarrasser[1]. Avec la division du travail et tous les modes de fonctionnement qu'elle a pu inspirer, c'était relativement aisé de jouer la carte de l'individualisme. **Aujourd'hui, la complexité croissante, le changement rapide, les besoins d'innovation et donc de nouveautés, ne peuvent se passer d'équipes dont les membres coopèrent et s'organisent selon un ajustement mutuel comme le définit Mintzberg**[2]. Le plus curieux, c'est que l'on persiste à évaluer la performance individuelle. Le management n'est pas à un paradoxe près.

— Présenté ainsi, c'est effectivement paradoxal, confirme Damien.

— En évoquant l'individualisme tout en parlant du « ***nous*** **», je me réfère au concept « *d'insociable sociabilité* » formalisé par Emmanuel Kant.** Pour le faire bref, ce concept désigne l'opposition qui anime les humains entre le désir de faire partie d'un groupe social et le besoin de vivre son indépendance. C'est cet antagonisme, inconciliable en apparence, qui donnerait la force à chacun d'exprimer ce qu'il est au sein du groupe. Sans reprendre à la lettre le concept qui est bien plus complexe que ce modeste résumé que je viens de vous faire, c'est bien dans cet esprit qu'il faut comprendre l'idée d'individualisme social que je souhaite mettre en œuvre.

1 Cité par Alain Supiot, la gouvernance par les nombres. Fayard 2015

2 Structure et dynamique des organisations Editions d'Organisation 1998

Damien souffle bruyamment :

— Ouh là ! Je ne suis pas sûr d'avoir tout compris. Il faut me donner un exemple.

— Très facile. Voyez l'équipe informatique avec qui vous travailliez hier. Vous les connaissez bien maintenant.

— Oui, enfin! Je n'irai pas jusque-là. On a discuté, c'est vrai.

— Vous vous souvenez de Marie.

Damien fouille dans ses fiches.

— Oui, je vois.

— Marie, elle est super quand il y a une urgence et qu'il faut vite trouver une solution opérationnelle sans délai. C'est la femme des prises de décisions rapides. Elle ne se prend pas la tête avec des tonnes de contradictions, elle ne cherche pas à louvoyer. Non, elle décide, elle agit. C'est important n'est-ce pas ?

Damien ne répond pas. Il essaie de trouver un caractère équivalent dans son entourage, mais sans succès. Il a longtemps été persuadé qu'il fallait toujours prendre le temps d'analyser les données avant de se lancer. Avec l'expérience, il a bien conscience maintenant qu'il existe des cas d'urgence où il faut trancher, même avec une connaissance partielle de la situation, un peu à la manière d'un médecin urgentiste qui n'a guère le temps de lancer des séries d'examens quand il s'agit de sauver la vie d'un patient. Il agit. François a raison, c'est parfois important.

François reprend :

— Vous avez aussi discuté avec Fatoumata.

Damien confirme :

— Oui, on a bien échangé tous les deux.

— Je ne suis pas surpris, c'est une femme de dialogue. C'est la reine du recadrage en douceur, mais avec fermeté, des clients trop exigeants. Vous vous doutez bien que l'on ne va pas envoyer Régis pour faire le point avec un client difficile non ? ajoute-t-il avec sourire.

Damien éclate de rire :

— Oh non ! Surtout pas.

— En revanche, quand il y a une grosse difficulté informatique, c'est lui l'homme de la situation, je vous le garantis. Julien, dans une moindre mesure, se débrouille assez bien lui aussi. Qui d'autre encore ? Valentin est excellent pour s'assurer que les règles sont bien suivies. Avec lui, aucun risque que nos produits ne passent pas les contrôles qualité. On pourrait étendre ce catalogue des compétences cachées à

tous les membres de l'entreprise.

Damien hoche la tête en signe d'acquiescement.

