

# Alain Fernandez

# **PERFONOMIQUE**



**8 verbes et 30 recommandations  
pour un management humain  
pleinement assumé**

**+ Une synthèse sur l'IA pour le manager**

**Guide pratique  
MIMISMO**

## Résumé

Manager, c'est cumuler les intelligences. Le bon manager n'est plus celui qui règne sur son équipe en s'appuyant, au mieux sur une autorité de compétences, au pire sur une supériorité hiérarchique établie officiellement. Ce temps est largement dépassé ou en tout cas il devrait l'être. Le bon manager est celui qui dynamise l'expression de toutes les intelligences pour accéder au stade ultime de l'efficacité, l'intelligence cumulée. Pas si simple.

Encore faut-il que l'entreprise en laisse la possibilité.

Écrasé entre les objectifs inatteignables fixés par une hiérarchie loin du terrain, un insupportable contrôle de la performance en continu, les normes, règles, méthodes et procédures imposées et souvent inadaptées, et les inhérents et fréquents problèmes de l'équipe et de ses membres, la fonction n'est pas une sinécure, tant s'en faut !

Et pourtant, c'est bien en développant la confiance avec les membres de son équipe et l'ensemble des partenaires qu'il parviendra à remplir sa mission. Il ne faut pas non plus être dupe. Les artistes les plus talentueux du management sauront aussi recourir parfois à ce que certains béotiens qualifieraient de manipulation. Le but c'est que tout le monde se sente en confiance pour partager l'information et s'engager quand il le faut.

Dans cet ouvrage, le rôle du manager est structuré selon huit verbes d'action, chacun placé sous l'éclairage plus ou moins diffus des trois facteurs d'influence : le bon sens, le respect d'autrui et le principe de mesure de la performance.

- **Manager (les hommes)**
- **Piloter (les projets)**
- **Maîtriser (les technologies)**
- **Décider (au quotidien)**
- **Accompagner (le changement)**
- **Raconter (en toutes situations)**
- **Partager (la connaissance)**

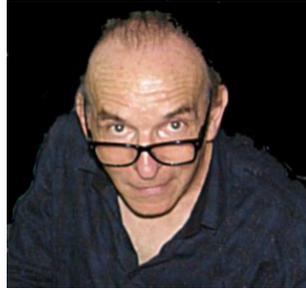
- **Innover (sans retenue)**

Les trente recommandations sont illustrées d'exemples concrets afin de mieux maîtriser la complexité du rôle du manager.

**Un indispensable ultime chapitre traite de l'IA du point de vue du manager.**

Site Web associé : [www.perfonomique.com](http://www.perfonomique.com)

**Alain Fernandez** est un consultant et formateur international, spécialiste du management de la performance et de l'aide à la décision depuis plus de trente ans. Il est aussi l'auteur de plusieurs ouvrages de management publiés aux Éditions Eyrolles, maintes fois réédités et vendus à plusieurs dizaines de milliers d'exemplaires chacun. Son dernier livre : « **La transformation démocratique de l'entreprise** » concentre l'essence de ses travaux passés destinés à construire des organisations plus respectueuses des individus en instaurant une gouvernance participative et pleinement démocratique. Il est tout de même dommage qu'au vingt-et-unième siècle on invoque la démocratie en tous domaines comme solution SAUF pour l'entreprise qui conserve son archaïsme hiérarchique et autoritaire digne de l'ancien régime.



Il anime le site portail du management coopératif, [www.piloter.org](http://www.piloter.org), dédié à ce thème. Toutes les ressources (plus de 800 articles et PDF) de ce site sont en accès libre.

Alain Fernandez

# **Perfonomique**

**8 verbes et 30 recommandations  
pour un management humain  
pleinement assumé  
+ une synthèse sur l'IA  
pour le manager**

**MIMISMO**

## Du même auteur

### Aux Éditions Eyrolles

- *Les tableaux de bord du manager innovant*
- *L'essentiel du tableau de bord 5<sup>ème</sup> édition*
- *Le chef de projet efficace 6<sup>ème</sup> édition*
- *Les nouveaux tableaux de bord des managers 6<sup>ème</sup> édition*
- *44 astuces pour démarrer votre business*
- *À son compte : De salarié à entrepreneur indépendant*
- *Les systèmes d'information : Art et pratiques (collectif)*
- *Le bon usage des technologies expliqué au manager*

### Aux Éditions Mimismo

- *La transformation démocratique de l'entreprise*
- *Un bonheur imaginaire*
- *Rattraper le temps perdu sans se prendre la tête*

Copyright © Alain Fernandez 2025

Éditions Mimismo ®

Collection : Les Guides Pratiques

Tous droits réservés.

ISBN : 978-2-9593204-6-0 (ebook)

Crédit images : DALL-E

Copyright : Toutes les marques citées sont des marques déposées par leur propriétaire respectif.

# Perfonomique

## Saison III avril 2025

Cet ebook est sous copyright et protégé par le droit d'auteur.

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.

Cet ebook doit rester entier.

N'hésitez pas à le faire connaître. Communiquez le lien suivant

<https://www.perfonomique.com>

**Cet ouvrage est disponible en version complète au format Kindle et epub :**

- [Kindle \(Amazon\)](#)
- [Epub \(Kobo\)](#)

**Et chez les principaux libraires disposant d'un rayon «ebook»**

**[Voir tous les livres d'Alain Fernandez](#)**

*« Une bonne part de ce que l'on appelle le management consiste à rendre plus difficile le travail des gens »*

*D'après Peter Drucker*



**Est-ce toujours vrai ?**

Pourtant bon nombre de managers que je rencontre ont un point de vue totalement opposé.

Après il faut bien comprendre que le rôle du manager ne peut se limiter à transmettre tels quels les ordres et directives de sa hiérarchie. Il est bien évident que celui qui ne l'a pas encore compris complique effectivement le travail de ses subalternes.

*Manager est un métier et c'est bien l'art et la manière d'exercer ce métier en dépit des contraintes que nous allons détailler au fil de cet ouvrage...*

# SOMMAIRE

## **INTRODUCTION ..... 17**

Le management ? Du bon sens, du respect et une mesure efficace. Nul besoin de trucs et de machins.....	17
Mais qu'est-ce donc que le bon sens ? .....	17
La hiérarchie : épine dorsale de l'entreprise et épine dans le pied de l'intelligence collective .....	18
Dites-moi comment vous mesurer la performance et je vous dirai quel type de management vous pratiquez .....	19
Les huit verbes décrivant le rôle du Manager .....	21

## **Manager les hommes..... 23**

### **Première Recommandation Définir soigneusement le rôle et la portée du management ..... 25**

Qu'est-ce que le management ? .....	27
Manager est-ce un art ? .....	27
Manager par les objectifs ? .....	28
Manager en mode « Win Win » ? .....	28
Manager est-ce un métier ? .....	29
Charisme, leadership, bienveillance et autres variantes de l'autoritarisme .....	29
Un expert en création de consensus actif.....	30
La maîtrise de la négociation pour faire toute la différence ...	31
Le bon manager est aussi un psy.....	31
Manager les projets.....	32
Méthodes, outils et autres gadgets inutiles.....	32
🎵 La meilleure façon de manager c'est encore la nôtre... 🎵 .....	32

### **Deuxième Recommandation : Rétablir la responsabilisation en remplaçant l'autoritarisme hiérarchique par la transparence..... 34**

Ça vient d'en haut... ..	35
Quelques années plus tard... ..	36
Dominer par la thésaurisation de l'information .....	36

### **Troisième Recommandation : Différencier les vrais outils des trucs et machins pour manager..... 38**

Brainstorming Vs Blamestorming .....	39
Revenons sur le Brainstorming .....	39

Les participants d'une session de Brainstorming.....	40
Et alors, le blamestorming ? .....	41
Comment faire ? .....	41
De l'efficacité du brainstorming. ....	42
Les trucs et machins ne manquent pas dans l'univers du management .....	44
Le bidonnage du prix de l'excellence .....	44
Quand on a les chevilles qui gonflent plus que de raison.....	45
<i>Bref, c'est tout cela les trucs et les machins.</i> .....	45
<b>Quatrième Recommandation : Savoir déléguer efficacement : Qui ? Quoi ? et Comment ?.....</b>	<b>47</b>
<b>Comment fabriquer un décideur de terrain ? .....</b>	<b>48</b>
Recette pratique disponible à discrétion pour tous les exécutifs en panne d'idées.....	48
La bonne recette de la délégation.....	49
Principe d'évaluation et de tri.....	50
<b>Cinquième Recommandation : Ne pas se sentir obsédé par la rationalisation systématique des flux .....</b>	<b>51</b>
Mac Do et call center - centre d'appel.....	52
Objectif : Rationaliser tous les flux.....	53
Gains de productivité = réduction de la masse salariale .....	54
Management des processus .....	55
Il est où le maillon faible, il est où ? .....	55
Le travail du consultant amateur : repérer les inutiles... ..	56
Quand on n'a pas compris la complexité systémique de l'entreprise .....	57
Les références .....	58
<b>Sixième Recommandation : Ne pas perdre sa carrière de vue .....</b>	<b>59</b>
Devenir indispensable pour réussir sa carrière .....	61
Être celui que tout le monde recherche .....	61
<i>"Le besoin, la compétence, le coût"</i> .....	61
Est indispensable celui qui détient la clé de problème.....	62
La "bonne" compétence.....	62
La clavette .....	62
Comment développer sa capacité de rebond ? .....	63
Une formation en continu.....	64
La réussite des profils "atypiques" .....	64
Difficile aujourd'hui de conduire une carrière linéaire .....	65

