

Alain Fernandez

Construire le collectif d'entreprise



Un collectif est un
ensemble de « JE » en
droit et en devoir de
s'exprimer

Mimismo

CONSTRUIRE LE COLLECTIF D'ENTREPRISE

Un collectif est un ensemble
de « Je » en droit et en devoir
d'exprimer et de défendre
leurs points de vue

*Les « Je » partagent des valeurs communes et c'est
cela qui les rapproche pour constituer un « NOUS »*

Mots clés : *Management, team building, charisme,
leadership, Démocratie, Gouvernance participative,
Respect, Confiance, Reconnaissance, Consensus,
Coopération, Stratégie, Décision collective*

Alain Fernandez novembre 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 de référence qui anticipent la démarche ici présentée, chacun vendu à plusieurs milliers d'exemplaires.

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

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

D'autres dossiers sont à télécharger sur le site :

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

Un collectif, c'est avant tout un ensemble d'individualités partageant des valeurs communes pour agir de manière concertée.

Pour autant, pour parvenir à constituer un collectif efficace, il ne suffira pas de simplement regrouper des individus qui, comme par magie, décideront d'agir de concert pour atteindre les objectifs fixés.

Un collectif, ça se construit !

Et cela, on le sait depuis déjà pas mal d'années.

En effet, selon le Petit Robert: "*un collectif est Groupe de personnes réunies pour délibérer et prendre des décisions.*"

Encore faut-il être en mesure de prendre des décisions !

C'est-à-dire :

1. Être suffisamment **impliqué** dans la marche de l'entreprise pour avoir envie de prendre les décisions éclairées.
2. Être suffisamment **informé** pour prendre les bonnes décisions.
3. Être suffisamment **reconnu** pour défendre son point de vue.
4. Être suffisamment **confiant** pour ne pas craindre que son point de vue argumenté passe à la trappe sans explication.

C'est ce que l'on attend d'une entreprise parvenue à l'âge "adulte" qui a compris que la très large majorité de salariés sont attachés à leur entreprise, ont foi dans son avenir et sont prêts à mettre en commun leur intelligence respective pour surpasser les obstacles présents et futurs.

Bref, c'est d'une réforme en profondeur du management dont on a besoin urgemment. Voyons dès à présent comment construire son collectif. En tout cas ...

Ce ne sera pas avec le « Team Building »

On a connu les « trucs et les machins » censés assurer de la cohésion dans les équipes regroupées sous le pompeux terme de « [Team Building](#) ». Bon nombre d'entreprises ont déjà investi sans grand succès dans ces solutions artificielles.

Si les pratiques persistent encore aujourd'hui avec toujours plus de gadgets infantilisants et dégradants, c'est bien parce que l'on n'a aucune idée de la manière de créer un collectif digne de ce nom dans un contexte néo-taylorien.



Ce ne sera pas non plus en cultivant le mythe du « Leadership »

Ce n'est pas en se lançant dans une course à la recherche de mister « **leader** », portée par un culte idolâtre au « **charisme** » que l'on parviendra à constituer un **collectif responsable et engagé**.

Cette fausse piste satisfait pourtant les directions encore fortement imprégnées de culture taylorienne, pour qui les salariés ne sont que des pions « productifs » et interchangeables. Un siècle de management sans évolution notoire, ça marque !

Hierarchie et autoritarisme

Dans le monde de l'entreprise actuelle, on apprécie les groupes bien uniformisés qui, tel un bataillon le jour du passage en revue, ne laissent apparaître aucune personnalité détonante pour se tenir bien alignés derrière le chef de section. Le management actuel n'a guère évolué si ce n'est à la marge et persiste avec les pratiques séculaires des origines de l'ère industrielle.

Aussi, seul importe l'organisation **hiérarchique** et **l'autoritarisme** conséquent, indispensable pour assurer la stabilité de la structure et la transmission des ordres du haut en bas.



Pourtant, nous ne sommes plus à l'époque de l'usine Fordiste, où tout produit ou service pouvait être découpé en micro tâches définies à la virgule près. Les produits et services sont aujourd'hui plus complexes et plus changeants à la fois.

Le charisme : un pouvoir fragile

Dans le monde de l'entreprise, comme nous l'avons déjà précisé, on apprécie les groupes bien homogènes.

Aussi, cherche-t-on désespérément des « *leaders* » qui, dotés selon la légende d'un charisme naturel, seront tenus le groupe sans qu'aucune tête atypique au sens de l'entreprise ne se manifeste.