— Vous savez Damien, chacun d'entre nous dispose de qualités bien particulières qui leur permettent d'être plus à l'aise pour affronter certaines difficultés. Selon les situations rencontrées, ce sont ces personnes-là que l'on doit écouter, laisser agir et suivre si besoin est. **Vous comprenez bien qu'aucun manager, aussi brillant soit-il, ne peut cumuler toutes les qualités que je viens de citer. Pourquoi serait-il le seul à décider alors que dans les différentes situations que l'on vient d'évoquer, il est de toute évidence moins compétent qu'un autre membre de l'équipe ? Ça tombe sous le sens, n'est-ce pas ?**

— Oui, dans l'absolu, on peut le dire ainsi, approuve Damien.

— Ce devrait être aussi cela le rôle social de l'entreprise, permettre, voire aider tout un chacun à affirmer ses propres compétences naturelles, dans une logique d'insociable sociabilité telle que je l'interprète ou, plus simplement, de complémentarité en lieu et place de la rivalité. Nous sommes des individualités à part entière, nous sommes tous des « moi-je ». Cependant nous partageons des valeurs communes, certains esprits chagrins parleront d'intérêts communs, mais ce n'est pas grave, cela fonctionne aussi. Et l'on vise un objectif commun, le plaisir de participer à la réussite de notre entreprise. **Parce qu'« en être », « en faire partie », pouvoir dire « j'en suis », savoir que l'on a apporté sa pierre au succès collectif est un plaisir, ne nous le cachons pas. Une fois que l'on a bien intégré cela, on peut dire « nous »[1].**

Tout en parlant, François esquisse sur son bloc le graphique suivant :

1 Pour Régis Debray, être ensemble, c'est former un « nous » collectif à partir d'un tas de « je ». Ensuite il faut « agir ensemble » pour être fier, non pas de ce que l'on est individuellement, mais de ce que l'on fait ensemble. Vous l'aurez compris, c'est l'objectif de François. Source : Le moment Fraternité, Régis Debray, Gallimard, 2009

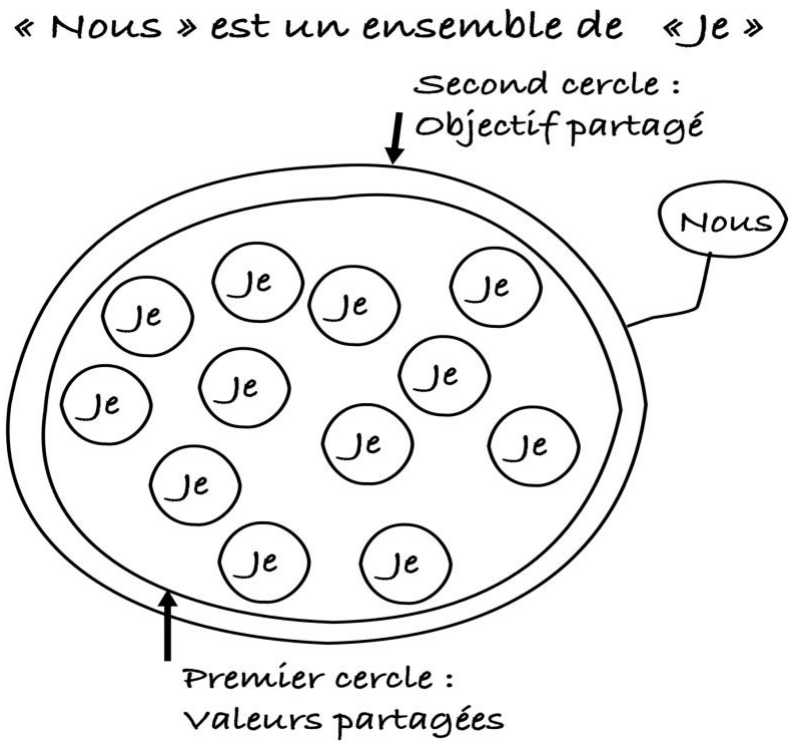

Figure 18 : « Nous » est un ensemble de « Je »