La solution pour se libérer des contraintes superfétatoires au travail.....	65
À chacun son projet de carrière .....	65
Personal Branding, piloter son identité numérique.....	66
Personal Branding et "googlisation" .....	66
Rafraîchir les lieux communs .....	68
<b>Piloter .....</b>	<b>69</b>
<b>Septième recommandation : Piloter la performance dans une logique de développement durable .....</b>	<b>71</b>
Développement durable et pêche à l'anchois .....	72
Comment expliquer le développement durable ? Quelle définition en donner ?.....	72
Surtout ne pas passer à côté de la notion de performance.....	73
La pêche à l'anchois.....	73
Le piège de l'endettement .....	74
KPI et performance.....	75
<b>Huitième Recommandation : Préparez-vous à vivre une vie de projets toujours plus complexes.....</b>	<b>76</b>
Qu'est qu'un bon manager de projet?.....	77
Bâtir des cathédrales.....	78
<b>Neuvième Recommandation : Manager c'est avant tout accepter les risques .....</b>	<b>80</b>
Analyse de risques la méthode .....	81
Une bonne analyse de risques se déroule en cinq temps majeurs:.....	81
Réussir son analyse de risques.....	83
Cas numéro 1.....	83
Commentaire.....	84
Cas numéro 2.....	84
Analyse des deux cas.....	84
Limiter les risques du projet .....	85
Encore faut-il être pleinement informé !.....	85
Un projet bien foiré.....	86
<b>Dixième recommandation : Évaluer la qualité de votre tableau de bord.....</b>	<b>88</b>
L'audit du tableau de bord .....	89
Vous auditez un nouveau système de pilotage ?.....	89

<i>Réservez-votre attention pour... analyser le tableau de bord présenté avec autant d'enthousiasme .....</i>	90
<i>Mais est-il efficace ? .....</i>	91
<b>Onzième Recommandation : Choisir les bons indicateurs, on ne pilote que ce qui est facile à mesurer .....</b>	<b>93</b>
<i>Piloter et Mesurer .....</i>	94
<b>Douzième Recommandation : Choisir les indicateurs de pilotage, on ne confond pas la cause et l'effet.....</b>	<b>96</b>
<i>Lorsque l'effet devient la cause .....</i>	97
<i>Je vais vous conter ne petite historiette rigolote.....</i>	97
<i>Les références .....</i>	99
<b>Maîtriser .....</b>	<b>100</b>
<b>Treizième Recommandation : Prenez l'habitude d'apprécier le retour sur investissement de tous les projets en portefeuille.....</b>	<b>101</b>
<i>ROI et TCO .....</i>	102
<i>Réactualiser le ROI .....</i>	103
<i>Comment faire ? .....</i>	103
<i>La stratégie poursuivie comme référence .....</i>	103
<i>Et quand on n'a pas de stratégie ? .....</i>	103
<i>Se donner les moyens de ses ambitions .....</i>	104
<i>Le TCO Total Cost of Ownership, le coût de possession .....</i>	104
<i>Le réel coût d'un PC.....</i>	105
<b>Décider.....</b>	<b>106</b>
<b>Quatorzième recommandation : Quel décideur êtes-vous ? .....</b>	<b>108</b>
<i>Le décideur est-il un éternel indécis ? .....</i>	109
<i>Pesez le pour et le contre et choisissez. OK facile. Mais que peut-on peser ? .....</i>	110
<i>Les expertises ou l'art de botter en touche... ..</i>	110
<b>Quinzième recommandation : Précisez votre conception de la décision en entreprise.....</b>	<b>112</b>
<i>Le décideur face au dilemme .....</i>	113
<i>Alors, comment choisir et s'engager ?.....</i>	115
<b>Seizième Recommandation : Apprenez à juger de la qualité d'une décision .....</b>	<b>116</b>

Qu'est-ce qu'une bonne décision ?.....	117
De YAKA FOKON.....	118
...Aux TUNOREPADU.....	118
<i>On ne juge pas une décision a posteriori. Trop facile!</i> ..	119
Décider c'est choisir, mais c'est aussi éliminer. ....	119
<b>Dix-septième recommandation : Prenez garde aux décisions supposément rationnelles .....</b>	<b>120</b>
Vous avez des solutions ? Cherchez donc des problèmes !.....	121
Le mieux c'est de prendre un cas réel et vécu .....	121
La décision rationnelle ? Une farce pour J. March .....	122
Quand on essaie de faire coller une solution toute prête à un problème bien trop flou .....	123
<i>Voire, et ce dans le pire des cas, de faire surgir des problèmes qui n'existent pas vraiment ?</i> .....	123
Lorsque le comment l'emporte sur le pourquoi .....	123
Les Références .....	124
<b>Accompagner.....</b>	<b>125</b>
<b>Dix-huitième Recommandation : Assurez un pilotage efficace du changement .....</b>	<b>127</b>
Accompagnement du changement.....	129
Attitudes et comportements.....	129
Évitez toutefois le manichéisme .....	130
Chacun a sa propre stratégie... ..	131
Se méfier des revirements de situation .....	132
L'Analyse de la valeur .....	132
<b>Dix-neuvième recommandation : Jouez la confiance et sachez reconnaître les profiteurs .....</b>	<b>134</b>
Ma petite entreprise ne connaît pas la crise .....	135
Témoignage (presque vrai) d'un patron « malin » et peu scrupuleux .....	135
Notre truc ? .....	135
Notre cible ? .....	135
Notre méthode ? .....	136
Et ensuite ? .....	137
<b>Vingtième recommandation : Sachez choisir les bons consultants .....</b>	<b>138</b>
Quel consultant êtes-vous ?.....	139
Le Consultant avec un grand "C" .....	140

Le consultant indépendant .....	140
Le donneur de leçons .....	141
Le grand Gourou.....	141
Le béni-oui-oui .....	141
Le consultant caution .....	142
Le touche-à-tout.....	142
Le médecin de famille .....	143
L'opportuniste .....	143
Le coach.....	144
Et le bon consultant alors ? .....	145
Choisir le bon consultant, celui qui aime et connaît les limites et la portée de son métier .....	146
Déjà, consultant est un métier à part entière.....	146
À titre d'exemple, le spécialiste en organisation (et donc en réorganisation) des entreprises .....	147
Nous, on n'est pas comme les autres... ..	147
Déchiffrer le code culturel .....	147
Encadrer et formaliser les principes de fonctionnement .....	148
L'adepte de la procédure Vs L'expérimenté .....	148
Typologie de l'échec : choisir le « mauvais » consultant .....	149
1) Le consultant immature .....	149
2) L'incompétent .....	149
3) L'obscurantiste .....	149
4) L'opportuniste .....	150
<b>Vingt-unième Recommandation : Apprenez à interpréter les indicateurs sans manipuler votre auditoire .....</b>	<b>151</b>
De l'affliction à la réalité : Les indicateurs manipulés .....	152
Témoignage vécu .....	152
<i>Ce n'est pas moi, c'est la faute de l'indicateur, ou comment fuir ses responsabilités.....</i>	<i>153</i>
Deux manières d'interpréter les mêmes indicateurs .....	153
Laisser en paix notre cerveau limbique ! .....	154
<b>Vingt-deuxième Recommandation : Devenez un bon formateur .....</b>	<b>156</b>
Formation et performance .....	157
But, finalité, objectifs, performance, décisions, actions sont des notions indissociables. ....	157
Encore faut-il ne pas se tromper d'objectif et bien comprendre la portée de sa mission.....	157