Ce leader nécessairement asservi à l'entreprise (s'il joue sa carte personnelle, ça ne fonctionne pas) serait ainsi en mesure de maintenir la structure organisationnelle selon les souhaits de la direction et de faire exécuter les ordres de ladite direction.

Mais voilà, dans les faits, il n'est pas si facile de devenir un grand gourou, et de conserver son aura au fil du temps.

Si, selon Max Weber, pour garder son charisme, il faut sans cesse déployer des actions extraordinaires ou des miracles, le leader est soumis quelque part à la même enseigne.

Il devra toujours montrer qu'il agit pour le bien de l'équipe, user ses talents d'éloquences et de stratégie pour gagner « *la compétition inter équipe* » dans ce monde de « *challenges permanents* » que l'hyper libéralisme fait régner au sein même des entreprises.



Au bout d'un moment, la tâche sera insurmontable.

Les *encharismés* - néologisme de sociologue (*Julie Pagis*) bien choisi - commenceront alors à questionner son pouvoir de domination puis à le critiquer vertement comme le résume sans concession le juste slogan du moment :

« On lèche, on lâche, on lynche »

À chacun sa stratégie

Bien avant, d'en arriver au stade ultime de déchéance du leader, les plus malins des supposés dominés ont déjà développé une stratégie pour décrocher une position au plus haut de la structure du groupe et au plus près du leader.

Ils utilisent son aura pour augmenter leur pouvoir et seront prêts à récupérer la place quand le vent tournera en leur faveur.

À l'opposé, les rebelles discrets entrent plutôt dans un état de résistance passive, exécutant le minimum de leurs tâches.

Ce n'est pas vraiment ce que l'on cherche. De tels comportements n'assurent en rien la constitution d'un collectif responsable et engagé dans l'action.

À lire...



La transformation démocratique de l'entreprise

Auteur : Alain Fernandez

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

Pages : 360 pages

Prix Format papier : 19,95 €

EAN : 9782959320422

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

EAN : 9782959320439

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

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

Tout commence par un « grand récit »...

Il s'agit en effet de donner du sens, de démontrer et de faire savoir que le **mépris** inhérent au management d'essence taylorienne a vécu.

Bref, c'est le **Respect** qu'il s'agit de mettre en avant, d'assurer que tout un chacun a le droit et le devoir de donner et de défendre son point de vue sur les questions essentielles à la vie de l'entreprise.

C'est aussi la certitude que son avis sera écouté, critiqué et retravaillé en commun pour construire quelque chose de positif et de consensuel.

C'est évidemment plus aisé à écrire qu'à réaliser puisqu'il s'agit ni plus ni moins de réformer le management afin de le couper de ses racines archaïques d'essence taylorienne et « Fayoliste ».

Taylor : tout est formalisable

Pour Taylor, toute tâche aussi complexe soit-elle (le travail d'un tourneur-fraiseur n'est pas simple tant s'en faut) doit être codifiée dans ses moindres détails afin d'assurer une division du travail (déjà prônée par Adam Smith et critiqué par Alexis de Tocqueville), pour mieux le contrôler.



Décrire en procédures les tâches dans ses moindres détails c'est aussi le moyen de rendre les salariés interchangeables et de détruire ainsi le pouvoir du professionnel.

Procédures, démarches qualité, travail prescrit et travail réel

Au passage, il est tout de même particulièrement incongru de constater que, notamment impulsées par les démarches

qualité successives depuis trente ans, nous en soyons encore dans cette dimension procédurale de la tâche à exécuter.

Les efforts que déploient les salariés pour combler l'écart entre le **travail prescrit** et le **travail réel** (lire et relire Christophe Dejours) passent encore inaperçus aux yeux des prescripteurs.

Cette **non-reconnaissance** du travail réel et des efforts déployés pour détourner les procédures afin d'accomplir leur **mission de création de valeurs** est vraisemblablement une des principales raisons du **mal de vivre au travail** dont souffrent nombre de salariés, quel que soit leur rôle ou leur fonction dans l'entreprise.

Pourquoi un tel aveuglement des prescripteurs ?