Damien le laisse terminer son croquis. Il a préparé une contradiction de poids et il préfère ne pas rater son effet. Damien apprécie les moments où il peut glisser un petit bémol en manière d'expression de son scepticisme afin de modérer les tirades de François qu'il juge encore un peu trop enthousiastes :

— C'est intéressant, je ne le nie pas. Toutefois, il me semble difficile d'aller contre la nature. Ajoute-t-il avec un petit sourire et en plissant légèrement les yeux, laissant entendre ainsi qu'il est prêt à formuler une contradiction incontestable :

— Tout bien réfléchi, je me demande si la vraie raison de la difficulté d'instaurer un principe égalitaire n'est pas plutôt dans notre condition d'être humain, suggère-t-il doctement. Savez-vous que l'on partage avec nos proches cousins, les grands singes, 99% de notre ADN ?

— Oui, je n'ai pas le chiffre exact, je ne suis pas sûr que ce soit autant, mais peu importe, sur le plan de l'ADN, nous sommes proches, c'est juste.

François lance un regard interrogateur :

— Où voulez-vous en venir avec cette référence anthropologique ?

— Très simple, répond Damien sûr de lui. Chez les grands singes, il y a des dominants et des soumis. On peut imaginer que nos lointains ancêtres vivaient dans un système social équivalent. La relation de domination est inscrite dans nos gènes.

— Peut-être, c'est possible, je ne sais pas. En revanche ce que je sais, c'est que l'on peut aussi être plus intelligent que les grands singes ou nos lointains ancêtres comme vous dites et agir pour éviter que cette situation de domination et soumission ne s'installe. Les Iroquois y sont bien parvenus et ce ne sont pas les seuls tant s'en faut. Entre nous, pratiquer l'égalitarisme, c'est aussi le meilleur moyen de profiter de l'intelligence collective[1].

Une fois de plus, Damien est en panne d'argument. François poursuit :

— **Que l'on s'entende bien, Damien. Je ne dis pas que le management intermédiaire doit être éliminé. C'est une erreur de penser cela. Il joue un rôle important pour gérer les inévitables conflits. Il est indispensable qu'un acteur de l'équipe soit moins impliqué dans la réalisation proprement dite du travail en cours pour s'assurer de la bonne synchronisation des tâches, de la coordination des rôles, autrement dit de la pertinence de l'ajustement mutuel. Comme il n'a pas toujours le nez dans le guidon, il voit au-delà du projet en cours et peut anticiper et protéger, d'une manière ou d'une autre, l'équipe des agressions extérieures.** Tout cela est possible seulement s'il est pleinement compétent pour remplir ce rôle difficile et si on ne l'écrase pas sous des objectifs impossibles, des reportings chronophages et des réunions d'avancement à ne plus en finir. On n'en reste pas moins dans un principe égalitaire. Il ne s'agit absolument pas d'une relation de domination et de soumission. Chaque membre de l'équipe est expert dans un domaine donné. Lui, le manager, l'est pour faire tourner correctement la « machine » équipe.

François utilise les deux mains pour matérialiser les guillemets.

---

[1] Des études plus récentes contestent cette idée de relations exclusivement fondées sur la domination et la soumission chez les grands singes. Les primatologues observent plutôt des stratégies d'alliances et de coopération dans un but pacifique. (chez les babouins notamment). Source : Vinciane Despret, Sciences Humaines 07/2013.

— Il y a peu, Marie remplissait ce rôle dans l'équipe que vous avez vue. Depuis que l'équipe s'est étoffée, elle a préféré laisser sa place à Denis. C'est un bon négociateur.

— Je dois le rencontrer demain.

Damien marque une pause et ajoute :

— On peut aussi être chef parce que l'on est plus compétent dans un domaine précis.

— Très juste Damien ! **L'autorité de compétences est la seule acceptable à mon sens.** C'est d'ailleurs ce que je laissais entendre en listant les compétences des quelques personnes que vous avez rencontrées hier. Pour une situation précise, on écoute celle ou celui qui est compétent puisqu'il en sait plus que nous. On suit ses directives puisque la confiance que nous mettons dans son expertise nous assure que nous nous dirigeons dans le bon sens. Michel Serre l'a souvent répété au cours de ces conférences[1]. Il appelait justement à une réforme de ces principes de hiérarchie et de pouvoir arbitraire.