<i>Son problème : Un système d'évaluation de la performance totalement défaillant</i> .....	159
Références .....	159
<b>Raconter</b> .....	<b>160</b>
<b>Vingt-troisième Recommandation : Choisissez bien votre histoire</b> .....	<b>161</b>
L'art de l'anecdote.....	161
La fiction, éternel passeur de sens .....	162
Storytelling et la formalisation du vécu .....	162
La critique .....	163
<b>Partager</b> .....	<b>164</b>
<b>vingt-quatrième Recommandation : Limitez le recours aux experts "officiels" et favorisez l'intelligence collective</b> .....	<b>166</b>
L'Intelligence collective en pratique .....	167
Ah ! mon rêve, être prévisionniste chez Bison Futé .....	167
<i>Le point de vue de l'expert est-il réellement supérieur à celui du commun des mortels ?</i> .....	168
L'intelligence collective en entreprise.....	169
<b>Vingt-cinquième recommandation : Dynamisez l'intelligence collective</b> .....	<b>171</b>
Boîtes à idées et ingéniosité collective .....	172
<b>Vingt-sixième recommandation : Assurez des réunions de travail productives</b> .....	<b>175</b>
Une réunion efficace.....	176
<b>Contexte</b> : Société Martin, Lundi 10h30. ....	177
Sont présents.....	177
La réunion.....	177
La conclusion .....	178
<b>Vingt-septième recommandation : Jouez la carte de l'entraide et chassez sans relâche le mépris</b> .....	<b>179</b>
Mépris VerSus Solidarité : Le Sampieru Corsu, un restaurant libertaire .....	180
L'idée était simple : .....	181
Et là je compris mon erreur.....	181
Quand on pense avoir atteint le comble de l'exaspération..	182
L'effet Pygmalion.....	183
Références .....	183

**Innover..... 185**

**Vingt-huitième recommandation : Délaissez un tant soit peu le culte de la productivité et l'obsession des économies**

**d'échelle..... 187**

Robotique et toc .....	188
Un rêve de patron ?.....	188
...ou un choix de société ?... ..	188
À cette époque, les robots étaient peu flexibles... ..	189
...Et il faut le dire, les robots sont particulièrement crétins... ..	190

**Vingt-neuvième Recommandation : Ne jetez pas trop vite les solutions innovantes qui n'ont pas encore été pleinement**

**exploitées, le Wiki par exemple..... 193**

Wiki et conduite de projet .....	194
Révolutionnez l'étude préalable avec le wiki pour introduire une bonne dose de participatif .....	195
Avec le Wiki, tout le monde a le droit à la parole .....	195
Éloge du petit projet rapide et rondement mené.....	195

**Trentième recommandation : Assurez au quotidien la**

**promotion des innovations organisationnelles ..... 197**

Autogestion, l'entreprise adulte .....	198
Les salariés sont les grands perdants de l'économie du numérique.....	198
Les copropriétaires ont le pouvoir .....	199
L'autogestion, un mode de survie en environnement chahuté ? .....	199
De la propriété... ..	200
<i>En fait toute la question repose sur la définition de la performance que l'on adopte et la manière de la mesurer</i> .....	201
Revisiter les méthodes de management et d'organisation ...	201
Management démocratique .....	202
Références.....	204

**Et l'IA dans tout cela ???..... 47**

**Qu'en est-il exactement ? .....48**

Le coût de l'IA.....	207
L'IA n'est pas très claire sur le plan éthique .....	209
L'IA n'est pas très claire non plus sur le plan climatique. ....	209
Quelle rentabilité ? .....	210

IA faible et IA forte .....	211
Traitement du langage naturel.....	212
Faut-il avoir peur d'être remplacé ? .....	214
Le risque actuel .....	214
La solution est entre le fauteuil et le clavier.....	215
<b><i>Bibliographie de l'auteur.....</i></b>	<b>49</b>
Un Bonheur Imaginaire .....	50
Résumé.....	50
La transformation démocratique de l'entreprise .....	51
Résumé.....	51
Les tableaux de bord du manager innovant .....	52
Résumé.....	52
L'essentiel du tableau de bord .....	53
Résumé.....	53
Le chef de projet efficace.....	54
Résumé.....	54
Les nouveaux tableaux de bord des managers.....	55
Résumé.....	55
Rattraper le temps perdu sans se prendre la tête: Les 7 bonnes pratiques pour se former seul et sans contrainte .....	56
44 astuces pour démarrer votre business .....	57
Résumé.....	57
À son compte .....	58
Résumé.....	58
Le bon usage des technologies expliqué au manager .....	59
Résumé.....	59

# INTRODUCTION

## Le management ? Du bon sens, du respect et une mesure efficace. Nul besoin de trucs et de machins...

À part quelques exceptions que l'on pourrait à juste titre considérer comme des cas pathologiques, tout humain normalement constitué est naturellement doté d'une bonne dose de bon sens. C'est ce bon sens affiné au fur et à mesure des expériences vécues au fil de la vie qui nous permet de prendre les bonnes décisions et de nous extirper de situations délicates lorsque l'information fait défaut. Curieusement, au sein de ce microcosme humain des femmes et des hommes au travail que l'on appelle « l'entreprise », ce bon sens commun a fort tendance à fondre comme neige au soleil.

Bien des managers, notamment les moins expérimentés, sont particulièrement sensibles à l'altération temporaire de cette qualité qui fait de nous des êtres sensibles et de raison à part entière. Par chance pour eux, cette altération n'est que temporaire, puisqu'ils la retrouveront dans la « vraie vie ». Ce n'est qu'une fois passée la porte de l'entreprise que le bon sens se volatilise. Ainsi, ils perdent leur capacité d'écoute, d'échanges et de partage et se raccrochent tant bien que mal à des théories parfois fumeuses, des méthodes sans grande originalité et des outils pour le moins simplistes.

Bon, ils ne sont pas vraiment responsables, c'est le principe de fonctionnement des entreprises qui imposent un mode de pensée particulièrement artificiel.

## Mais qu'est-ce donc que le bon sens ?

On prête une anecdote à Antoine Riboud, ancien président du Groupe Danone, qui illustre bien ce propos.

Lors de la chute du mur, les entrepreneurs français avaient dépêché des experts dans les pays de l'ex-bloc communiste afin d'identifier le potentiel de croissance et l'opportunité de s'implanter.

La mutation venant tout juste de démarrer, les rapports, camemberts et autres barres-graphes étaient bien en mal d'indiquer une tendance précise. La situation était loin d'être claire, et les tendances difficiles à identifier. Les entrepreneurs, perplexes, jugèrent prudent d'attendre. Pourtant, Antoine Riboud avait décidé d'implanter tout de même une usine. Entrepreneur de renom, que pouvait-il avoir vu dans ces chiffres plutôt plats ? Quelle information essentielle avait échappé aux autres ? Ils le questionnèrent ...

... Et il répondit : *"Tous ces chiffres et prévisions, je ne sais pas trop. Ce que je sais, c'est que dans tous les cas, il faudra bien qu'ils mangent. »*

C'est cela le bon sens, savoir faire marcher son cerveau pour produire de bonnes intuitions. Nul besoin de chiffres précis et d'outils à la mode pour y parvenir.

**Remarque :** Attention toutefois aux erreurs de jugement et autres biais cognitifs. L'intuition n'est pas toujours bonne conseillère. Elle est souvent fâchée avec les probabilités. À titre d'exemple, on aura toujours du mal à admettre que les numéros gagnants du tirage du loto de la semaine précédente ont autant de chance de sortir que n'importe quelle autre série de numéros, tout comme 1, 2, 3, 4, 5, 6... Et pourtant...

## La hiérarchie : épine dorsale de l'entreprise et épine dans le pied de l'intelligence collective

Nous pourrions aussi évoquer le principe de la hiérarchie, épine dorsale de l'entreprise qui refuse d'admettre que nous sommes

tous dotés d'un Quotient Intellectuel suffisant pour avoir de bonnes idées sans pour autant porter les galons de chef officiel. ( On parle beaucoup d'intelligence collective, mais pour l'instant, quel gâchis d'inventivité ! )

En son temps, James G. March voyait le principe de hiérarchie comme un mythe particulièrement réducteur de la réalité, un mythe qui prône que tous les problèmes et actions peuvent être décomposés en sous-ensembles où le niveau supérieur contrôle le niveau inférieur. Selon le même J. March, il s'agit là d'une vue de l'esprit qui néglige la complexité<sup>1</sup>. Rien de bien nouveau donc.

*Mais c'est surtout la loi du chiffre qu'impose le culte de la performance qui conduit à des comportements qu'un observateur extérieur qualifiera de « déraisonnables » s'il est bien éduqué, ou de « complètement débiles » s'il préfère décrire la réalité telle qu'elle est.*

## Dites-moi comment vous mesurer la performance et je vous dirai quel type de management vous pratiquez

En substance, le type de management est directement lié à la définition du rôle de la **mesure de la performance dans l'entreprise.**

Depuis bien longtemps, on sait qu'il s'agit de **mesurer pour piloter et non pour contrôler.** Mais suffit-il de répéter cette évidence comme un disque rayé pour qu'elle soit réalité ?

