

Alain Fernandez

De la démocratie en entreprise



**Réformer le
management pour
qu'un salarié ne soit
plus un « coût » mais
une « valeur »**

Mimismo

REFORMER LE MANAGEMENT : LE SALARIÉ N'EST PAS UN « COÛT » À REDUIRE VOIRE À ELIMINER MAIS BIEN UNE « VALEUR » À RESPECTER

Redonner toutes leurs lettres de noblesse aux femmes et aux hommes de l'entreprise, qui sont soit dit en passant les créateurs de richesses, ne devrait plus être un slogan réservés aux seuls adeptes du « socialwashing », triste pendant du « greenwashing ».

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

Alain Fernandez octobre 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/>

Il est tout de même étonnant qu'au XXI^e siècle les travailleurs en général, salariés ou temporaires, opérationnels ou fonctionnels, peu importe leur rôle et leur fonction dans l'entreprise, soient toujours soumis à l'arbitraire (ou à l'immobilisme selon les cas) d'une direction bien trop loin des réalités vécues au quotidien sur le « terrain ».

Il est tout aussi surprenant que l'entreprise fonctionne toujours selon un principe de cloisonnement et de pyramide hiérarchique, structurée par un principe d'autoritarisme qui malheureusement n'est pas toujours de compétence.

Mais voilà, quand on est salarié, on est un subordonné contractuellement tenu d'obéir aux ordres et injonctions quels qu'ils soient, verbales ou pire encore, procédurales.

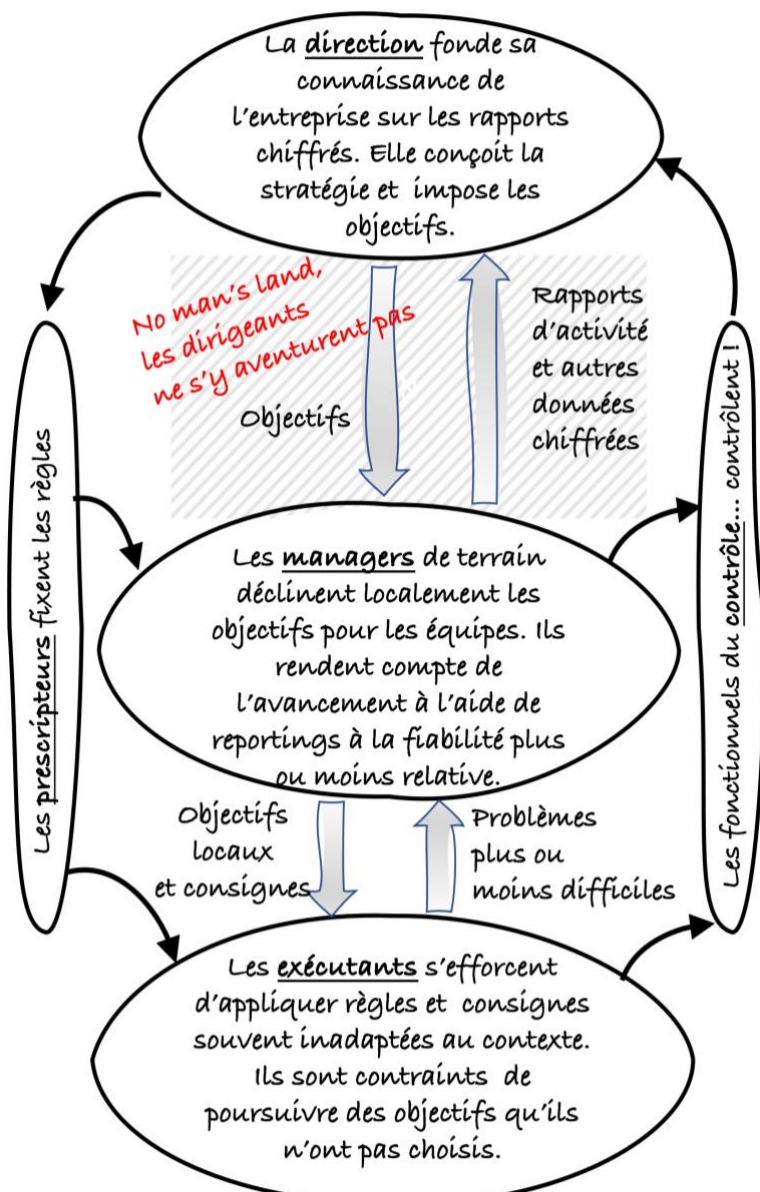
Et les managers intermédiaires dans tout cela...

Ils sont logés à la même enseigne.

Courroie de transmission des ordres "d'en haut" sans que l'on daigne leur en donner la portée et le sens, ils remplissent la délicate mission d'inciter leur équipe à poursuivre des objectifs qu'ils n'ont pas choisis avec des moyens toujours plus limités. La tâche n'est pas une sinécure.

Si on ajoute l'enthousiasme défaillant des membres de l'équipe qui trop souvent et à juste titre n'espèrent pas grand-chose comme reconnaissance pour les efforts déployés, **manager devient un véritable « challenge »** pour employer un terme fétiche de la novlangue managériale ultralibérale.

En tout cas, ce ne sera pas avec de ridicules recettes à deux balles et conseils infantilisants, comme on les trouve à la pelle sur les réseaux sociaux tels LinkedIn qu'il s'en sortira mieux. Le problème est bien plus profond que cela comme le résume le graphique suivant :



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

Le volume intermédiaire

Le **manager**, ici qualifié « **de terrain** », se retrouve assez souvent en position de punching-ball.

Il doit s'assurer :

1. que les **objectifs** imposés par la direction sont bien suivis ;
2. que les **procédures, normes et consignes** sont bien appliquées.



Il doit aussi :

3. résoudre autant que faire se peut les **problèmes** de toutes sortes rencontrés par les membres des équipes tels que le manque de clarté des objectifs, l'indisponibilité des moyens ou les inévitables conflits internes;
4. rédiger de fastidieux **rapports** d'activité détaillés (reporting)
5. Sans oublier de garder en ligne de mire sa propre **carrière**.

Après, on peut dissenter des heures durant sur les avantages et inconvénients de la bienveillance vis-à-vis de l'autoritarisme, mais ce n'est vraiment pas le fond du problème. On y reviendra.

Le volume du haut

Les **directions** d'une très large majorité d'entreprises ne se contentent que des **rapports chiffrés** pour apprécier la rentabilité de leur entreprise et ses possibilités d'évolution.

Une très large majorité de directions ne s'aventurent sur le terrain des centres de production et de création de richesse qu'à l'occasion de visites de clients et de personnalités politiques.



Le constat n'est pas nouveau. Il y a plus de cinquante ans, **Taiichi Ohno**, père putatif du Toyotisme et donc du Lean Management, invitait les directions à sortir de leur tour d'ivoire pour « descendre » sur les lieux de production : atelier, labos, bureaux d'études, chantiers : le Gembawalk. Il insistait sur le fait qu'il ne s'agissait pas de faire de la figuration. Ce n'est pas avec une visite en coup de vent que l'on comprendra le processus de création de valeur. À ce sujet, Taiichi Ohno précisait :

« Quand vous êtes en phase d'observation sur le "Gemba", faites quelque chose pour aider ceux qui travaillent là. Si vous le faites, les hommes prendront conscience que vous pouvez les aider et seront pressés de vous revoir sur le Gemba ».