1. Le mépris inhérent au management tel qu'il est encore pratiqué aujourd'hui explique une grande part de cet aveuglement. Les prescripteurs imposent des solutions quasiment toutes prêtes sans trop tenir compte, en tout cas au-delà de la forme, des spécificités de chaque situation pouvant être expliquées par les opérationnels.
2. Le besoin de standardiser les tâches et les rôles est aussi un outil de domination dans le sens où le salarié ne peut pas exprimer son propre pouvoir de compétence en se réclamant de son métier.
3. D'ailleurs, les titres des métiers exercés ont quasiment disparu pour être remplacés par des désignations de postes propres à chaque entreprise. C'est un bon moyen pour justement gommer les personnalités et rendre les individus interchangeables, toujours dans l'esprit Taylor.

C'est aussi pour cela que l'on peut dire que l'entreprise est toujours dans une dimension taylorienne. Puisque formaliser les tâches pour rendre les individus interchangeables tout en détruisant leur pouvoir de compétence était justement le but

recherché par Taylor (lire ou relire : Principes d'organisation scientifique Frederik Taylor, 1911).

Retrouver la fierté de son métier, c'est une étape fondamentale de la construction du Grand Récit

La fierté de maîtriser son métier, de voir son travail reconnu et apprécié, c'est aussi le moyen d'affirmer sa personnalité dans l'entreprise et de ne pas être un pion interchangeable. C'est aussi ainsi que l'on parviendra à créer de solides échanges entre pairs et construire des consensus actifs (on le verra plus avant).

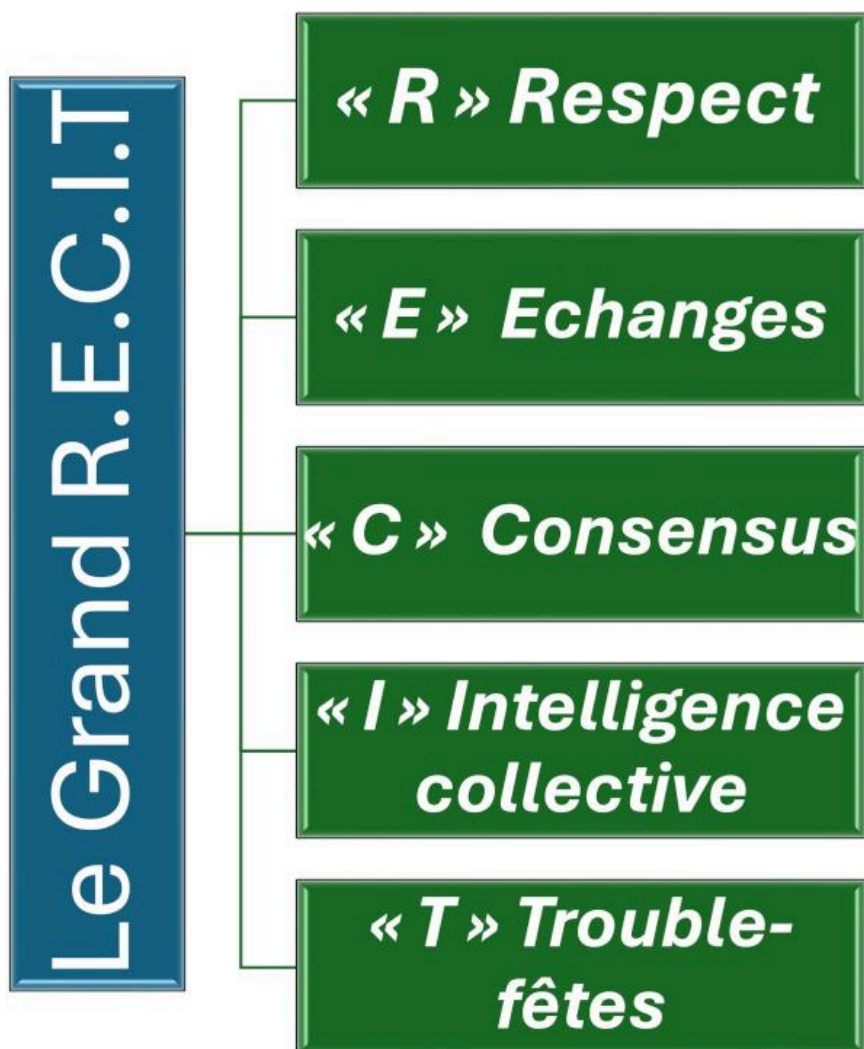
C'est tout cela que depuis un peu plus d'un siècle on cherche à détruire et qu'il s'agit de retrouver actuellement. C'est aussi cela le respect.