Pensez juste à la manière dont se déroulent les entretiens d'évaluation dans votre entreprise. S'agit-il de vous faire progresser dans l'exercice de votre fonction et dans votre

---

<sup>1</sup> Source Revue Française de Gestion septembre 1998

carrière ou plus prosaïquement l'entretien se limite-t-il à vérifier que la tâche a bien été exécutée telle qu'elle était prescrite ?

Précisons encore un peu. Si le jour de l'entretien, on constate que vous n'avez pas atteint vos objectifs. Quelle est la réaction de vos supérieurs ?



Bon, il faut comprendre, les objectifs étaient irréalisables en l'état, il ou elle a rencontré une montagne d'imprévus. Il a cependant pris les bonnes décisions.

Ou au contraire :



Il ou elle n'a pas été à la hauteur, il va falloir l'inscrire sans tarder pour le prochain voyage sans retour vers la porte...

Cet exemple n'est trivial qu'en apparence. En substance, il décrit bien deux modes de management pratiqués, aux antipodes l'un de l'autre. Et c'est bien le « pourquoi » et le « comment » on mesure la performance qui fait la différence entre ces deux modes de management radicalement différents.

- Le **premier mode** vise le progrès collectif qui passe nécessairement par un encouragement au progrès individuel.  
La mesure de la performance est alors un véritable instrument de progrès (tant que les indicateurs sont bien choisis).
- Tandis que le **second mode** est fondé sur une évaluation permanente avec un couperet non négociable. Rien de bon pour le progrès en commun.

## Les huit verbes décrivant le rôle du Manager

Dans cet ouvrage, le rôle du manager est structuré selon les huit verbes d'action majeurs. Chacun de ses verbes est placé sous l'éclairage plus ou moins diffus des trois facteurs d'influence : le bon sens, le respect d'autrui et le principe de mesure de la performance.

**Manager les hommes** en est le principe fondamental.

**Innover** en est la finalité. Qu'il s'agisse d'innovation « produit » ou « service » pour décrocher de nouvelles parts de marché, des processus existants pour en améliorer l'efficacité ou (et surtout) des principes managériaux pour faire évoluer le bien-être des salariés, l'innovation est multifacettes.

**Partager** pour dynamiser le cumul des intelligences est le moyen d'y parvenir. Ce thème entraîne impérativement les questions de confiance, de transparence et de reconnaissance.

**Décider** est le cœur du rôle, sa raison d'être, sa fonction essentielle. Cette fonction devrait s'exercer en équipe après avoir construit des consensus actifs.

**Piloter** les projets complexes et l'intégration des technologies sont les deux fonctions supports. Sans pour autant disposer d'une autorité de compétence, la seule réellement acceptable aujourd'hui, il est tout de même plus prudent que le manager domine un tant soit peu les principes de conduite de projet et sache **Maîtriser** les facteurs de rentabilité.

**Accompagner** pour faciliter le changement et

**Raconter** pour faire passer le sens sont les deux fonctions de soutien. Accompagner, ce n'est pas s'efforcer de faire avaler la pilule du supposé « progrès » par tous les moyens. Accompagner, c'est comprendre et adapter tout en racontant les péripéties de son expérience vécue soigneusement et rapidement adaptées à la situation actuelle.

## Et l'IA dans tout cela ?

Bien évidemment, le déploiement de l'Intelligence Artificielle à grande échelle modifie nécessairement les manières de travailler. C'est un fait. Il ne s'agit ni de l'encenser plus que raison ni de lui faire porter la responsabilité de tous les maux à venir. Ce qui importe c'est de bien en comprendre les limites, d'en évaluer la portée et de remettre ses fantasmes afin d'en garder la totale maîtrise. Une fois que l'on a compris cela, on peut alors relativiser et bien comprendre que le management changera, mais ne changera qu'à la marge. On ne va pas remettre les femmes et les hommes de l'entreprise de sitôt. Le management sera toujours fondé sur un système de relation inter-individus qu'il s'agit de gérer du mieux possible comme l'expose d'ailleurs les huit verbes et les trente recommandations détaillées dans cet ouvrage.

### **Le site associé :**

Le site <https://www.piloter.org/> associé à ce livre propose nombre de ressources complémentaires, plus de huit cents articles et PDF sur ces thèmes sont en accès libre et gratuit.



## MANAGER LES HOMMES

*« Le premier travail d'un manager n'est pas d'apporter la motivation, mais de supprimer les obstacles. ».*

*Scott Adams, créateur de Dilbert.*

Manager, c'est cumuler les intelligences. Le bon manager n'est plus celui qui règne sur son équipe en s'appuyant, **au mieux** sur une supériorité de connaissances ou de compétences, **au pire** sur une autorité établie officiellement. Ce temps est largement dépassé ou en tout cas il devrait l'être. Le bon manager est celui qui dynamise l'expression de toutes les intelligences pour accéder au stade ultime de l'efficacité, l'intelligence cumulée. Pas si simple.

- ✔ **Recommandation 1**  
Définir soigneusement le rôle et la portée du management
- ✔ **Recommandation 2**  
Rétablir la responsabilisation en remplaçant l'autoritarisme hiérarchique par la transparence
- ✔ **Recommandation 3**  
Différencier les vrais outils des trucs et machins pour manager
- ✔ **Recommandation 4**  
Savoir déléguer efficacement : Qui, Quoi et Comment
- ✔ **Recommandation 5**  
Ne pas se sentir obsédé par la rationalisation systématique des flux
- ✔ **Recommandation 6**  
Ne pas perdre de vue sa carrière

## Première Recommandation Définir soigneusement le rôle et la portée du management

Manager n'est pas si simple.

**Pour les uns**, le management est un art, l'art des apparences peut-être.

**Pour les autres**, nettement plus près de la réalité, le management est un métier.

Pourtant, dans l'entreprise, le management reste une fonction perçue uniquement dans sa dimension de transmission à double effet :

**dans le sens descendant**, relais des ordres de la direction,

**dans le sens ascendant** : compte rendu de la performance des équipes.

**Mon conseil** : Si vous souhaitez maîtriser votre métier de manager, commencez par définir soigneusement le rôle et la portée du management des hommes et de la performance, tel que vous l'envisagez. Puis confrontez votre point de vue avec celui des principaux auteurs du sujet afin de pousser votre réflexion plus avant. Ce travail personnel est un préalable indispensable.

*Tout un chacun devrait se poser la question de la réalité du management avant de prendre en charge ses responsabilités.*

**La fausse route à éviter** : Depuis une bonne vingtaine d'années, les organisations ont pris goût à la

distribution des titres ronflants. Mais là, il ne s'agit pas de titre, mais bien d'un rôle à assumer. « Manager » n'est pas un concept si aisé que cela à définir.

**Cet ouvrage est disponible en version complète au format **Kindle** et **epub** :**

- [Kindle \(Amazon\)](#)
- [Epub \(Kobo\)](#)

**Et chez les principaux libraires disposant d'un rayon «ebook»**

**[Voir tous les livres d'Alain Fernandez](#)**

## Qu'est-ce que le management ?



Crédit : effigas/pixabay.com

### Manager est-ce un art ?

Pour les fervents des envolées lyriques, le management est un "art". Néanmoins, ceux qui ont appris à ne pas trop s'en laisser conter préciseront que si le management est un art, c'est avant tout celui d'inciter les autres à faire ce qu'ils n'ont pas toujours forcément envie. L'art des apparences en quelque sorte.

En effet, manager c'est surtout :

S'efforcer d'inviter ou de contraindre, si le premier verbe de ne fonctionne pas, les subalternes à atteindre des objectifs qu'ils n'ont pas choisis et que vous-même n'avez pas choisis.

S'assurer du parfait suivi des normes, règles, procédures et méthodes imposées par les prescripteurs.

Rendre compte de l'avancement en continu

Gérer le fonctionnement de l'équipe, résoudre les problèmes et conflits internes, « motiver », l'équipe, mettre la pression si nécessaire...

Ainsi, la contrainte liée à une soumission de principe "*moi je commande tandis que toi tu obéis*" en est la forme la plus rustique. On parle alors de management directif.

Bien qu'encore très couramment pratiquée, cette forme de management n'est plus vraiment adaptée aux exigences actuelles.

## Manager par les objectifs ?

D'autres préféreront la classique méthode de la carotte et du bâton. Rebaptisée management par les objectifs, elle revient régulièrement au-devant de la scène.

*Mais les missions sont toujours plus complexes et les "managés" sont aussi des hommes avec leurs propres besoins et ambitions.*

## Manager en mode « Win Win » ?

Ce constat n'est pas nouveau, et des théoriciens-expérimentateurs ont ainsi, dès le début des années 60, développé un nouveau modèle de management orienté "participation" mettant en pratique le célèbre couplet à succès du Win-Win (plutôt démocratique que laisser-faire ou autocratique, en référence, la matrice de Black et Mouton).