Comme quoi, pour diriger, il faut aussi connaître le métier.

D'autre part, si dans les plus grandes entreprises, les membres

du COMEX ne se préoccupent guère des réalités vécues au quotidien par les acteurs de terrain, dans les plus petites (PME, plus petites que moyennes), on voit plutôt les dirigeants courir du four au moulin, cherchant à tout contrôler et se retrouvant à décider un peu de tout sur tout.

- Problème de confiance ?
- Problème d'organisation ?
- Les deux à la fois ?

En tout cas, il ne leur reste guère de temps pour définir les **bonnes orientations stratégiques**.

Gemba : Là où se crée la valeur (atelier, labo...).

Gembawalk : Invitation adressée aux membres de la direction de l'entreprise « à descendre » périodiquement sur le terrain, dans les ateliers pour regarder, écouter, questionner et apprendre comment se créer la valeur.

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>

Le volume du bas du graphique

Les exécutants ou opérationnels, quel que soit le métier exercé, se retrouvent peu ou prou dans une situation tout autant contraignante que leurs managers de terrain.

Ils sont en effet tenus d'accomplir leur tâche du mieux possible tout en jonglant avec des procédures parfois inadaptées puisque fixées par des prescripteurs **loin de la réalité** du processus de création de valeurs, propre à l'entreprise ciblée.



Autrement dit, si les standards issus des benchmarking ont un certain intérêt dans bien des cas, il est tout de même prudent d'éviter de généraliser la pratique sans prendre quelques précautions.

Par exemple, s'informer à fond sur le contexte de production pour le site ciblé n'est pas un luxe.

Malheureusement, bien des prescripteurs ne prennent pas ces précautions d'usage et pour résoudre les problèmes (qui souvent n'en sont pas), préfèrent imposer leur « **solution sur étagère** », pompeusement qualifiée de « bonne pratique » pour couper court à toutes protestations.

Ce sera aux opérationnels de trouver le moyen de respecter les contraintes tout en assurant leur rôle productif.

Ce qui n'est pas simple à plus d'un titre, puisqu'il s'agit d'atteindre des objectifs qu'ils n'ont pas choisis.

À noter : Le terme de production est ici utilisé au sens le plus large. Il englobe toutes les formes de création de valeurs : (produits, documents, logiciels, services...)

Après, il existe évidemment des entreprises où l'on accorde un **certain degré d'autonomie**. Cela dit, la tendance générale est plutôt paradoxalement en sens inverse.

La propension toujours plus prégnante à confondre autorité avec directivisme et domination nous éloigne de l'émancipation tant souhaitée et tant souhaitable dans une société moderne.

D'ailleurs à propos de l'autonomie...

Ce que l'on appelle autonomie des équipes en entreprise consiste à accorder aux groupes constitués un certain degré de liberté d'action pour **atteindre les objectifs fixés**.

Cette liberté n'en est pas moins cadrée par les normes et procédures et aussi par les désirs et avis du « **client** » plus que jamais présent au cœur de l'entreprise.

Est-ce un progrès pour les opérationnels ?

Avec une telle conception de l'autonomie, il est assez difficile d'imaginer les chargés de la production (*toujours au sens large, voir note ci-dessus*) déployer des efforts toujours plus conséquents pour atteindre des objectifs toujours plus ambitieux.

De surcroît, comme ceux qui sont chargés d'atteindre lesdits objectifs ne les ont pas choisis, il n'est pas dit qu'ils y adhèrent nécessairement. Et quand on n'adhère pas à l'objectif poursuivi, la **motivation** pour faire plus que le prescrit risque d'être au plus proche du zéro absolu.

Le contrôle plus que jamais présent

La notion d'autonomie devrait être indissociable des notions de **confiance** et de **reconnaissance**.

En réalité, dans la pratique, la **confiance** en entreprise est encore et **toujours à sens unique**.

Le salarié doit faire confiance à son management, et suivre les yeux fermés les choix et les **orientations décidées par la direction**. En revanche on multiplie à l'infini les techniques de contrôle toujours plus contraignantes et sophistiquées à la fois, grâce à un mauvais (à mon sens) de la technologie informatique.

La direction impose des objectifs, et doit s'assurer que les

équipes déploient correctement les efforts nécessaires pour les atteindre dans les délais prescrits. Une telle conception de l'autonomie réduit la notion d'objectif à autant de carottes à décrocher, au risque de recevoir des coups de bâtons si on ne les atteint pas.

La solution est pourtant simple : il « suffit » que tous ceux qui sont chargés d'atteindre un objectif participent à son choix

Les objectifs sont alors plus **affinés**, plus concrets c'est-à-dire en parfaite relation avec les réalités du travail et bien évidemment plus **fédérateurs**.

En toute logique, dans une entreprise bien structurée et prévoyante, les objectifs de terrain sont étroitement liés à la stratégie de l'entreprise. Ce sont les marqueurs de son déploiement. C'est une évidence n'est-ce pas ?

Ce devrait aussi être une évidence de comprendre l'importance de l'adhésion des salariés aux objectifs les concernant, et que ce ne sera pas avec la carotte et le bâton que l'on y parviendra.

Il tombe sous le sens que les salariés en charge d'atteindre les objectifs doivent impérativement participer à leur choix et pas simplement être consultés.

Et ce serait-là la première révolution du management. Une révolution qui se déroulera d'ailleurs sans perte et fracas, puisque la **méthode GIMSI** de pilotage de l'amélioration de la performance intègre une méthode de choix des objectifs par les salariés depuis plus de vingt-cinq ans.

Voir ici : <https://tb2.eu/Gimsi-etape-3>

Confiance et transparence

Au préalable bien évidemment, il est tout aussi impératif que les salariés soient parfaitement au courant des choix stratégiques et de leurs enjeux (finalité, risques, moyens et délais).



J'entends déjà les éternels défenseurs de la tradition un poil féodale qui cloisonne hermétiquement l'entreprise entre la poignée qui décide des orientations futures et la majorité qui n'a guère d'autre choix que d'obéir et d'exécuter malgré qu'ils soient tous, direction comme salariés, concernés par l'avenir de l'entreprise.

Pourtant, que l'ensemble des salariés soit reconnu comme une partie prenante active et responsable dans le devenir de l'entreprise devrait être une évidence pour plusieurs raisons :

1. Déjà, pour construire une solide stratégie, solliciter les acteurs au **contact de la réalité** tombe sous le sens.
2. Les **signaux faibles** annonçant les opportunités stratégiques ne sont perceptibles que sur le terrain, et seulement par les acteurs qui se sentent concernés au premier plan par l'évolution de leur entreprise.
3. Enfin, ayant participé à la réalisation de la stratégie et y adhérant à la majorité, ils seront naturellement motivés pour poursuivre les **objectifs opérationnels ou « tactiques »**, surtout s'ils les ont eux-mêmes choisis, pour atteindre la finalité stratégique à laquelle ils croient.

Bien évidemment, pour que les salariés puissent construire et partager un avis motivé et justifié encore faut-il qu'il dispose des informations sans limites. La transparence est le corollaire de la confiance.

La reconnaissance est tout aussi indispensable, notamment en partageant les fruits du succès (une tape dans

le dos ou la photo de l'employé du mois dans le hall de l'entreprise ne sont pas vraiment suffisantes).