Pour Fayol : tout est organisable

Henri Fayol, fortement inspiré par les travaux du Maréchal Lyautey sur l'organisation militaire, développe le modèle hiérarchique structuré en division plus ou moins hermétique de l'entreprise (Lire et relire : L'Administration industrielle et générale. 1916).

Sans s'appesantir, sur ce sujet que la plupart vivent au quotidien, retenons simplement cette critique de l'organisation hiérarchique de James G. March : « *L'idée est que les problèmes et les actions peuvent être décomposés en éléments eux-mêmes composés de sous-problèmes et de sous-éléments de telle manière que leurs interactions puissent être organisées au sein d'une hiérarchie. La hiérarchie génère des illusions de contrôle et de responsabilités* », n'est qu'un mythe de l'entreprise. (source : RFG, 9/10/1998).

Le respect « R » est donc le premier stade de notre « grand R.E.C.I.T »



Le Respect de tout un chacun par tout un chacun, c'est le fondamental pour parvenir à un construire un collectif responsable et engagé

Le rôle d'un collectif c'est de s'appuyer sur des valeurs communes pour prendre les décisions fédératrices et agir en intelligence pour atteindre les objectifs acceptables et acceptés.

R comme Respect Le respect de tous envers tous, antonyme du mépris, est le fondamental de toutes relations constructives, c'est suffisamment évident pour ne pas avoir besoin de se lancer dans de grandes démonstrations... En entreprise nous en sommes encore très loin...

E comme Échanges constants Construire l'indispensable connaissance pour prendre les décisions opportunes passe nécessairement par des échanges constants, en interne et en externe.

C comme Consensus actif Une décision collective se doit d'être fédératrice. Encore faut-il parvenir à des consensus actifs, c'est-à-dire ni "mou", ni "contraint" mais bien fédérateurs. Pour cela, il importe de bien maîtriser l'art du conflit productif.

I comme Intelligence collective C'est seulement en passant par les trois étapes précédentes: R,E,C que l'on peut espérer construire une intelligence collective, seule solution pour franchir les inévitables obstacles et innover en permanence.

T comme Trouble-fêtes Bien évidemment, comme dans toutes sociétés humaines, il y a les trouble-fêtes qui pour différentes raisons ne comprennent pas l'intérêt de la coopération et ne jouent pas le jeu. Si on ne parvient pas à les convaincre, la seule solution c'est de les inviter à rejoindre une entreprise qui fonde sa performance sur la compétition individuelle. Ils y retrouveront leurs alter ego.

Une nouvelle définition de l'entreprise accordant la part belle aux créateurs de richesse

La première opération de notre grand récit sera d'apporter une nouvelle définition de l'entreprise pour compléter la dimension financière et capitalistique traditionnelle.

Pour l'INSEE une entreprise est « 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

Pour un investisseur ce sera quelques ratios financiers censés justifier de la santé de l'entreprise et permettant d'interpréter avec plus ou moins de risques d'erreur ses possibilités de profits à plus long terme.

Ces deux définitions sont importantes, aucun doute à ce sujet.

Cependant, pour créer un collectif responsable et engagé, il va s'agir de prioriser une troisième définition qui place au premier plan les femmes et les hommes de l'entreprise qui sont les véritables créateurs de richesse.



Ce graphique est extrait du livre : « la transformation démocratique de l'entreprise » : <https://tb2.eu/demo>

1^{er} Extrait du livre : premier jalon

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.

2^d Extrait du livre : premier jalon

L'entreprise n'est pas une société anonyme

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.



La transformation démocratique de l'entreprise

Auteur : Alain Fernandez

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

Pages : 360 pages

Prix Format papier : 19,95 €

EAN : 9782959320422

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

EAN : 9782959320439

En savoir un peu plus : <https://tb2.eu/demo>
Télécharger l'extrait : <https://tb2.eu/extrait>

Il importe aussi de bien comprendre que la démocratie participative, ce n'est pas du blabla

Bien évidemment que la démocratie participative et la prise de décisions collectives ne sont pas des paroles en l'air. Il est tout de même surprenant qu'elles soient à ce point absente de l'entreprise, un lieu où l'on passe une bonne part de sa vie.

- En plus, il faudrait accepter d'être motivé, engagé, ne pas compter ses heures et tout en étant écarté de la moindre décision d'importance ?
- Et dans certaines entreprises bien plus nombreuses qu'on l'imagine, il faudrait trembler à chaque discours du président annonçant des temps difficiles à venir pour ne pas faire partie de la prochaine charrette de licenciement, puisque **la transparence des plans décisionnels est plus qu'opaque** ?
- Il faudrait accepter sans broncher ni pouvoir donner son avis sur les **réorganisations** qui perturbent plus qu'autre chose, puisque les prescripteurs ont tranché ?