### **Le management participatif était né.**

Malgré ses atouts, ce type de management, éternellement "révolutionnaire", rencontre encore pas mal de difficultés à sortir des séminaires, des amphis et des livres de management. On le croise assez peu en entreprise.

## Manager est-ce un métier ?

Pour d'autres, le management est plutôt un "**talent**" et manager est un "**métier**" à part entière. Un talent se découvre en exerçant et un métier s'apprend... aussi en exerçant !

La littérature ne manque pas sur le sujet et c'est peu dire ! De même, le Web regorge de conseils tellement simplistes, pour ne pas dire bidons pour la plupart, que l'on peut se demander si leurs auteurs ont un jour réellement manager...

Cela dit, il est tout à fait juste de reconnaître qu'il existe des managers nés, dotés d'un véritable sens inné de meneur d'hommes.

Il est cependant dommage de colporter au-delà du raisonnable cette image d'Épinal du manager leader absolu, de droit divin.

## Charisme, leadership, bienveillance et autres variantes de l'autoritarisme

Il est tout de même assez paradoxal et profondément décevant de constater qu'à notre époque, on exalte outre mesure le culte du charisme et l'on presse les managers à développer leur leadership, alors que c'est plutôt du côté de la communication et de la compréhension des autres qu'il faut désormais rechercher le talent.

Le culte du leader sous-entend qu'il y a des suiveurs. C'est-à-dire que l'on considère les salariés comme des individus nécessairement moutonniers qui ne peuvent avancer seulement si un berger montre la voie à suivre (et qu'un chien leur mord les mollets, mais cela on l'oublie le plus souvent).

Ce n'est pas vraiment avec une mentalité « *je ne veux voir qu'une tête* » que l'on profitera pleinement du cumul de cerveaux présents dans l'entreprise.

Dans un contexte économique pour le moins chahuté, comment pourrait-on se passer plus

longtemps d'une intelligence collective digne de ce nom ?

Comment pourrait-on persister à décevoir les « nouvelles » générations en les privant d'une réelle participation ?

On évitera aussi [le piège de la bienveillance](#) en toutes situations. Il s'agit de ne pas chercher à éviter les confrontations difficiles en se masquant derrière une tolérance contre-productive. Les abcès, il faut savoir les crever, c'est la base de relations sociales non choisies (en entreprise on ne choisit ni ses collègues ni ses subordonnés), mais parfaitement assumées. Pour cela, il faut savoir trancher.

Le plus souvent, les problèmes sont liés au manque de transparence qui entraîne une confusion dans les données, dans les faits, dans les objectifs. Personne ne comprend la même chose. Ensuite, il y a aussi les comportements déviants tels que la jalousie, l'agressivité ou la dépression qui sont sources de conflit.

*La culture du ragot et des fake news, font bien des dégâts. Là encore, le manque de transparence y contribue.*

Ce ne sera pas avec une brave tape dans le dos que l'on résoudra ces problèmes et il faudra les hiérarchiser. Il ne s'agit pas non plus de foncer au cœur de tous les problèmes pour tenter de les résoudre. C'est aussi cela le métier de manager.

## Un expert en création de consensus actif

Le talent du manager actuel sera à rechercher dans sa capacité à construire des consensus décisionnels où tout le monde participe, donne son avis, critique, où chacun sait qu'il sera écouté et que ses éventuelles bonnes idées seront retenues, dans un esprit pleinement démocratique et coopératif. L'idée que la bonne décision en équipe est celle que prendrait le chef devrait être révolue depuis bien longtemps... Il n'est que temps

d'inciter tout un chacun à prendre part activement au processus de décision.

## La maîtrise de la négociation pour faire toute la différence

Un bon manager se doit d'être un parfait négociateur autant avec sa direction qu'avec les partenaires et bien sûr les membres de son équipe.

Pas si simple.

*Si un manager un peu aguerri sait qu'il doit s'efforcer d'atteindre les objectifs de sa mission, il sait aussi qu'il doit aussi soigner sa carrière.*

Le bon négociateur jouera nécessairement sur les deux tableaux. La question en suspens : auquel donnera-t-il la priorité en cas d'opposition de phase entre les deux objectifs ? Réponse complexe dépendant essentiellement des règles de reconnaissance dans l'entreprise.

## Le bon manager est aussi un psy

En reprenant le titre d'un livre à succès d'Éric Albert des années 2000, il est tout aussi évident que le manager devra agir pour conserver son équilibre psychique dans un monde de pressions.

La pression, ce n'est pas seulement les ordres et contrordres de la direction qui se succèdent sans que l'on en connaisse la raison. La pression c'est aussi devoir résoudre des problèmes personnels, des cas de conscience du style :

Comment se débarrasser d'un membre de son équipe, trop peu performant, mais dont le renvoi serait pour lui un véritable drame personnel ?

Comment agir pour calmer les ambitieux qui lorgnent ma position ?

Et bien d'autres situations de cet ordre, vécues par les managers de terrain et trop peu abordées par les théoriciens du management et leurs vulgarisateurs.

## Manager les projets

Les préoccupations du manager responsable ne se limitent pas à la gestion des hommes, aussi complexe soit-elle. **Piloter les projets de l'entreprise** et assurer l'indispensable travail de prospective technoculturelle et managériale, sont part entière de ses attributions. Enfin, sa responsabilité porte aussi sur des aspects plus prosaïques, mais tout aussi essentiels comme la gestion financière et organisationnelle.

## Méthodes, outils et autres gadgets inutiles

Tout cela n'est pas simple. Et comme pour toutes choses peu simples, les méthodes et outils... prolifèrent ! Beaucoup ne sont qu'un éternel rhabillage des techniques et méthodes du passé. D'autres ne sont qu'une simplification extrême des problèmes managériaux à l'aide de matrice à quatre cases, bien pratique pour l'esprit, mais bien peu utile. Le simplisme n'est jamais la solution à la complexité.

Des **méthodes et techniques de management**, vous en trouverez tant que vous voudrez en prospectant quelques minutes sur le Web. Bien entendu, prises dans leur contexte spécifique, elles sont toutes relativement efficaces. Mais aucune n'est universelle.

## 🎵 La meilleure façon de manager c'est encore la nôtre... 🎵

La meilleure méthode ? Ce sera la vôtre une fois que celle-ci sera au point, au fil des expériences successives. La mienne, Si cela vous intéresse, fruit de trente ans de pratique, se déroule en

trois temps et 10 jalons. Elle est présentée, détaillée et illustrée dans cet ouvrage :

« La transformation démocratique de l'entreprise , pour en finir avec le mépris, principe délétère du management d'hier et d'aujourd'hui »

Enfin, au terme de ce texte, ne perdez pas de vue qu'une organisation ce sont des femmes et des hommes et non des pions. Les meilleures structures ne sont-elles pas celles qui justement redonnent toute sa dignité à l'homme ?

## Deuxième Recommandation : Rétablir la responsabilisation en remplaçant l'autoritarisme hiérarchique par la transparence

Le management en vigueur n'a toujours pas compris que donner des ordres sans explications ni justifications était le meilleur outil de déresponsabilisation qui soit.

Comment pourrait-on se sentir mobilisé, motivé, enthousiaste pour exécuter des tâches qu'au mieux on ne comprend pas l'intérêt, au pire que l'on juge inutile ?

L'information est le pouvoir, dit-on. Il serait peut-être temps d'en répartir une partie si l'on souhaite s'approcher un tant soit peu de l'indispensable intelligence collective.

**Mon conseil :** L'information n'est pas un bien comme un autre. Plutôt que de lui accorder toute sa valeur dans sa possession exclusive, il sera plus que judicieux de rechercher une autre forme de valeur dans son partage. C'est là où le manager efficace se distinguera de son condisciple qui craint plus que de raison pour la perte de son trop fragile pouvoir. C'est aussi le moyen de renforcer la confiance et par voie de conséquence son propre pouvoir.

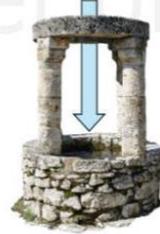
## Ça vient d'en haut...

Zone particulièrement vague d'où proviennent les ordres sans autres explications

### Hierarchie et ordres

Ordres fermes et définitifs

Q: Pourquoi doit-on faire cela ?  
R: Parce que ça vient d'en haut...



www.piloter.org

Puit sans fond des questions sans réponse

Je suis d'une génération qui a connu le service militaire. Ayant suivi une formation en électronique et traitement du signal, je fus affecté à la maintenance d'une station de transmission perdue au milieu de nulle part.

Un jour où l'on nous avait chargés de remplacer un équipement en parfait état de fonctionnement, je questionnais le sous-officier encadrant l'opération de l'intérêt d'une telle opération.