Mais comment faire ?

La solution est fort simple. Il suffit d'admettre que tout un chacun dispose d'un QI équivalent, qu'il soit membre de l'équipe de la direction ou de n'importe quel autre poste dans l'entreprise.

Il suffit que tout le monde admette qu'un autre membre de l'entreprise quel que soit son rôle dans le processus de création de richesse auquel tout le monde contribue, a le droit de proposer son point de vue et d'argumenter pour le défendre.

Cela fonctionne à merveille dès que l'on partage l'information et que l'on instaure la confiance. Ce n'est que le B.A. BA du principe démocratique.

Pour mémoire, lors d'une élection nationale, le vote du président n'est pas plus important que le vôtre ou le mien. Pourquoi serait-ce différent au sein de l'entreprise où la très large majorité des salariés passe les trois quarts de leur temps et de leur vie ?

Remarque : les coopératives, de type SCOP par exemple, fonctionnent ainsi.

Toutes les décisions d'importance sont prises en commun selon la règle : une personne = une voix.

Les principes de fonctionnement coopératif, **véritable stade adulte des organisations**, sont très nettement mieux adaptés aux démarches d'amélioration continue que les traditionnelles structures hiérarchiques des entreprises.

Une entreprise un peu plus « humaine » est-ce possible ?

Depuis plusieurs décennies, une tendance particulièrement significative des théories du management appelle les entreprises à mitiger le traditionnel principe de prise de décision Top-Down d'une bonne dose de Bottom-Up. C'est à ce stade que se développe le **concept de subsidiarité** en déléguant un peu plus la compétence aux équipes de terrain.

Il est désormais bien connu que le modèle ultra hiérarchique et bien cadré de l'entreprise classique ne correspond plus aux aspirations des salariés.

De toute manière, il s'avère totalement inadapté pour affronter la complexité croissante et l'incertitude qui sont les deux marques de fabrique de notre époque.

Dans tous les cas, si l'on souhaite mettre un terme à **l'hémorragie de démotivation** qui sévit aujourd'hui plus que jamais, il s'agira de résoudre au plus vite la problématique vécue au quotidien par les salariés et résumée par le graphique ci-après :

Le quotidien

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



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

=

Stress et parfois burnout

Les aspirations

Besoin de reconnaissance
et de considération

Besoin de coopérer
et de ne plus subir
les décisions unilatérales

Besoin d'un partage
équitable des fruits
du travail

Besoin d'épanouissement

Besoin de disposer
de temps pour soi

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

Besoin de se sentir utile
à la société

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

Réformer le management ? L'idée n'est pas neuve...

Maintes études ont été proposées pour réformer le management afin d'humaniser un tant soit peu l'entreprise tout en en dynamisant l'efficacité.

Frédéric Laloux, Tony Hsieh, Brian Robertson ou encore *Isaac Getz*, pour ne citer que ceux-ci, ont développé des modèles fondés sur la réduction des niveaux hiérarchiques et la responsabilisation des équipes de travail.

Bien avant eux, d'autres auteurs tels que *Hubert Landier* avaient bien compris que les classiques structures hiérarchiques étaient inadaptées à la complexité croissante.

Sources :

- *Frédéric Laloux, Reinventing organizations, Diatéino 2017 ;*
- *Tony Hsieh, L'entreprise du bonheur, Alisio 2011 ;*
- *Brian Robertson, la révolution Holacraty, Leduc.s, 2016 ;*
- *Isaac Getz, L'entreprise libérée, Fayard 2017 ;*
- *Hubert Landier, L'entreprise polycellulaire, Entreprise Moderne d'Édition, 1987.*

Dès les années soixante, *Douglas Mac Gregor* avait ouvert la voie à une réforme du management taylorien avec la théorie Y, décrite dans l'ouvrage : *la dimension humaine de l'entreprise 1960 pour l'édition originale.*

L'entreprise paternaliste

Bien plus avant, dans les années trente, *Hyacinthe Dubreuil* critiquait fermement l'entreprise paternaliste qu'il jugeait, à juste titre, infantilisante. Il prônait une réorganisation radicale des entreprises en **unités autonomes fédérées**, responsables et solidaires.

Ce serait le moyen, toujours selon l'auteur, d'accéder au doublet gagnant : la réussite économique dans un monde en crise et l'émancipation intellectuelle des travailleurs.

Selon son étude, cette démarche organisationnelle en coopérative dynamiserait la volonté de collaboration consciente et active et serait un premier pas vers une forme de démocratie « industrielle » viable.

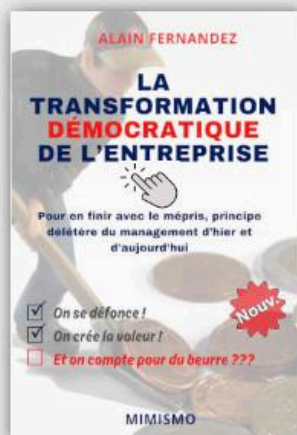
À sa lecture, on constate une fois de plus que l'histoire se répète sans que l'organisation des entreprises ne progresse guère plus qu'à la marge.

Source :

Hyacinthe Dubreuil et le colonel Rhimailho, deux hommes parlent du travail, Grasset, 1939.

C'est un ouvrage intéressant, en rien anachronique.

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>

Et les salariés dans tout cela, ils en pensent quoi ?

Néanmoins, tous ces modèles vertueux, prometteurs d'une

certaine forme d'émancipation, achoppent sur le même écueil. Ils fonctionnent si et seulement si les salariés adhèrent naturellement aux enjeux de l'entreprise et acceptent de courir après des objectifs qu'ils n'ont pas choisis.

Et là, on entre dans le monde des croyances magiques et des vœux pieux.

Pourquoi depuis bien des années le thème de la **motivation au travail** occupe-t-il autant les débats ? C'est bien parce que les questions du dévouement et de la coopération aveugle ne sont pas aussi évidentes que cela.

Ceux qui possèdent (les biens) ne sont pas ceux qui créent (la richesse)

En fait, le véritable obstacle n'est autre que le principe fondamental de l'entreprise classique qui instaure une dichotomie entre **ceux qui possèdent les biens**, dont l'outil de travail, et les **salariés qui vendent leur énergie et leur temps**.

Selon ce principe apparemment immuable, les seconds sont nécessairement inféodés aux premiers.

Le contrat de travail inclut expressément *un lien de subordination*. Une fois celui-ci signé, le salarié s'engage à une obéissance sans aucune réserve en contrepartie d'un salaire.

Plus précisément, selon la définition juridique, l'employeur donne les **directives, contrôle l'exécution et sanctionne les manquements** du subordonné.

À l'origine, le contrat de travail sous-entendait tacitement la **sécurité de l'emploi** comme contrepartie de la **subordination**.

Seulement, depuis que le salarié est devenu la variable d'ajustement de la rentabilité, cette seconde clause informelle a disparu.

En résultat, la sécurité de l'emploi n'est plus garantie et la subordination perdure, cherchez l'erreur.

C'est là le vrai problème de l'entreprise

Tant qu'un tel système inégalitaire perdurera, le seul mode de management efficace reste et restera la bonne vieille méthode de la « carotte et du bâton ».