Voilà encore une des causes du mal-être des salariés en entreprise !

C'est tout cela qu'il s'agit de révolutionner et c'est ce que propose le livre « **la transformation démocratique de l'entreprise** » : <https://tb2.eu/demo> récemment paru.

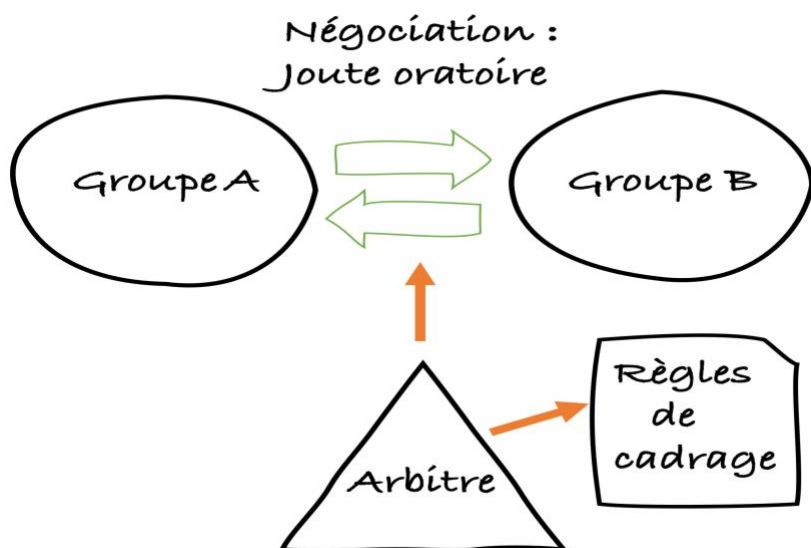
En troisième partie, ce livre développe en 10 jalons les 5 lettres du *grand RECIT* :

Respect, Échanges, Consensus, Intelligence collective et trouble-fêtes

Respect on a superficiellement abordé ce sujet. C'est le thème développé par les deux premières parties de l'ouvrage, tant ce fondamental est important à construire pour aller plus avant.

Échanges : Une fois que tout un chacun a compris qu'il ne devait pas garder pour lui son point de vue, mais le mettre au profit de la communauté afin de prendre les décisions les plus judicieuses, il peut échanger d'égal avec tous les autres partenaires de l'entreprise.

Consensus : Un consensus clair, engagé et mobilisateur ne s'obtient pas sans effort. Il s'agit d'inviter les participants à développer leur point de vue publiquement et à accepter la critique lorsqu'elle est constructive. Les coupeurs de parole, les critiqueurs professionnels et les timides seront combattus grâce à un principe d'arbitre et de règles bien établies, connues et acceptées de tous.



Ce graphique est extrait du livre : « la transformation démocratique de l'entreprise » : <https://tb2.eu/demo>

Intelligence collective : Si l'on cherche à construire un collectif responsable et engagé, ce n'est pas pour disposer d'un bataillon de pions serviles avec le doigt sur la couture du pantalon. L'objectif n'est autre que de parvenir à la tant recherchée intelligence collective. C'est bien pour cela que l'on commence par redonner leur lettre de noblesse à tous les salariés sans exception et qu'on leur explique que non seulement ils peuvent, mais ils doivent donner leurs avis et le défendre, quitte à frôler le conflit. Un conflit bien géré est toujours préférable à des ruminations de frustrés.

Un conflit bien géré est aussi un véritable incubateur d'idées.

Trouble-fêtes : Bien évidemment, comme dans tout groupe humain constitué, on trouve toujours des individus qui ne jouent pas le jeu. Privilégier sa carrière est un comportement bien humain, cependant il ne faut pas que ce soit aux dépens du collectif. Si on ne parvient pas à les raisonner, à leur faire comprendre que l'on gagne ensemble et pas tout seul, il faut savoir trancher et les inviter à postuler dans une entreprise plus classique.

Ces quelques points ne sont qu'un bref résumé de la troisième partie du livre : « la transformation démocratique de l'entreprise » : <https://tb2.eu/demo>

Remarque : Bien évidemment, une telle démarche est bien plus efficace au sein d'une [coopérative bien constituée](#). Il est simplement curieux et assez significatif que le modèle de la coopérative, dont les statuts comportent un principe de démocratie participative, ne soit pas plus développé dans notre pays.