*Vous trouvez ça absurde Fernandez ?* me répondit-il avec un sourire en coin qui dit en plus long qu'un discours. Seulement, ce sont les ordres, *ça vient d'en haut*, me dit-il l'index pointé vers le plafond désignant ainsi une vague autorité supérieure difficile à définir et à situer, omnipotente et omnisciente par convention.

Puis, plus conciliant, il ajouta pour le bleu-bite que j'étais alors, *vous apprendrez rapidement le premier commandement du militaire : on ne cherche pas à comprendre et on exécute comme on l'a appris.*

J'ai suivi son conseil et pour assurer la tranquillité de mon année en attendant mon retour à la vie civile, j'en ai profité pour appliquer le commandement fondamental des appelés que

partagent aussi tous ceux qui sont tenus à l'écart des décisions : en faire le moins possible.

### Quelques années plus tard...

Quelques années plus tard, devenu entretemps analyste système au sein d'une SSII, j'étais affecté en renfort d'une équipe de développement d'équipements médicaux de pointe d'un grand groupe français (Thomson CGR, Compagnie Générale de Radiologie, avant son rachat par GE). Curieusement, après quelques semaines de travail alors que nous étions prêts à engager les premiers tests, le projet fut abandonné sans autre forme de procès.

Sans la moindre explication, l'équipe de développement fut affectée quasiment du jour au lendemain sur un autre projet qui traînait dans les tablettes, de toute évidence moins urgent et moins concurrentiel.

*Que veux-tu que je te dise Alain*, répondit le manager à mon questionnement. *Ça vient d'en haut, je ne suis pas dans les petits papiers de la direction*. Et me désigne le bureau de son supérieur, il précise : *«lui non plus, il n'en sait pas plus»*.

### Dominer par la thésaurisation de l'information

Ensuite, le « ça vient d'en haut », je l'ai entendu dix fois cent fois mille fois au cours de ma carrière, quelles que soient les entreprises, leur taille ou leur secteur d'activité, en France comme ailleurs. Peut-être que ces décisions sont justifiées sur le moment ?

Comment le savoir, puisqu'aucune explication ne descend !

***Cette manière d'asseoir son pouvoir par l'autoritarisme en lieu et place de la compétence instaure le doute, la méfiance. Rien de terrible pour déclencher l'enthousiasme au travail. Quant à l'esprit d'initiative et la volonté d'innovation, n'en parlons pas !***

La transparence est le ciment de la confiance. La confiance est une brique essentielle de la motivation.

Tant que l'on n'aura pas compris cela, on courra après des trucs et des machins, style team building, pour éviter de se pencher sur le vrai problème du management qui n'est autre que la thésaurisation de l'information.

Conserver par-devers soi l'information est le seul moyen d'assurer son pouvoir quand on fait partie de ceux qui ne justifient leur place que par le maintien d'un cloisonnement hiérarchique d'un autre temps.

## Troisième Recommandation : Différencier les vrais outils des trucs et machins pour manager

Supposer que les problèmes relationnels inhérents au travail en entreprise se résolvent avec des outils est vraisemblablement la principale cause d'échec du management moderne.

Dans notre économie de l'information, la parcellisation du travail, toujours en vigueur aujourd'hui, n'est pas le mode d'organisation le plus efficace.

Pour avancer, il est indispensable de partager l'information. Ce n'est plus à démontrer et les prescripteurs l'ont bien compris de longue date. Seulement, pour eux, il est hors de question de réformer les pratiques, aussi séculaires qu'obsolètes, du management.

Aussi, pour tenter d'inciter au partage et aux échanges d'information sans pour autant rejeter les techniques d'isolement ou dénigrer le principe d'individualisme (totalement paradoxal soit dit entre nous), l'entreprise recourt à des « outils » et des « techniques » importés des US et du Japon la plupart du temps.

Servis à la sauce hexagonale, ils se révèlent plus que jamais des trucs et des machins. Le [brainstorming](#) est l'un de ces machins parmi les plus populaires...”

## Brainstorming Vs Blamestorming

*Décus du brainstorming ?*

*Adoptez donc le blamestorming !*



Crédit : InsaPictures/Pixabay

### Revenons sur le Brainstorming

Le [brainstorming](#), vous l'avez sûrement déjà pratiqué.

En tout cas vous vous souvenez de ce consultant formateur enthousiaste qui animait l'atelier lors du stage en intra.

Le "workshop" comme il disait.

Vous en étiez sorti remonté à bloc : Avec ce nouvel outil catalyseur de la [créativité en groupe](#), ah ! Vous allez voir ce que vous allez voir, les problèmes ont intérêt à bien se tenir, les solutions vont pleuvoir...

## Bibliographie

Au début ça ne marchait pas si mal, rappelez-vous. Bon, il est vrai que vous aviez commencé par des cas d'école particulièrement simples. La cause du problème n'était pas bien difficile à mettre en évidence. En tout cas, ça marchait. Puis, vous avez voulu l'utiliser pour de bon et c'est là que ça a commencé à dériver.

Les réunions ne se déroulaient plus vraiment comme au cours des "ateliers" bien sympas du consultant formateur.

C'était la vraie vie. Entre le lèche-botte qui essayait de sortir une idée susceptible de plaire au chef présent dans la salle, le comique de service toujours à l'affût du bon mot pour faire marrer copains et copines et celui qui, totalement à côté de la plaque, insistait lourdement dans son absurdité, pas facile de progresser. Et s'il n'y avait qu'eux !

## Les participants d'une session de Brainstorming

Au cours de ces réunions de saines émulations collectives, vous avez aussi rencontré :



**L'aigri(e) qui n'a rien compris au principe :** *"Et bien d'accord, il y en a toujours un pour me piquer mes idées"*



**Celui qui doute du principe :** *« je me demande si on ne devrait s'y prendre autrement... »*



**Le défaitiste :** *"Merde les gars, on a assez perdu de temps comme ça, ça ne mène à rien votre truc, allez on arrête les conneries et on fait comme d'habitude"*



**Le timide** qui n'ose pas prendre la parole : "..."



**Le culpabilisé chronique :** « *Ah non non, ce n'est pas moi qui ai proposé cela...* »

Et puis bien sûr...



**Tous ceux qui s'en foutent ! :** “*Et vous, vous rigolez dans votre coin ? Vous ne participez pas ? Si, si on participe, on écoute, on observe...* »

Le rideau est tombé. Fin de l'émulation collective. La spontanéité était une fois de plus mise au rancart.

## Et alors, le blamestorming ?

Avec le « [Blamestorming](#) », vous allez redécouvrir les joies de participer à un groupe dynamique. Les idées vont fuser, je vous le garantis. L'accord sera total et le consensus particulièrement actif. Tous prêts à construire ensemble. Une équipe de battants. Et ce n'est pas un slogan de politicien en mal d'électeurs. C'est la réalité.

Véridique !

Bref, je vous parle là d'un [groupe en pleine phase de cohésion](#).

## Comment faire ?

Eh bien, prenons un projet pratiquement foiré. Vous avez sûrement déjà vécu la situation, mais il vaut mieux en avoir un sous le coude. Bien frais. La dernière réunion à peine bouclée. Battre le fer lorsqu'il est encore chaud comme disent les amateurs de proverbes et autres phrases définitives.

Mais attention ! Un vrai projet raté, foiré de chez foiré. Les délais, les budgets sont explosés et finalement le livrable, si livrable il y a, est bien loin de ce que pouvait attendre le client.

Alors qui est le responsable ?

Sûrement pas vous ! Comme toujours vous avez fait sérieusement votre boulot. Voire plus. D'ailleurs vous ne

comptez plus vos heures. C'est dire. Et tout cela pour rien ? On va une fois de plus attribuer la faute à pas de chance ? Sûrement pas ! Il y en a marre de se défoncer pour des prunes !

### Et c'est là qu'intervient le blamestorming !



Il s'agit de se réunir en groupe et de blâmer le fautif. Il y en a obligatoirement un. Il y a toujours un responsable à l'origine de tout échec. Vous le connaissez. Tout le monde le connaît. Alors, défendons ensemble notre travail et blâmons-le ! C'est lui le coupable ! La technique fonctionne depuis la nuit des temps, c'est dire son efficacité.

Et puis *“Sans liberté de blâmer, il n'est point d'éloge flatteur”* écrivait Beaumarchais. Cela n'a rien à voir ? Mais si, mais si....

### De l'efficacité du brainstorming.

Il y a quelques années, lorsque je vivais à Vancouver, Colombie-Britannique, un projet sur lequel je travaillais m'amenait à visiter de temps à autre un partenaire, sous-traitant aéronautique basé à Seattle. Un jour, au cours d'une de ces rencontres, on entendit une crise poindre dans la salle d'à côté. Mon correspondant m'indiqua qu'il s'agissait d'un brainstorming afin de rattraper un projet en déroute.