Les promesses de primes de productivité, et éventuellement de promotion, récompenseront les « méritants » ou tout au moins ceux qui savent exalter leurs mérites. Les autres, les moins remarquables, les plus discrets, les moins rusés marcheront droit sous le joug des diverses menaces. Celle du licenciement n'étant pas la moindre.

Il est à noter qu'une fois ôtés les oripeaux de bienveillance, de bonheur au travail et autres artifices illusoires de la « coolitude », c'est bien ainsi que fonctionnent les entreprises. Le principe hiérarchique est intrinsèquement lié à un rapport de force déséquilibré.

En finir avec la propriété exclusive des biens de production

Le modèle de la coopérative rapidement évoqué ci-dessus, dont la SCOP est la déclinaison la plus courante en France, a dépassé depuis longtemps ce stade archaïsant de la propriété exclusive des biens de production. Concrètement, c'est au sein d'une SCOP que l'on pourra parvenir à instaurer une **véritable démocratie**. Les **décisions stratégiques** sont prises collectivement, et les biens, ou plus précisément les « **communs** » appartiennent à tout le monde et donc à personne en particulier.

Il est temps de remettre en perspective la relation entre les salariés et les employeurs si l'on souhaite la voir évoluer

La relation **salariés – employeur** est avant tout une relation contractuelle. Le salarié est tenu d'exécuter une certaine tâche, de jouer un rôle bien précis tout en respectant les procédures et le règlement intérieur. En échange, il reçoit une rémunération. Cette tâche peut être plus ou moins complexe, elle peut interagir avec les autres acteurs de l'entreprise et avec les partenaires extérieurs. Le salarié met en action ses compétences pour accomplir ladite tâche qui peut aussi être qualifiée de mission.

Seul le dirigeant jugera la qualité du travail effectué et pourra le récompenser s'il le désire. Il dispose, comme le droit du travail le précise, du pouvoir de : **donner des ordres, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner la mauvaise exécution.**

On peut se sentir bien dans son entreprise (et heureusement), on peut aussi apprécier les qualités de son dirigeant. Cependant, il est toujours utile si l'on espère voir la relation évoluer de ne jamais perdre de vue que :

Un salarié ne travaille pas pour un dirigeant par bonté d'âme, ce dernier ne l'a pas non plus embauché pour satisfaire une pulsion philanthropique.

Un dirigeant n'est pas non plus un « *créateur d'emploi par pur humanisme désintéressé* » comme le laisse entendre le storytelling du moment. Si un dirigeant crée des emplois, c'est bien parce que son activité prend de l'ampleur (tant mieux pour lui) et qu'il pense générer ainsi du **profit: Le salaire versé est nécessairement inférieur à la rentabilité du travail accompli, sinon l'entreprise prend un aller simple vers sa ruine.**

Attention de ne pas se tromper : le terme de « Profit » n'est en rien un « gros mot ». Toutes les entreprises, y compris les SCOPs, doivent impérativement créer durablement du profit si elle souhaite perdurer.

La seule différence entre une entreprise classique et une coopérative, et elle est de taille, c'est que :

dans une coopérative, le profit ne sert pas à rémunérer les actionnaires/propriétaires.

Dans une coopérative, le profit sert :

- 1.** à constituer des réserves pour survivre durant les périodes de vaches maigres,
- 2.** à investir dans l'amélioration de l'instrument de production,
- 3.** à compléter les retraites des salariés-associés

L'entreprise appartient à ses salariés, qui sont bien les créateurs de richesse.

Question : Peut-on alors reprendre un thème marxiste qui a beaucoup fait parler de lui en qualifiant la relation salariés – dirigeant comme une relation d'exploitation ? Oui de mon point de vue.

Bien sûr les salariés bénéficiant de salaires plus que corrects ne seront pas d'accord avec ce point de vue. Cependant, ils ne représentent qu'une infime minorité du monde du salariat où sévissent les bas salaires, la précarité, les inégalités salariales hommes et femmes totalement sans raison, et le travail à temps partiel qui pénalise dramatiquement les familles monoparentales .

Bref, il serait temps de sérieusement progresser !

MAIS COMMENT S'Y PRENDRE ?

Dans l'étude fictionnalisée : « la *transformation démocratique de l'entreprise* » <https://tb2.eu/demo> présentée ci-après, je propose une démarche tout à fait opérationnelle et à « petits pas » qui, au final, sont autant de pas de géant.

Avant toutes actions, il s'agit de tuer le mépris inhérent au management, fruit du directivisme par nature, pour le remplacer par le respect. Non pas un respect formel comme pourrait l'exhiber ostensiblement un seigneur pour un mendiant qui ne le dérange pas, mais bien une reconnaissance d'égal à égal.

Pour y parvenir, la première partie de ce livre s'intéresse de près aux réorganisations d'entreprise, le Lean management par exemple, toujours déployées *du haut vers le bas*, sans se préoccuper autrement que pour la forme des attentes et besoins des salariées et des réalités du terrain. Une fois ce fondamental acquis, il sera temps d'étudier **l'utilisation du Kaizen pour améliorer le Bien-être** et pas seulement la productivité. Nous serons alors armés pour bâtir un collectif responsable et décideur, dix étapes seront nécessaires pour y parvenir.

Consulting, Lean et fiction

Dans ce récit, nous suivrons les tribulations d'un jeune consultant qui, pétri de certitudes et convaincu de porter la bonne parole, s'apprête à implanter le Lean Management au sein d'une entreprise industrielle.

Méthode d'organisation pour l'industrie automobile à l'origine, le **Lean Management** est présenté depuis une vingtaine d'années comme la véritable panacée censée régler tous les maux de l'entreprise, quels que soient sa taille, sa structure ou son secteur d'activité.

D'ailleurs, pourquoi s'arrêterait-on en si bon chemin quand on touche du doigt l'universalisme ? Ses thuriféraires les plus enthousiastes n'hésitent pas plus d'une demi-seconde pour percevoir dans le Lean, le moyen de faire marcher « droit » la société entière.

En matière de management et d'organisation, nous ne sommes plus à une outrance près.

Si le Lean invite les opérateurs à formuler des suggestions, c'est bien pour améliorer en continu la productivité. Cela tombe sous le sens. Il ne s'agit en rien d'une approche « *humaniste* » comme l'évoquent ses nombreux apologistes.

On imagine mal un dirigeant répondre positivement à un ouvrier qui lui demanderait : « *Grâce à mon idée, on a réduit le temps de cycle de deux heures par jour. Est-ce que maintenant on pourra finir deux heures plus tôt ?* ». Que nenni !

Les améliorations ne sont qu'au seul bénéfice des indicateurs économiques et il devra se contenter, au mieux, d'une prime symbolique, trop content de ne pas perdre son emploi. Les deux heures gagnées se traduiront par une augmentation de la charge de travail. « *Pour le bien du client et donc la survie de l'entreprise* », lui expliquera-t-on benoîtement.

En réalité, derrière un discours enchanteur exaltant la

participation de tous, force est de constater que la mise en œuvre de la majorité des projets Lean se révèle comme la parfaite illustration du mépris que les prescripteurs et les dirigeants nourrissent à l'égard des subalternes. Imposées autoritairement, c'est-à-dire sans concertation préalable avec les intéressés qui vont en subir les conséquences, ces méthodes d'organisation industrielle sont génératrices d'un mal-être au travail évident.