Les 10 jalons de la constitution d'un collectif responsable et engagé

PHASE 1 CADRAGE PRÉALABLE 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.

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.**



Mise au point : Ni la gouvernance participative ni la prise de décision collective ne sont une fiction

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



Ce qu'il faut trouver, c'est le modèle organisationnel qui satisfait à la fois les aspirations des salariés et les exigences économiques de l'entreprise.

L'enjeu actuel du management n'est autre que celui de trouver un modèle organisationnel qui satisfait à la fois les aspirations des salariés, la responsabilité environnementale et les impératifs économiques sans recourir aux éternels subterfuges qui ne trompent plus personne.

Le barycentre, entre les trois exigences foncièrement déséquilibrées jusqu'à présent, existe. **Il manque juste la volonté de le trouver.**

PHASE 2 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.



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

L'autonomie des équipes telle qu'elle est pratiquée ne correspond en rien à une volonté de partage du pouvoir puisque les objectifs sont imposés par la direction.

Une véritable autonomie ne peut exister sans l'élaboration de la stratégie en mode coopératif, afin que chacun, chaque équipe soit conscient des enjeux et définisse les objectifs adéquats.



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**.



L'entraide a de tout temps été le principal moteur des entreprises

Curieusement, encore aujourd'hui bien des dirigeants, conseils et prescripteurs, ainsi que tous les adeptes du management directif, sont persuadés que tout doit être prédéfini, planifié et standardisé pour que les entreprises fonctionnent correctement. Ils n'ont malheureusement aucune idée de l'importance du système D et de l'entraide dans le processus de création de valeur.



Il importe que chacun puisse assumer sans risque aucun sa responsabilité sociale et environnementale

Les grandes déclarations à propos de la protection de l'environnement et de la préservation du bien-être de la personne humaine sont de moins en moins convaincantes. Pour que ces résolutions soient suivies d'effet, encore faut-il qu'elles soient placées sur le même plan que la **raison économique**.

PHASE 3 FRANCHIR LES DERNIERS OBSTACLES

Rien n'est simple en ce bas monde, a fortiori quand il s'agit de relations humaines. On ne devient pas altruiste du jour au lendemain. Il existera toujours des individus qui n'hésiteront pas trop longtemps à nourrir leurs **ambitions personnelles** aux dépens du collectif si l'occasion s'en présente. La société est ainsi faite, le tout est de se le rappeler et d'anticiper en conséquence.



Ne pas confondre ceux qui ont besoin d'une liberté d'action avec les inévitables pommes pourries

Il n'y a rien de plus absurde que de laisser perdurer le principe de la pointeuse (autrement dit, des horaires fixes) au sein d'entreprises qui vivent du travail intellectuel de ses salariés.

D'autre part, les relations humaines ne sont pas simples comme nous le précisons en présentation de cette dernière partie.

On se heurtera toujours à des individus qui au mieux ne jouent pas le jeu et au pire sont **profondément néfastes**.



Plus difficile : repérer les vrais détenteurs du pouvoir

L'information, c'est la clé du pouvoir. C'est une évidence pour tout un chacun. Nous sommes aussi tous conscients que l'information n'est pas universellement accessible, en entreprise comme ailleurs.

Mais alors qu'en est-il de ces membres de l'entreprise qui ont su s'intégrer au sein d'un réseau informationnel performant ? Ne sont-ils pas les **vrais détenteurs du pouvoir** indépendamment de leur rang hiérarchique ?



Ceux qui divisent pour mieux régner ont de la constance

Le management a aussi ses TOC. Depuis plusieurs décennies, on invoque un décroisement radical, notamment avec l'approche processus, pour résoudre une bonne part des problèmes de l'entreprise, et pourtant le cloisonnement en silo perdure, tout comme la bureaucratie, tout comme la **course aux petits pouvoirs**...



Les 10 jalons sont développés et commentés dans le livre : « *la transformation démocratique de l'entreprise* » : <https://tb2.eu/demo> présenté ci-après...



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)

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

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

Ne l'oublions pas.

Alain Fernandez septembre 2024

<https://www.piloter.org>

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.