Pour satisfaire ma [curiosité naturelle](#) (sans-gêne !), je prêtais l'oreille aux propos échangés. Sans grandes difficultés, les bureaux paysagers et les similocloisons, ne sont pas ce qu'il y a de mieux pour préserver l'intimité des rencontres. De plus, lorsque l'on est à l'étranger, on est toujours friand de nouvelles expressions et j'avoue que ce jour-là je fus servi. Un des absents semblait en prendre pour son grade. Mon correspondant me dit quelque chose comme: ce n'est plus un brainstorming, mais un blamestorming.

Je m'étais dit que je le ressortirais un jour...

D'autre part, même si tous les brainstormings ne se transforment pas toujours en "règlement de comptes à OK Corral", il est vrai que j'en ai rarement rencontré de réellement productifs. Les idées géniales ne sortent pas à la demande. Et malgré tous les efforts pour libérer la langue et les esprits, les relations humaines avec leurs poids (ego) et leurs chaînes (hiérarchie et relations) restent présentes.

Hormis des cas précis où les problèmes sont purement techniques, bien délimités et traités en groupe restreint, les solutions proposées sont souvent très proches du PRPC : "Le Plus Ras des Pâquerettes Commun"

( Expression marque déposée merci).

## Les trucs et machins ne manquent pas dans l'univers du management

Il s'agit justement de la panoplie d'outils, de méthodes et d'artifices qui n'ont d'autre finalité que de permettre de se dérober un tant soit peu à la réalité, d'éviter de trop s'engager. Ainsi on produit des rapports, on s'appuie sur des grilles ultras simplistes, on exploite avec un enthousiasme plus ou moins fervent, plus ou moins feint, la dernière méthode en vogue.

Cela dit, il faut comprendre les managers. Les délais sont toujours plus serrés, les budgets se réduisent comme peau de chagrin et les risques d'échec et ses conséquences sur la carrière sont toujours présents comme une épée de Damoclès. Le couperet de l'évaluation périodique ne fait pas de cadeau. Il s'agit de ne pas être pris en faute et de produire s'il le faut des arguments concrets, c'est-à-dire les trucs et les machins.

### Le bidonnage du prix de l'excellence

D'ailleurs, au sujet des trucs et machins, cela fait bien des années que l'on atteint le paroxysme du délire. Rappelez-vous, un des best-sellers du management de ces dernières décennies, s'intitule très humblement "*Le prix de l'excellence*" (In search of Excellence). Ce livre a perduré dans les records de vente, même si une bonne part des entreprises citées pour leur excellence ont connu des déboires magistraux et des faillites.

D'ailleurs par la suite Tom Peters coauteur de l'ouvrage a publié une manière de mea-culpa. Mais ce n'était pas grave. La recette gagnante tenait en huit points, tous plus évidents l'un que l'autre, une recette facile à mémoriser, facile à présenter avec un simple PowerPoint au cours d'un séminaire, un truc ou un machin donc.

## Quand on a les chevilles qui gonflent plus que de raison...

Le terme *d'excellence* connaît d'ailleurs un succès certain. Les prix qualité qui par chance sont moins à la mode aujourd'hui, détenaient eux aussi la recette miracle du management de la réussite. Pas moins modestes, leurs promoteurs les avaient sobrement baptisés « *Modèle d'excellence* ». Aïe ! les chevilles qui enflent, qui enflent... La suffisance des préconisateurs patentés de solutions miracles et de méthodes infaillibles n'est pas la moindre des plaies du management...

Enfin on désigne par le vocable tout aussi pudique « *d'excellence opérationnelle* » les méthodes d'organisation industrielle telle que le [Lean management](#), décliné aujourd'hui avec enthousiasme dans tous les secteurs, services publics y compris alors qu'il ne s'agit là, en tout cas dans son application, que d'un taylorisme amélioré qui puise ses origines dans la fabrication automobile à la chaîne.

En tout cas c'est cette méthode évidemment universelle et infaillible qu'il s'agit d'appliquer... En attendant la prochaine !

## **Bref, c'est tout cela les trucs et les machins.**

Dans le même état d'esprit, on peut aussi évoquer la trop [fameuse bienveillance](#) qui fait couler beaucoup d'encre ces derniers temps. En tout cas, ce n'est pas en exhortant les managers à la "bienveillance" que l'on parviendra à une performance optimale et pleinement consentie. Ce terme galvaudé à souhait n'est pas sans rappeler les vœux pieux de bonté et de charité que l'église exigeait des maîtres envers leurs domestiques.

Un peu à la manière des "*happiness officers*", il s'agit de sourire, d'être aimable, mais ce n'est pas pour cela que l'on diminue le niveau de pression et que l'on facilite les indispensables relations entre les individus.

*Au contraire, il ne s'agit là que d'un nouveau truc, d'un nouveau machin, d'un nouvel artifice du management pour augmenter la productivité sans pour autant démocratiser les relations managers-managés.*

D'ailleurs à titre d'aparté dans l'aparté, à propos de la charité chrétienne, j'ai sous les yeux un livre de prônes datant de 1753 où il est demandé aux maîtres de ne pas se débarrasser des domestiques trop vieux ou malades, même s'ils ne remplissent plus leurs tâches avec autant d'efficacité, sans se préoccuper de leur devenir. Les dirigeants des entreprises actuels ne prennent pas de tels égards pour se défaire des "seniors" et les remplacer par des plus jeunes peut-être plus dynamiques, plus flexibles, mais en tout cas nettement moins bien payés.

*En résumé, la réalité du management actuellement pratiqué ce n'est ni la bienveillance ni la solidarité.*

*Les pages suivantes ne sont pas dans l'extrait gratuit*

**Cet ouvrage est disponible en version complète au format **Kindle** et **epub** :**

- [Kindle \(Amazon\)](#)
- [Epub \(Kobo\)](#)

**Et chez les principaux libraires disposant d'un rayon «ebook»**

**[Voir tous les livres d'Alain Fernandez](#)**

## ET L'IA DANS TOUT CELA ???

Comme toutes nouvelles technologies, « l'intronisation » de l'Intelligence Artificielle auprès du grand public n'a pas manqué d'être abondamment saluée par un cortège de laudateurs qui ont rapidement épuisé tous les superlatifs disponibles dans leurs idiomes respectifs.

Pour les aficionados, l'IA n'est rien de moins que la nouvelle révolution industrielle digne de la domestication de la force motrice que fut l'électricité en remplacement de la vapeur. D'autres, plus sceptiques, et tout aussi peu informés, estiment que l'humain sera rapidement jugé comme superfétatoire dans un monde où les « machines » et autres « bots » détiendront la supériorité intellectuelle qui leur confèrera le pouvoir absolu.

Non, non, nous ne sommes pas dans un scénario classique de science-fiction de type « *Terminator* », mais bien dans la « réalité » telle qu'elle est décrite par une palanquée d'articles tous plus excessifs les uns que les autres... et tous aussi pauvres en argumentations concrètes et sérieuses ! Il est urgent de bien lire entre les lignes et de regarder un peu plus loin sans se laisser influencer outre mesure, que ce soit par le miracle prométhéen ou par la menace de l'apocalypse.

## Qu'en est-il exactement ?



*Quelle qu'elle soit, la technologie doit toujours être au service de l'humain et non l'inverse. Méfions-nous des technomaniaques qui, totalement acculturés par les GAFAM, se jugent en droit de tout rationaliser sans rien comprendre au monde et à l'humanité. Là est le vrai danger.*

*Les pages suivantes ne sont pas dans l'extrait gratuit*

**Cet ouvrage est disponible en version complète au format **Kindle** et **epub** :**

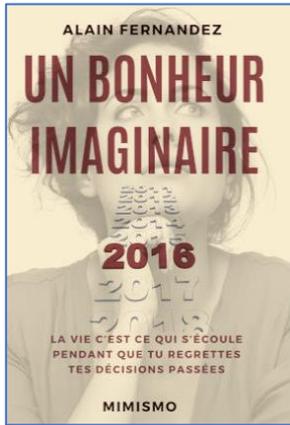
- [Kindle \(Amazon\)](#)
- [Epub \(Kobo\)](#)

**Et chez les principaux libraires disposant d'un rayon «ebook»**

**[Voir tous les livres d'Alain Fernandez](#)**

## **BIBLIOGRAPHIE DE L'AUTEUR**

## Un Bonheur Imaginaire



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

Alain Fernandez

234 pages/9,95 €

Décembre 2024

Disponible :

[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

### Résumé

Notre parcours de vie n'est que la succession des décisions que l'on a prises au fil du temps. Plus tard, avec le recul, on peut juger sans indulgence le chemin choisi à l'un des nombreux carrefours de notre destinée.

Une autre voie n'était-elle pas préférable ?