Mais pas seulement. En figeant autant la structure organisationnelle que les esprits pensants qui la font vivre, ces approches que l'on pourrait qualifier de « néo-taylorisme » s'avèrent à terme contre-productives, comme toutes **victoires à la Pyrrhus**.

L'époque a changé.

Le monde économique a précisément besoin de la totale coopération de tous pour mieux maîtriser la complexité et l'incertitude. Et ce, sans artifices ni simulacres qui depuis bien longtemps ne trompent plus personneⁱ.

Il n'est que temps d'instaurer une vraie démocratie en entreprise 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.

C'est précisément la question de la démocratie en entreprise que François, le dirigeant d'« EquipSciences », va instaurer au cours de la seconde partie. François ne va pas non plus jeter le Lean avec l'eau du bain. Il va s'efforcer d'en extraire consciencieusement la substantifique moelle sans causer pour autant de victimes collatérales.

Qu'est-ce qu'un leader ?

François est peut-être un vrai leader au sens de *James March*. Un leader proche d'un Don Quichotte, généreux, idéaliste, redresseur de tort et ... faillible !

Le leadership dans les organisations : Un cours de James March, James G March, Thierry Weil, Les presses de l'Ecole

des Mines, Paris 2003

Et aussi : *Don Quixote's Lessons for Leadership*, un film de James March, voir le lien sur la page (Stanford Business) <https://tb2.eu/march>

Mais peu importe ! Il a foi en ses principes, il s'investit dans ses actions et ne se parjure pas pour courir après des résultats nécessairement aléatoires en univers complexe.

Aucun rapport avec l'image d'Épinal du leader véhiculée par les médias et les réseaux sociaux professionnels, décrivant un guide suprême, évidemment charismatique, visionnaire et infaillible à la fois, un véritable extra-terrestre hors de portée du commun des mortels.

En substance, François, ambitionne de nous faire partager une idée du monde enthousiasmante tout en nous faisant vivre le voyage. C'est aussi cela qui est important, le voyage où, in fine, chaque protagoniste découvre sa vocation véritable.

*Vous êtes bien installés ? Alors, démarrons...
...ou tout au moins achetez le livre suivant :*



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 travail moins contraignant, ni au contexte économique actuel,

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.

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 somme, il s'agit d'établir un code de bonne conduite afin de

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.

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 s'inquiètent pas plus des conséquences de leurs décisions sur

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

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

¹ Voir la note précédente.

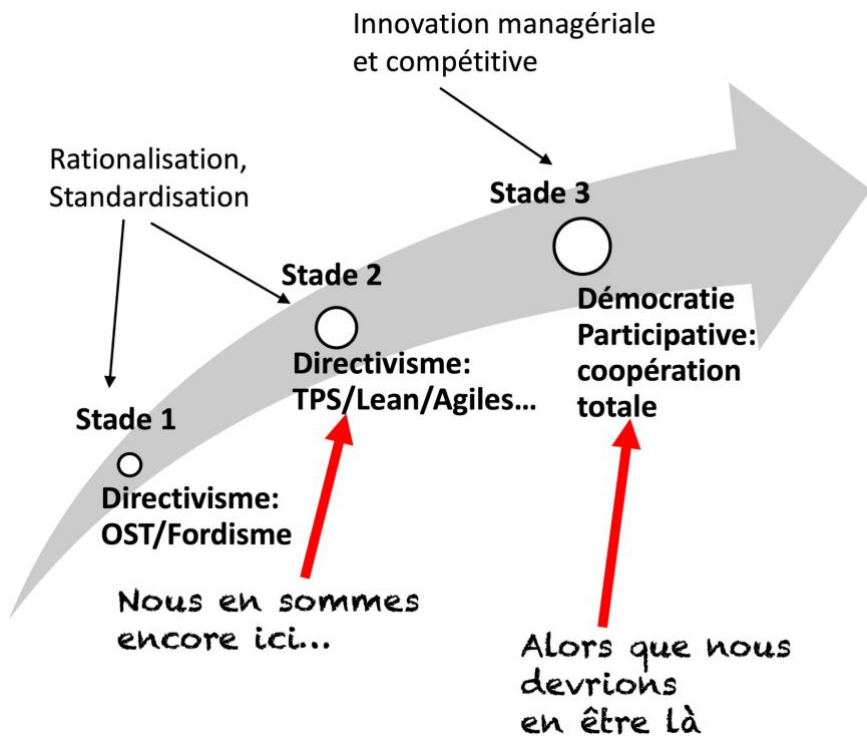


Figure 1 : Du directivisme à la démocratie participative

	<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 :

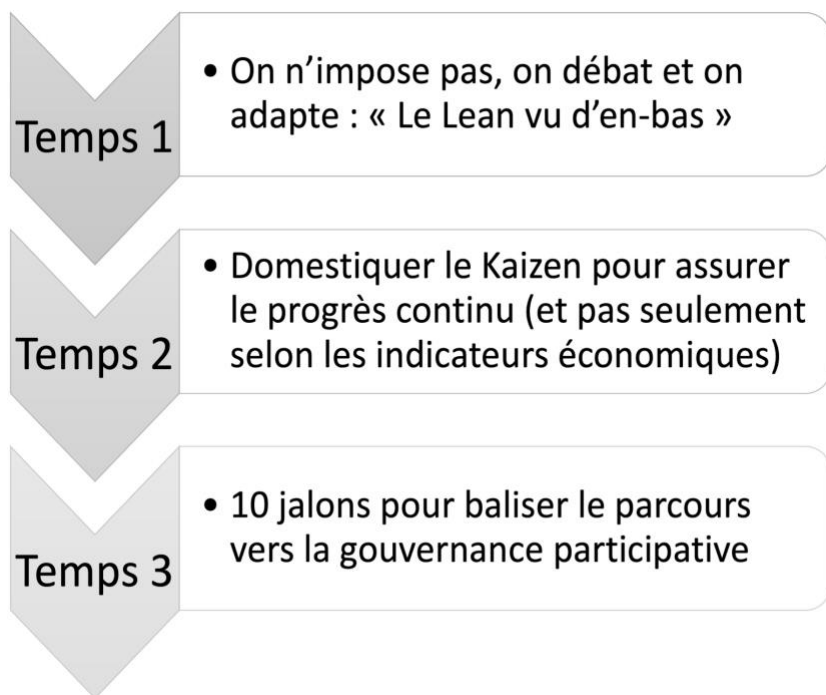


Figure 2 : Plan du livre


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.

CADRAGE PREALABLE ET BUT POURSUIVI

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



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



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



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

3^e Jalon.

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



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

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

— Bonjour, Élodie, François est arrivé ?

— Bonjour, Damien, non pas encore. Mais attention, le met-elle en garde, il passe juste chercher un dossier et repart aussitôt. Il intervient dans un séminaire ce matin. Elle se tourne vers l'entrée et discerne à travers la porte vitrée une silhouette grimper les trois marches du perron. Ah ben ! Quand on parle du loup, justement, le

voilà ! dit-elle avec un grand sourire.

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

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

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

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

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

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

Il se tourne vers l'accueil :

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

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

— Une bonne heure.

— OK ! Je m'en occupe.

— Tu es la meilleure Élodie.