— Je comprends votre raisonnement. Je ne dis pas que j'adhère, mais je comprends mieux. Pour moi, le besoin d'assurer la stabilité de l'équipe est fondamental et toutes ces élucubrations comme se débarrasser des chefs et fonctionner comme ça, on ne sait comment, je n'y crois pas.

Damien réfléchit un bref instant :

— Pourtant il existe bien des entreprises qui ont responsabilisé les équipes et supprimé les managers sans pour autant réformer les principes du management et de la propriété. Elles ne sont pas très nombreuses, je vous l'accorde, mais d'après vous comment font-elles ?

— **Grâce à la bureaucratie, mon cher Damien ! La bureaucratie, c'est-à-dire la paperasse à remplir, qu'elle soit dématérialisée ou pas, s'acquitte fort bien de ce rôle. Avec l'avalanche de règles, de procédures à suivre à la lettre et de fastidieux rapports à transmettre, la coordination des tâches est assurée.** Le processus de décision en pâtit, mais peu importe tant que l'ordre est garanti. Complété du contrôle intrusif qui peut être exercé par un supérieur loin du terrain, un algorithme, on y vient, ou par les collègues qui courent après la prime promise, on se passe

[1] Michel Serres : "La seule autorité possible est fondée sur la compétence" Le Point du 21 septembre 2012. L'auteur conclu ainsi l'article : « L'autorité doit être une forme de fraternité qui vise à tous nous augmenter. Si ce n'est pas ça la démocratie, je ne connais plus le sens des mots ! »

effectivement de manager de terrain. En tout cas tant qu'il n'y a pas de grain de sable dans le processus. Et il y en aura, soyez-en certain. Ce n'est pas trop cela que l'on vise, vous l'avez compris.

Pour dominer, favorisez le « je » pour rendre impossible le « nous »

Dans le roman « Les Raisins de la colère » publié en 1939, John Steinbeck consacre tout un chapitre à cette question primordiale du passage du « Je » au « Nous ». C'est le « Nous » qui fait peur aux riches propriétaires qui exploitent tant et plus la matière humaine, écrit-il. Tant que le « Je » règne, on se méfie de son voisin. Cependant, dès que l'on prend conscience que bien plus de choses nous rapprochent qu'elles ne nous éloignent, on se sent prêt à échanger le « Je » contre un « Nous ». On partage alors les biens que l'on possède et l'on est prêt à agir !
En conclusion de ce chapitre, Steinbeck recommande ironiquement aux puissants de tout faire pour empêcher le « Je » de devenir un « Nous », s'ils envisagent de conserver leur statut d'éternels privilégiés.
Henry Ford en son temps l'avait bien compris, tout comme récemment Jeff Bezos. Tous deux ont mis en œuvre tous les obstacles possibles et imaginables pour contrecarrer la création de légitimes syndicats.

Dans le même genre d'idée, la culture de la performance individuelle et son corollaire, l'esprit de compétition qui sévissent depuis bien des années dans les entreprises vont tout à fait dans le sens du développement du « Je » aux dépens du « Nous ». Tant que l'on cherche à dépasser le voisin du bureau d'à côté, on ne s'unit pas pour remettre en question les fondements inégalitaires de l'entreprise classique...

Et le jour où l'on prend conscience de la force du « Nous »... on monte une coopérative !

De l'autorité de compétence chez les peuples

« autochtones »

Dans ses mémoires publiées aux éditions « La découverte », le célèbre Apache, Geronimo, précise qu'il n'était que chef de guerre. Il n'était pas chef de tribu. Il lui est déjà arrivé de rater une embuscade. Une fois rentré au village, on s'est moqué de lui ouvertement. Ils étaient dans leur droit, précise-t-il. S'ils ne l'avaient pas choisi à nouveau comme chef de guerre, il aurait trouvé cela parfaitement logique. Cela aurait signifié qu'un autre guerrier était meilleur stratège que lui.