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 années¹. Des mythes soigneusement entretenus pour assurer la continuité d'un management qui n'a guère connu d'évolution notable depuis ses origines. La novlangue managériale a beau nous abreuer de nouveaux concepts tels que résilience, agilité, bienveillance et toutes combinaisons de ceux-ci, dans les faits, dans les structures, rien ne change vraiment. Le culte de la verticalité subsiste contre vents et marées. Quant à l'autonomie et la délégation, elles seront rigoureusement encadrées. Le management par objectif, seule véritable nouveauté en un siècle de management, est là pour cela².

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

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.

travail moins contraignant, ni au contexte économique actuel, toujours plus instable et incertain ?

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

L'entreprise à l'âge « Adulte »

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

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

somme, il s'agit d'établir un code de bonne conduite afin de combattre le mépris sous toutes ses formes et de dynamiser la tolérance et l'altruisme par tous les moyens. C'est la condition pour parvenir à bâtir des organisations autogérées, où la coopération est réellement la règle dans les faits. Des organisations parvenues à l'âge adulte en quelque sorte, tout à fait aptes à la création de valeurs durables, respectueuses des hommes et de l'environnement¹.

Comment procéder concrètement ?

Quoi que l'on en dise, le management actuel est encore porteur des stigmates tayloriens. Toujours aujourd'hui, une stricte dichotomie sépare les prescripteurs des exécutants. Les prescripteurs définissent les modes et les rythmes de travail, tandis que les exécutants n'ont guère d'autres choix que d'obéir et de respecter tant bien que mal les consignes. Cette logique, 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 pratique². Ils ne

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

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

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 personne¹. 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

n'ont pas leur mot à dire sur le principe de déploiement du projet ni sur les orientations stratégiques visées.

¹ Voir la note précédente.

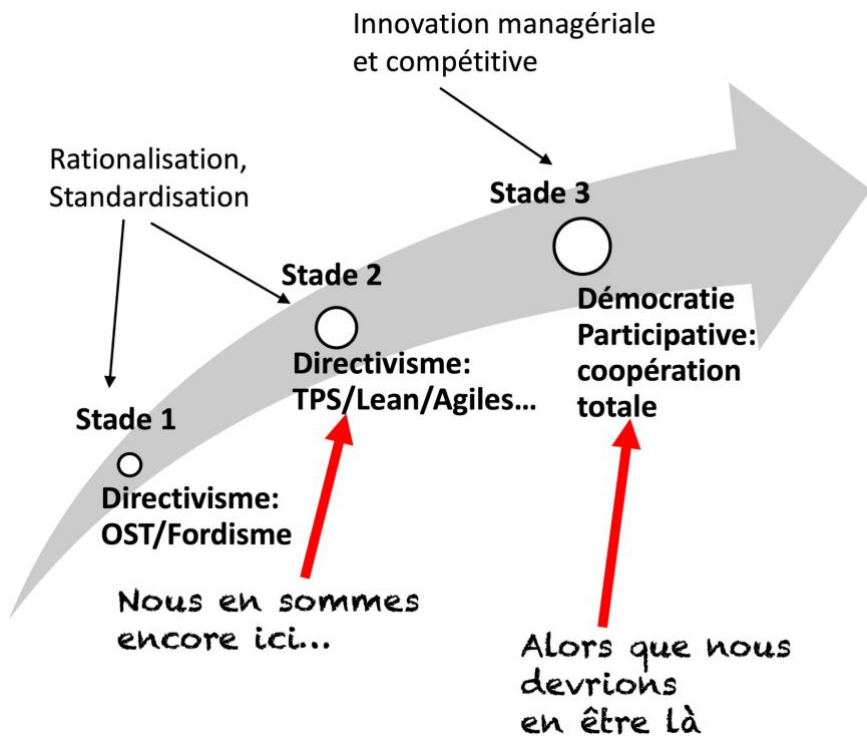


Figure 1 : Du directivisme à la démocratie participative

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

Du directivisme à la démocratie participative

Plan du livre

Le processus ici décrit se déroule en trois temps :