— Je le sais, répond-elle en riant.

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

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

Pendant que François prépare le café, il explique :

— Le gros problème de l'entreprise c'est la hiérarchie dans toutes ses dimensions. Vous connaissez maintenant Élodie. Elle n'a pas été très sérieuse durant ses études. Il y a six mois, c'était une intérimaire, baladée de remplacement en remplacement. Elle est restée un peu de

temps chez nous, on a découvert ses multiples talents d'organisatrice et de négociatrice et on l'a engagée. Il n'est pas nécessaire de lui souffler une excuse pour mon rendez-vous de tout à l'heure, elle la trouvera toute seule. Pourquoi devrait-elle être moins payée que les autres ? Il n'y a pas de raison. Elle contribue tout autant, voire plus au succès de l'entreprise.

— Pourquoi ne la changez-vous pas de poste ?

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

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

François se saisit son mobile et pianote un bref instant :

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

— Effectivement, vu sous cet angle.

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

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

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

— Attendez, attendez, Damien. On s'installe confortablement et je vous dis tout.

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

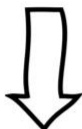
— Depuis bien des années, on sait que le modèle ultra hiérarchique et bien cadré de l'entreprise classique ne correspond plus aux aspirations des salariés. D'autre part, il s'avère totalement inadapté pour affronter la complexité croissante et l'incertitude qui sont les deux marques de fabrique de notre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

François esquisse son propos sans perdre le fil de son

explication.

Le quotidien

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



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

=

Stress et parfois burnout

Les aspirations

Besoin de reconnaissance
et de considération

Besoin de coopérer
et de ne plus subir
les décisions unilatérales

Besoin d'un partage
équitable des fruits
du travail

Besoin d'épanouissement

Besoin de disposer
de temps pour soi

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

Besoin de se sentir utile
à la société

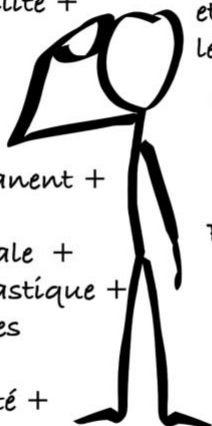


Figure 16 : Quotidien des salariés Vs aspirations

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

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

François poursuit :

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

bons exécutants.

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

François plisse légèrement les yeux :

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

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

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

Damien réprime une grimace :

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

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

Damien soupire :

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

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

— Un licenciement sous la contrainte des actionnaires qui cherchent à assurer leurs profits ne sera guère possible au sein d'une coopérative de type SCOP. Vous savez pourquoi, nous en avons déjà parlé.

Damien a perdu un peu le fil :

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

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

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

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

Damien s'entête :

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

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

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

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

Damien proteste vivement :

— Une fois de plus, François, vous êtes trop radical. Les investisseurs s'intéressent nécessairement au type de management de l'entreprise, sinon ils n'y mettraient pas leurs billes comme vous dites. C'est un placement, autant limiter les risques au maximum en s'assurant de la solidité de l'entreprise. C'est le b.a.-ba de l'investisseur, ajoute-t-il un peu plus sûr de lui à la fin de sa tirade.

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

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

comme nos concurrents de Techniqsciencs ?

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

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

— Vous avez tout compris. C'est cela la grande différence entre une entreprise libérée, une holacratie ou tout autre type de management organique, polycellulaire, agile, appelez-le comme vous voulez, et une SCOP. Dans une coopérative, ceux qui créent la valeur possèdent le bien commun et le pouvoir. Ils décident ensemble de son devenir. On peut alors réfléchir à des modes de management plus dynamiques, s'appuyant sur la solidarité¹.

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

— Une SCOP autorise les actionnaires extérieurs dans une certaine limite afin que les travailleurs associés conservent la majorité des pouvoirs². C'est là le problème, un investisseur tient aussi à jouer un rôle décisif. C'est bien pour cela que les coopératives sont surtout des PME quasi autosuffisantes.

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

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

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

2 L'ouvrage collectif « Le manifeste travail » cherche justement des pistes de cogestion salariés-actionnaires en développant le modèle allemand. Quelle que soit la solution, elle se heurtera toujours au partage équitable du pouvoir, de la possession des biens communs et du partage équitable des bénéfices, trois obstacles que la SCOP a résolue. Voir la bibliographie en fin d'ouvrage.

François soupire.

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

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

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

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

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

— Impeccable, tu confirmes ?

— OK, je les appelle, répond-elle.

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

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



Les formes originales d'organisation

Les travaux autour de l'holocratie et de « l'entreprise libérée » qui ambitionnent de responsabiliser les équipes de terrain, telles que les présentent Frédéric Laloux, Tony Hsieh, Brian Robertson et bien sûr Isaac Getz¹, sont intéressants à connaître même s'ils sont à des années-

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

lumière du principe de la coopérative et de la SCOP en particulier. La hiérarchie est plus légère, mais elle est souvent relayée par un excès de bureaucratie et ce ne sont toujours pas ceux qui créent la valeur qui détiennent le vrai pouvoir, lié nécessairement au capital.

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

Quoi qu'il en soit, il est pour le moins curieux qu'encore aujourd'hui, le modèle de la coopérative, quasi bicentenaire, passe pour une incongruité entrepreneuriale auprès du grand public. On trouve parfaitement légitime qu'en Amérique du Sud des « peones » revendiquent le droit à la terre qu'ils travaillent et paradoxalement, on juge singulier que des salariés puissent posséder l'entreprise dans laquelle ils investissent leur temps et leur force de travail, qu'elle soit physique ou intellectuelle.

Big coopératives

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

¹ Voir les compléments en annexe

CONSTRUIRE LE COLLECTIF

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



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



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



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



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

4^e jalon

En finir avec les autonomies factices, et prendre conscience des difficultés d'accès 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.

François reprend l'initiative du débat :

— Que l'on soit bien d'accord, ce que l'on appelle l'autonomie, c'est le fait de disposer de la liberté d'action pour atteindre les objectifs fixés.

— Exactement ! Et ça, pour vous, ce n'est pas un progrès ?

— Je vous avouerai que j'éprouve quelques difficultés à imaginer que l'on puisse déployer spontanément des efforts pour atteindre un objectif que l'on n'a pas choisi et auquel on n'adhère pas nécessairement.

— C'est comme cela, et ça marche ! insiste Damien.

— Je serai plus précis, c'est comme cela et ça ne marche pas !

François le contredit plus brutalement qu'il ne le désirait.

Il marque une courte pause et reprend plus calmement :

— C'est la raison pour laquelle les techniques de contrôle sont toujours plus contraignantes et sophistiquées. La direction impose des

objectifs, et doit s'assurer que les équipes déploient correctement les efforts nécessaires pour les atteindre dans les délais prescrits. Une telle conception de l'autonomie réduit la notion d'objectif à autant de carottes à décrocher, au risque de recevoir des coups de bâtons si on ne les atteint pas.

— Cette époque est révolue, François, répond Damien sur un ton désabusé.

— Ne m'avez-vous pas dit que si vous échouiez à accomplir votre mission, vous n'auriez plus qu'à prendre vos cliques et vos claques ? Ce n'est pas un coup de bâton ?

— C'est juste, admet Damien.

— Et si vous réussissez, il y a sûrement une gratification ou une promotion à la clé, non ?