Jean Malaurie, créateur de la collection « Terre Humaine », a vécu une année parmi les Inuits du Groenland. Une expérience qu'il a relatée dans l'ouvrage « Les derniers rois de Thulé ». Il rapporte que le chef du moment était celui qui avait la compétence pour chasser tel ou tel gibier. Une fois rentré au village, il redevenait un homme comme les autres et le produit de la chasse était partagé. (références en fin d'ouvrage).

Plan (Sommaire simplifié)

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

1. Une nouvelle mission pour Damien 13
Pour perdurer, il vaut mieux savoir compter 18

2. Premier contact avec EquipSciences 19
Quand on ne voit que les chiffres 24

3. Doit-on impérativement tout rationaliser ? 25
Ordre et rigueur, un défaut ? 28

4. Suffit-il de se tutoyer pour simplifier les relations ? 29
Les difficultés de la communication verticale 33

5. Une présentation ultra classique du Lean en 12 points
…corrigée par un exercice de style 35
Quand la communication tourne à l'intox 41

6. Juliette précise la mission de Damien 43
Le capitalisme de l'immédiat 44

7. Quand on explique le principe du Lean Management à un large public 45
La maison du Lean revisitée 50

8. Ne pas oublier : le profit est la raison d'être de l'entreprise 51
De l'entreprise citoyenne à l'entreprise à mission 55

9. Plus avant dans les concepts du Lean Management 57

Quand le Lean fait un clin d'œil au Taylorisme 62

10. Gaspillages, compétences et choix de carrière 63
Promotion et choix de carrière 68
Gaspillage et révision des procédures de travail 68
Chasse aux gaspillages et licenciements 69
Et les Mura et les Muri ? Il y en a donc que pour les Muda ?

11. Culte de l'ordre avec les 5S versus l'éloge du désordre 71
Les 5S sont une vieille recette 75
Vive le bordel créatif ! 76

12. L'efficacité et la délicate question de la concentration 77
L'organisation est le nœud du problème

13. Principe, intérêt et limites du Juste à Temps 83
Le principe du kanban (version succincte) 87
Le Juste à Temps, ses avantages, ses limites 91
Kanban, des bénéfices, mais pas pour tout le monde 92

14. De l'entropie et du cristal 93
Les solutions agiles sont aussi productrices de cristal 96
Le danger des solutions « prêtes à l'emploi » 96

15. Quand on oublie de prendre des gants avant d'annoncer la nouvelle qui fâche 97
Donner un coup de lustre aux chiffres 102

16. Où l'on décrispe la tension du moment avec humour 103
Un euphémisme industriel 105
Lean IT, les services informatiques ne sont pas épargnés
17. Debriefing en famille 107
Poursuivons la démystification du thème de la coopération, tant vanté par les tenants du Lean. 109

18. Le devoir de critique et la civilisation iroquoise 111
La collaboration des travailleurs à la politique sociale et économique de l'entreprise 119
Déclaration de Philadelphie 120

19. Rémi, le copain qui a bifurqué 121

DEUXIÈME TEMPS DOMESTIQUER LE KAIZEN POUR ASSURER LE PROGRES CONTINU (ET PAS SEULEMENT SELON LES INDICATEURS ECONOMIQUES)

1. Présentation du Kaizen : Au fait, c'est quoi un problème ?127
En management, on évite les conventions arbitraires 136

2. Responsabilité sociale du consultant et bien-être des salariés
La réduction du temps de travail 145
Recul critique : Temps de travail versus Temps pour soi
Principes des coopératives et management 146
Les sept principes des coopératives selon l'ACI 147

3. Les sept étapes de la démarche Kaizen 149
Les limites du Kaizen 156
La mesure de la performance 156
Le rasoir d'Ockham 157