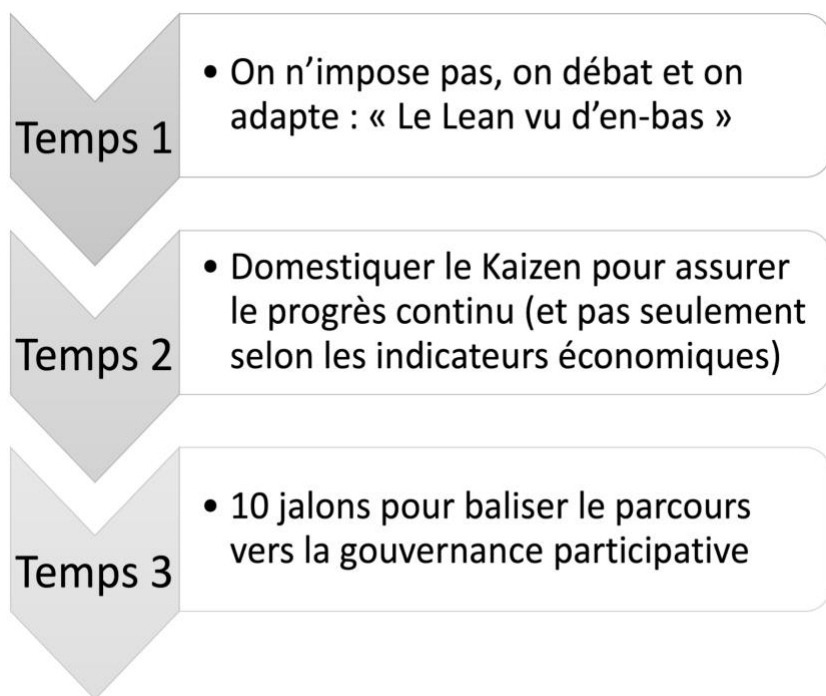


Figure 2 : Plan du livre


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.

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.

5^e 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 débarrasser¹. 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 Mintzberg². 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.

Damien souffle bruyamment :

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

2 Structure et dynamique des organisations Editions d'Organisation 1998

— 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

« Nous » est un ensemble de « Je »

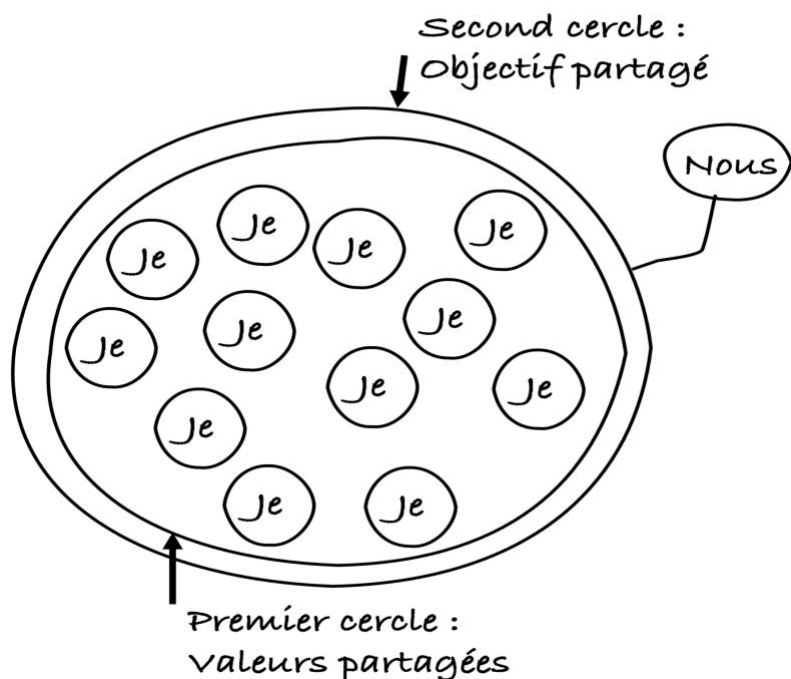


Figure 18 : « Nous » est un ensemble de « Je »

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 collective¹.

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

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.

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.

— 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 conférences¹. 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 ?

¹ Michel Serres : "La seule autorité possible est fondée sur la compétence" Le Point du 21 septembre 2012. L'auteur conclut 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 ! »

— 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 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). À l'instar de Damien, on ne peut être que surpris de constater que la démarche ne soit pas plus répandue, notamment lorsque l'on sait que les PME emploient la moitié des salariés en France.

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 décrit 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 efficace 225
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'accès 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 : <https://tb2.eu/ebook>

EAN du format ebook : 9782959320439

Voir ici la fiche pratique et le dossier du livre :

<https://tb2.eu/demo>

<https://www.piloter.org>

Crédits images : Bing AI images

Du même auteur

Aux Éditions Eyrolles

<https://tb2.eu/editions-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 aussi :

<https://tb2.eu/eyrolles>

<https://tb2.eu/amazon>

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

LA TRANSFORMATION DÉMOCRATIQUE DE L'ENTREPRISE

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

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

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

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

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

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

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

www.mimismo.eu
20€