— J'espère, répond-il avec un sourire rêveur.

— Et ça, c'est bien la carotte.

— Bon. Je suis d'accord, répond Damien, convaincu malgré lui. Alors que proposez-vous ?

— Tout simplement de laisser le choix des objectifs aux équipes de terrain. Que les femmes et les hommes qui devront déployer des efforts pour les atteindre puissent, pour le moins, participer aux choix desdits objectifs. C'est simple, non ?

— Non, non, ce n'est pas simple, François. Les objectifs de terrain sont étroitement liés à la stratégie.

— Pourquoi les membres des équipes ne participeraient-ils pas à la définition de la stratégie ?

— Ce n'est pas leur rôle.

— Pourquoi ne le serait-il pas ? Participer au devenir de son entreprise devrait être une évidence. D'autre part, pour construire une solide stratégie, solliciter les acteurs au contact de la réalité tombe aussi sous le sens. Enfin, les signaux faibles annonçant les opportunités stratégiques ne sont perceptibles que sur le terrain, et seulement par les acteurs qui se sentent concernés au premier plan par l'évolution de leur entreprise, débite-t-il d'une traite comme une succession d'évidences qui ne méritent pas de développement.

— Alors pourquoi ne le fait-on pas si c'est aussi évident ? questionne Damien sur un ton légèrement sarcastique.

— Le cloisonnement hermétique entre ceux qui décident et ceux qui réalisent est tellement ancré dans les mœurs de l'entreprise que l'on éprouve, encore aujourd'hui, des difficultés à imaginer qu'il puisse en

être autrement.

C'est désormais une habitude. Tout en parlant, François se saisit d'un bloc qu'il a pris soin de poser préalablement à la rencontre sur la table basse et croque un graphique explicatif.

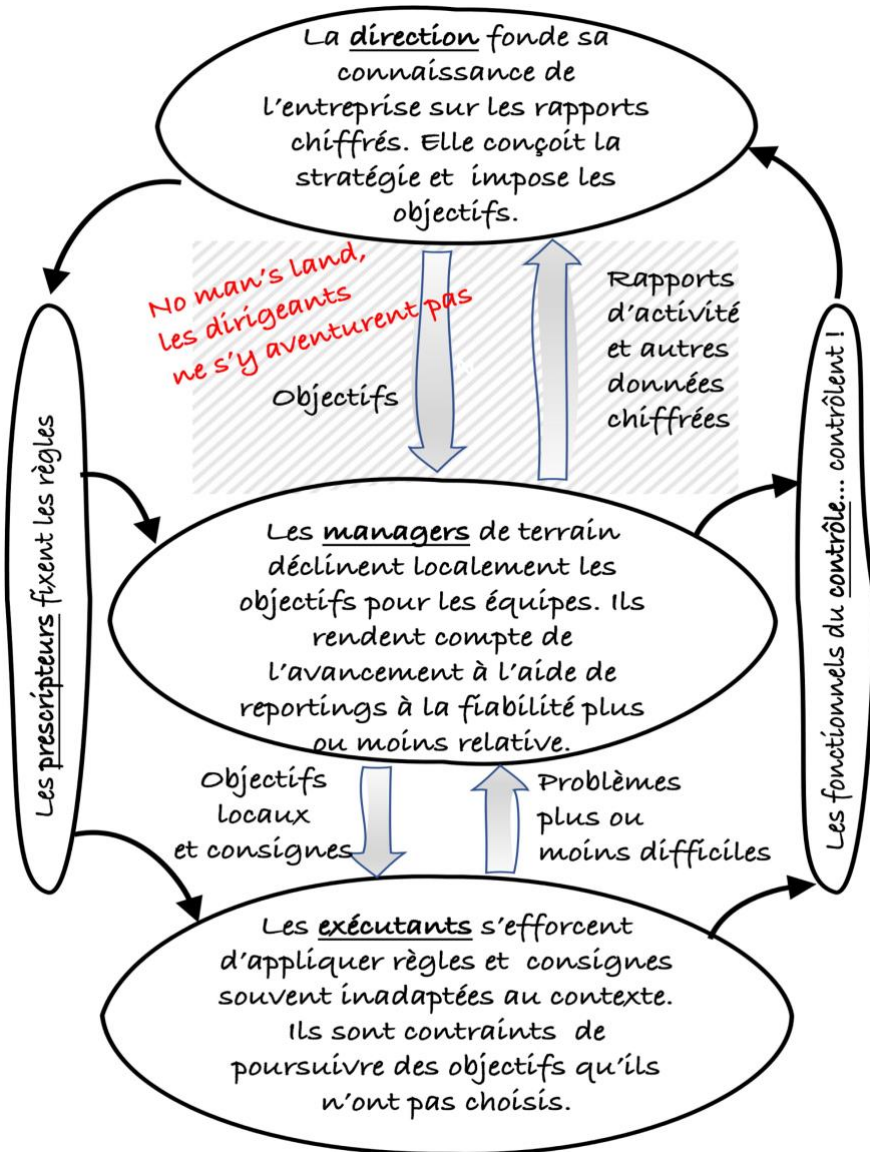


Figure 17 : Relations hiérarchiques dans l'entreprise

— Dans une telle logique, le poste intermédiaire, le manager, se retrouve assez souvent en position de punching-ball. Il doit s'assurer que les objectifs imposés par la direction sont bien suivis ; que les procédures, normes et consignes sont bien appliquées ; résoudre autant que faire se peut les problèmes de toutes sortes rencontrés par les membres des équipes tels que le manque de clarté des objectifs, l'indisponibilité des moyens ou les inévitables conflits internes ; rédiger des rapports d'activité détaillés tout en gardant en ligne de mire sa propre carrière. Après, on peut dissenter des heures durant sur les avantages et inconvénients de la bienveillance vis-à-vis de l'autoritarisme, mais ce n'est vraiment pas le fond du problème¹.

Damien ne jette qu'un rapide coup d'œil au croquis :

— C'est un peu caricatural non ?

— Non, je ne trouve pas..., répond François d'une voix traînante.

Il réfléchit un instant puis reprend :

— Cela dit quel est le rôle d'une caricature ? C'est bien d'accentuer les défauts pour les rendre plus visibles n'est-ce pas ? Tout bien réfléchi, j'accepte votre qualificatif de caricatural.

Damien reprend le croquis pour l'étudier avec plus d'attention. Il s'efforce mentalement de recadrer la vision de l'entreprise sans concessions proposée par François avec ses propres certitudes. L'exercice n'est pas aisé. Voyant que François attend une réaction de sa part, il se contente de la première réponse bateau qui lui vient à l'esprit :

— C'est vrai qu'il y a des problèmes de communication en entreprise.

Constatant la vacuité de sa remarque au moment même où il la prononce, il se ressaisit et propose quelque chose plus en accord avec l'échange du moment :

— Je pense que beaucoup de dirigeants n'éprouvent pas le besoin de voir de près comment se déroulent les processus, dit-il en pointant du doigt la zone grisée intitulée « No man's land ». C'est toute la

¹ Nilofer Merchant, professeur à Stanford, compare l'entreprise à un « air sandwich ». La tranche de pain supérieure ce sont les décideurs, la tranche de pain inférieure se sont les exécutants et entre les deux, il n'y a rien, juste de l'air. The New How: Creating Business Solutions Through Collaborative Strategy O'Reilly 2010

difficulté que l'on rencontre pour mettre en œuvre un Gembawalk¹, comme le préconise le Lean Management.