4. Le Kaizen est-il incompatible avec l'esprit d'innovation ?
Amélioration continue versus Innovation de rupture 164

5. La question du changement… selon Darwin ? 167
Quand on se cramponne à la méthode 172
Les "théories" du changement 172
Prospective n'est pas prévision 173

6. Les projets ratés et l'apprentissage collectif 175
La science de l'échec 185
La culture de l'échec 185

7. Quand on passe à côté de l'avantage concurrentiel 187

Les réorganisations de l'extrême… 190
… et les pilleurs de truffières 190
8. Damien, aux prises avec ses réflexions 191

9. Deux grenouilles bien trop curieuses 193

10. Ne vous trompez pas d'objectif : l'exemple de la tomate
Trois auteurs, trois époques, trois livres 201

TROISIÈME TEMPS
10 JALONS POUR INSTAURER LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

CADRAGE PREALABLE ET BUT POURSUIVI

Jalon 1. Une nouvelle définition de l'entreprise pour placer au premier plan celles et ceux qui créent la valeur
L'entreprise n'est pas une société anonyme 215
Management… humain ? 215

Jalon 2. Ni la gouvernance participative ni la prise de décision collective ne sont une fiction 217
Les règles à respecter pour un échange constructif 225
Le conflit constructif et la négociation efficace225
Règles de cadrage pour des débats participatifs et constructifs

Jalon 3. 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. 229
Les formes originales d'organisation 236
Pourquoi la SCOP n'est-elle pas le modèle de référence ?
Big coopératives 237

CONSTRUIRE LE COLLECTIF

Jalon 4. En finir avec les autonomies factices, et prendre conscience des difficultés d'accession à la stratégie participative
La course aux objectifs que l'on n'a pas choisis
Stratégie participative 249

Jalon 5. Une équipe, c'est un ensemble de « moi-je » en droit et en devoir de s'exprimer 251
Pour dominer, favorisez le « je » pour rendre impossible le « nous » 258
De l'autorité de compétence chez les peuples « autochtones » 258

Jalon 6. L'entraide a de tout temps été le principal moteur des entreprises 261
L'entraide, l'autre loi de la jungle 266

INTERLUDE Un moment de déprime… 267
Bon à savoir 268

Jalon 7. Il importe que chacun puisse assumer sans risque aucun sa responsabilité sociale et environnementale 269
Développement durable, transition écologique et les coopératives 274
Le pouvoir du collectif 274
Quand l'indicateur balise la route du scandale 275

INTERLUDE Damien propose des améliorations de processus
Changer les mauvaises habitudes, une bonne idée ? 279
Les singes et les bananes 279
Le cas QWERTY 280

FRANCHIR LES DERNIERS OBSTACLES

Jalon 8. Ne pas confondre ceux qui ont besoin d'une liberté d'action avec les inévitables pommes pourries 283
Les personnes "difficiles"… 288

Jalon 9. Plus difficile : repérer les vrais détenteurs du pouvoir

Les profils atypiques 294
INTERLUDE Damien se remet en question 295
Quand le doute s'installe… 298

Jalon 10. Ceux qui divisent pour mieux régner ont de la constance

Interfaces, processus et communication étendue 307
L'essor des bullshits jobs confirment la thèse de Galbraith
De l'entreprise hiérarchique à l'entreprise sociale 308
Ultime recommandation « On paie pour voir », une digression entrepreneuriale pour conclure la démarche
Dabbawalas, quelques compléments 314
Les petits paris

ÉPILOGUE

Damien commence à sérieusement douter de … lui-même ! 315
Que va devenir EquipSciences ? 323
Pourquoi ne pas s'engager ? 328
Il est toujours temps de faire ce que l'on aime 328

QUELQUES PISTES POUR APPROFONDIR LE SUJET

À propos du lean management 331
La critique du Lean et du management 332
À propos du métier de consultant 334
À propos de l'entraide 335
À propos des peuples autochtones et des Iroquois en particulier
Les autres livres utilisés 337
Articles et vidéos 340