C'est à ce moment que l'on commence à regretter et à s'accabler de reproches. C'est à tort, bien évidemment. En réalité on n'a aucune idée de ce qu'aurait été notre vie si l'on avait opté pour un autre chemin puisque l'on ne l'a pas pris. On ne regrette alors que des bonheurs fictifs. Ils sont artificiellement construits par notre imaginaire afin de mieux nous tourmenter durant les épisodes où le moral est au plus bas. Comment y remédier ?

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

# La transformation démocratique de l'entreprise



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

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 25 Euros

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Librairie Izibook](#)

### 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 : concevoir des stratégies coopératives ; identifier collectivement les objectifs tactiques ; instaurer un climat de confiance, premier pivot de la démarche ; pratiquer la reconnaissance, second pivot de la démarche ; sélectionner les indicateurs pertinents ; construire l'aide à la décision ; développer la prise de décision en équipe.

[\*Voir la fiche technique\*](#)

## L'essentiel du tableau de bord



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

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Gestion de projets

280 pages 5<sup>e</sup> édition 22 Euros

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Librairie Izibook](#)

### 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 : définition des axes de progrès, détermination des points d'intervention, sélection des objectifs et des indicateurs, structuration du tableau de bord. La seconde partie est orientée réalisation, grâce à quinze fiches pratiques.

Les fonctionnalités de Microsoft Excel utiles pour la création d'un tableau de bord de pilotage opérationnel sont expliquées dans cette nouvelle édition mise à jour. De plus, chaque chapitre est associé à une page Web spécifique du site de l'auteur [www.tableau-de-bord.org](http://www.tableau-de-bord.org) où le lecteur pourra y trouver des conseils et tutoriels en vidéo.

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

Tous les exemples, ainsi que le tableau de bord type développé étape par étape au fil de l'ouvrage, sont à télécharger sur ce même site.

[Voir la fiche technique](#)

## Le chef de projet efficace



**12 bonnes pratiques pour un management humain**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Gestion de projets

248 pages 6<sup>e</sup> édition 22 Euros

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Librairie Izibook](#)

### 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.

Mais comment inciter des acteurs aux intérêts divergents à oeuvrer en commun ? Comment libérer la créativité de chacun ? Pour répondre à ces multiples enjeux, il n'y a guère d'autre solution que d'adopter une démarche active centrée sur les femmes et les hommes qui font l'entreprise.

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, en expliquant comment :

- négocier efficacement avec tous les partenaires ;
- anticiper les risques et les menaces ;
- satisfaire toutes les parties prenantes ;
- bâtir des équipes performantes ;
- dynamiser la créativité de l'équipe ;
- réaliser le tableau de bord projet ;

- réussir l'accompagnement du changement ;
- accroître sa capacité de rebond.
- [Voir la fiche technique](#)

## Les nouveaux tableaux de bord des managers



### Le projet Business Intelligence clés en main.

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

495 pages 6<sup>e</sup> édition 35 Euros

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Librairie Izibook](#)

### 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. Centré sur la problématique du décideur en action, cet ouvrage régulièrement mis à jour explique comment :

- Réaliser le projet de business intelligence dans sa totalité, de la conception à la mise en action.
- Assurer le déploiement de la stratégie gagnante.
- Faciliter la mise en pratique de la gouvernance.
- Composer les tableaux de bord pour assister la prise de décision.
- Choisir les indicateurs de performance les mieux adaptés à chaque situation.
- Fiabiliser les informations dès la collecte des données.
- Comprendre et exploiter le "Big Data".
- Manager les risques à tous les stades du processus décisionnel.
- Choisir les outils de business intelligence, méthode de sélection

détaillée.

L'ouvrage développe une démarche coopérative et illustrée en dix étapes qui insiste sur la sélection des objectifs selon la stratégie, le choix des indicateurs de performance, la mise en œuvre et le déploiement. [Voir la fiche technique](#)

## Rattraper le temps perdu sans se prendre la tête: Les 7 bonnes pratiques pour se former seul et sans contrainte

[ebook kindle et epub 4 99 €](#)



Reprendre les études que l'on a négligées ou se lancer dans une formation stricte et cadrée est sûrement profitable. Encore faut-il les suivre jusqu'à leur terme.

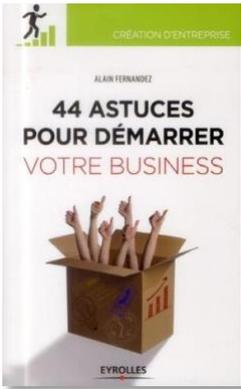
Il faut aussi savoir en extraire la substantifique moelle sans rester coincé dans le cadre scolaire qui n'est pas toujours le mieux adapté à une formation pour adulte.

Alors, comment s'y prendre pour se former en continu, sans se prendre la tête ?

**La solution est simple : l'autoformation.** Autrement dit se former seul comme tous les **autodidactes** l'ont pratiquée bien avant nous et avec succès. Les ressources sont pléthoriques.

**Ce livre reprend, adapte à notre époque technologique du web et des réseaux sociaux et complète les points clés de la méthode d'autoformation de Michael Faraday, autodidacte de génie.**

## 44 astuces pour démarrer votre business



Édition Eyrolles  
Alain Fernandez  
160 pages 16 Euros  
Disponible :  
[Librairie Eyrolles](#)  
[Librairie Amazon](#)  
[Librairie Izibook](#)

### Résumé

#### Gagner sa vie en vivant son rêve

Certains passent leur vie en entreprise sans rien en apprécier ni être reconnu à leur juste valeur, ayant parfois le sentiment de passer à côté de leurs vraies envies professionnelles. Et si la solution était du côté de l'entrepreneuriat en solo ?

Réaliser son projet professionnel, gagner en autonomie, choisir son chemin en connaissance de cause : tel est le programme de ce guide pratique, structuré en sept étapes balisant de façon progressive la démarche entrepreneuriale.

- Comment changer ses repères ?
- Quelles qualités développer ?
- Comment bâtir son business model ?
- Comment intégrer les réseaux professionnels qui comptent ?

Toujours pragmatique, l'auteur accompagne le lecteur sur la voie de la réussite via nombre d'exemples, de témoignages et d'une quarantaine d'astuces issues du terrain.

[Voir la fiche technique](#)

## À son compte



**De salarié à entrepreneur indépendant, le guide pratique. Dépassez les obstacles. Bâissez un business model durablement viable. Adoptez une démarche d'amélioration continue.**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

260 pages 20 Euros

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Librairie Izibook](#)

## Résumé

**Le salariat n'est pas la seule voie possible pour se réaliser.**

Il est désormais bien difficile de bâtir un projet de vie professionnelle conforme à ses aspirations, tout en conservant un statut de salarié. La course à la performance et les exigences de flexibilité des entreprises entravent les projets personnels les mieux préparés.

Fort de ce constat, il est alors temps de **se lancer**.

Mais comment s'y prendre ?

Comment bâtir un projet solide et viable pour se réaliser, tout en assurant son confort matériel ?

C'est là l'objet de ce livre.

Véritable **coach personnel**, il vous accompagne pas à pas et vous aide à franchir les étapes pour développer une **activité rentable** qui vous permet d'exprimer votre talent.

Ce livre est illustré de multiples **expériences d'entrepreneurs** qui un jour ont choisi de prendre leur carrière en main.

[\*Voir la fiche technique\*](#)

## Le bon usage des technologies expliqué au manager



Édition Eyrolles  
Alain Fernandez  
360 pages 21,30 Euros  
Disponible :  
[Librairie Eyrolles](#)  
[Librairie Amazon](#)

### Résumé

"S'il était de bon ton pour les décideurs, il y a quelques années, de s'afficher en profane, il faut savoir que la principale cause d'échec des projets est justement ce désintérêt pour la chose technique. En demeurant à distance des questions de mise en œuvre, les décideurs ne font rien d'autre que déléguer la totalité du pouvoir aux informaticiens. Il ne faut pas être surpris, lorsqu'au final, le projet répond précisément aux exigences techniques, mais se tient bien loin des ambitions initiales de la création de valeurs. » *Extrait*

Dans un langage clair tourné vers l'utilisation, ce livre pédagogique décrypte les principaux concepts technologiques en usage actuellement. Des mises en œuvre plus simples, des coûts plus abordables et la création de standards dans les modes de fonctionnement des outils technologiques facilitent la mutation des systèmes organisationnels. Il est désormais possible d'interconnecter l'ensemble des systèmes d'information de tous les acteurs de la chaîne de valeur et d'intégrer ainsi les processus depuis le consommateur jusqu'au dernier fournisseur. Le manager jouera un rôle essentiel d'interface pour faire comprendre, maîtriser et intégrer les technologies modernes dans l'entreprise.

[Voir la fiche technique](#)

**Le site associé**

Le site <https://www.piloter.org/> associé à ce livre propose nombre de ressources complémentaires, près d'un millier d'articles sur ces thèmes sont en accès libre et gratuit.