POUR SE PROCURER CE LIVRE :

- **19,95 € au format papier**
- **9,49 € au format ebook : e-pub et kindle**

Le format papier est disponible ici :
https://tb2.eu/papier

Le format kindle est disponible chez Amazon :
https://tb2.eu/kindle

Le format ebook est disponible chez la plupart des libraires disposant d'un rayon ebook :
EAN du format ebook : 9782959320439
https://tb2.eu/ebook

Voir ici la fiche pratique et le dossier du livre :
https://tb2.eu/demo

https://www.piloter.org

Crédit image couv : Gerd Altmann (Pixabay)

Du même auteur

Aux Éditions Eyrolles

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

Voir ici : ***https://tb2.eu/editions-eyrolles***
et là : ***https://tb2.eu/eyrolles***

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

Éditions Mimismo

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

BIBLIOGRAPHIE DE L'AUTEUR

Un Bonheur Imaginaire

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

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

Disponible :
Librairie Amazon

Fiche détaillée

Résumé

Notre parcours de vie n'est que la succession des décisions que l'on a prises au fil du temps. Plus tard, avec le recul, on peut juger sans indulgence le chemin choisi à l'un des nombreux carrefour de notre destinée. Une autre voie n'était-elle pas préférable ? C'est à ce moment que l'on commence à regretter et à s'accabler de reproches. C'est à tort, bien évidemment.
En réalité on a aucune idée de ce qu'aurait été notre vie si l'on avait opter pour un autre chemin puisque l'on ne l'a pas pris. On ne regrette alors que des bonheurs fictifs. Ils sont artificiellement construits par notre imaginaire afin de mieux nous tourmenter durant les épisodes où le moral est au plus bas.
Comment y remédier ?
C'est là l'objet de ce roman. À la faveur d'une rencontre opportune avec un ancien camarade de classe, Inès, l'héroïne de cette fiction, a pu profiter d'une expérience cosmologique et prendre conscience de l'inanité de ses regrets. Elle nous conte son aventure…

La transformation démocratique de l'entreprise

Pour en finir avec le mépris, principe délétère d'hier et d'aujourd'hui
Édition Mimismo
Alain Fernandez

360 pages /19,95 €
Septembre 2024

Disponible :
Librairie Amazon

Fiche détaillée

Résumé

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

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

Les tableaux de bord du manager innovant

Une démarche en 7 étapes pour faciliter la prise de décision en équipe
Édition Eyrolles
Alain Fernandez
Collection Management
320 pages

Disponible :
Librairie Eyrolles
Librairie Amazon

Fiche détaillée

Résumé

Comment répondre aux nouveaux besoins de pilotage des entreprises ? L'auteur propose une démarche en 7 étapes pour mettre en place les tableaux de bord du manager innovant.
Cette démarche pratique permet de bâtir un système de mesure de la performance qui remplit pleinement sa fonction d'assistance au pilotage, dans une logique de coopération et de prise de décision en équipe.

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

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

L'essentiel du tableau de bord

Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel
Édition Eyrolles
Alain Fernandez
Collection Gestion de projets
280 pages 5e édition

Disponible :
Librairie Eyrolles
Librairie Amazon

Fiche détaillée

Résumé

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

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

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

Le chef de projet efficace

12 bonnes pratiques pour un management humain
Édition Eyrolles
Alain Fernandez
Collection Gestion de projets
248 pages 6e édition

Disponible :
Librairie Eyrolles
Librairie Amazon

https://www.piloter.org/projet/chef-de-projet-efficace.htm

Résumé

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

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

Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet Business Intelligence clés en main.
Édition Eyrolles
Alain Fernandez
495 pages 6e édition

Disponible :
Librairie Eyrolles
Librairie Amazon

Fiche détaillée :
www.tb2.eu/nl

Résumé

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

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

Et aussi :

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

LA TRANSFORMATION DÉMOCRATIQUE DE L'ENTREPRISE

Nous sommes au XXIe 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