— Le blocage est dans les deux sens. J'ai animé pas mal de séminaires et de formations. J'ai toujours été surpris par la réaction de certains membres de l'auditoire dès que l'on évoque les stratégies réellement participatives. Alors que l'on aurait pu supposer que la formation scolaire aurait ouvert les esprits, on voit toujours se profiler quelques sourires narquois. Dans l'imaginaire populaire, seuls les individus issus de la classe des dirigeants sont à même d'imposer la direction à suivre. Ils sont considérés globalement comme les membres d'une élite infallible. Peu importe que bon nombre aient été bombardés à ce poste, peu importe que parmi eux on en trouve qui ne connaissent rien du métier pratiqué, peu importe qu'ils aient pris des décisions désastreuses par le passé. C'est oublié.

Damien ne peut pas laisser passer :

— Vous généralisez, François, c'est votre défaut. Il existe des dirigeants de qualité.

— Ai-je dit le contraire ? Je vous provoque un peu, il est vrai.

— Vous mettez en exergue des cas particuliers qui ne concernent que quelques grandes entreprises. Notamment pour les plus petites qui composent la majorité du tissu industriel français, ce n'est pas le cas.

— C'est-à-dire ?

Damien hausse la voix, son énervement est parfaitement perceptible :

— Dans ces entreprises, le dirigeant définit les bonnes orientations stratégiques, c'est son rôle et il l'assume la plupart du temps !

François hoche la tête de gauche à droite en signe de dénégation:

— D'après mon expérience qui commence à être conséquente, si dans les plus grandes entreprises, les membres du comex ne se préoccupent guère des réalités vécues au quotidien par les acteurs de terrain, dans les plus petites comme vous dites, j'ai souvent vu les

1 Le Gembawalk est une invitation à « descendre » dans les ateliers, les labos et les bureaux d'études pour mieux comprendre comment se crée la valeur. Ce n'est sûrement pas une visite en coup de vent. A ce sujet, Taïichi Ohno précisait : « Quand vous êtes en phase d'observation sur le "Gemba", faites quelque chose pour aider ceux qui travaillent là. Si vous le faites, les hommes prendront conscience que vous pouvez les aider et seront pressés de vous revoir sur le Gemba ». Comme quoi, pour diriger, il faut aussi connaître le métier.

dirigeants courir du four au moulin, cherchant à tout contrôler et se retrouvant à décider un peu de tout sur tout. Problème de confiance ? Problème d'organisation ? Les deux à la fois ? Je ne suis pas sûr qu'il leur reste beaucoup de temps pour définir comme vous dites les bonnes orientations stratégiques¹.

Damien ne comprend plus.

— Mais où voulez-vous en venir ?

— Pour vous le dire franchement, je m'efforce de casser dans votre esprit l'image du décideur avec un grand « D » qui, seul dans son bureau ou entouré de ses conseils, établit des plans infaillibles que les subalternes devront appliquer à la virgule près. Je cherche simplement à vous faire admettre que le talent stratégique n'est pas le propre d'une classe sociale exclusivement composée d'êtres d'exception qui, clairement omniscients, n'auraient nullement besoin de la connaissance concrète des acteurs de terrain.

François observe Damien. Celui-ci attend la suite sans répondre.

— En unissant largement nos compétences et en partageant largement l'information, on enrichit très sensiblement le processus stratégique tout en facilitant le déploiement.

— Le déploiement vous dites ? répète-t-il un peu machinalement alors qu'il avait parfaitement compris, tant il est pris par ses hésitations.

— C'est sur le terrain que se concrétise une stratégie. Ce sont les équipes au contact du concret qui la mettent en œuvre. Bien évidemment, s'ils ont participé au processus de conception stratégique, ils seront conscients des enjeux et de leurs responsabilités². Ils opteront naturellement pour les actions les plus efficaces et les plus cohérentes avec la stratégie et les équipes partenaires. Et ça, ce n'est pas de la théorie.

¹ Déjà en 1937, Auguste Detoeuf écrivait à propos des patrons de l'industrie « *Comme il paie peu ses collaborateurs, ceux-ci sont médiocres. Mais ça ne lui déplait pas. Il déteste les collaborateurs éminents. Aussi est-il obligé de faire le travail de ses subordonnés et n'a-t-il pas le temps de faire le sien...* » *Propos de O.L. Barenton, confiseur 1937*

² Ranjay Gulati, professeur de MBA à Harvard, met en avant l'inanité des efforts marketing déployés par les dirigeants pour communiquer autour de la « mission », de la « vision » et des « valeurs » de l'entreprise. Ces efforts resteront vains tant que les employés n'en auront pas fait leur but personnel. Et là, c'est une tout autre affaire que l'on ne résoudra pas avec des techniques de communication. A lire : *Deep Purpose: The Heart and Soul of High-Performance Companies*, Penguin Business, 2022

Damien est plongé dans une grande perplexité. Il ne sait que penser. Malgré ce que croit savoir François, il est bien conscient que le sens de la stratégie n'est pas uniformément distribué chez tous les dirigeants. Lui aussi lit la presse économique. Lui aussi sait très bien que trop de dirigeants adeptes de la course au prix bas optent pour la stratégie la moins inventive et la plus délétère qui soit, et se contente de pressurer salariés, fournisseurs et sous-traitants plutôt que d'investir dans l'innovation¹. Toutefois, il est encore loin d'être convaincu :

— Vous n'avez pas totalement répondu à ma question. Si la stratégie participative est aussi efficace, pourquoi ne la voit-on pas mise à l'œuvre plus souvent ? Vu le degré de concurrence actuel, elle serait la bienvenue non ?

— Toujours les mêmes raisons. La première est la confiance, la seconde est son corollaire, la transparence. Je m'explique. Par principe, ceux qui détiennent le pouvoir tiennent à le conserver. Je ne vous apprend rien. Le pouvoir est quelque chose de fragile, on le sait depuis la légende de Damoclès. Thésauriser l'information est la meilleure manière de le conserver. Si vous n'avez pas l'information que moi je détiens, comment pourriez-vous juger la décision que j'ai prise ?

— Difficilement, on va dire, admet Damien.

— Comme vous dites ! Considérons maintenant la situation où vous devez prendre une décision, et moi, je détiens l'information clé et je n'ai guère envie de vous la donner, dit-il en se désignant de l'index.

— Je ne peux pas prendre la décision, si je n'ai pas l'information, conteste Damien avec bon sens.

— Encore faut-il que vous sachiez que cette information vous fait défaut. Si vous ne le savez pas, si vous sentez suffisamment informé, à moins d'un coup de bol, la décision que vous prendrez aura toutes les (mal)chances d'être catastrophique².

Damien approuve de la tête.

— En distribuant l'information au compte-gouttes, le pouvoir est bien assis. Quant à la confiance, ce sera avec des trémolos dans la voix

1 Lire à ce sujet Henry Mintzberg, Rééquilibrer la société, Maxima, 2017

2 Les manipulateurs avertis connaissent bien cet enchaînement. Ils influencent les décisions prises par leurs subalternes ou supérieurs, peu importe, en ne délivrant que partiellement les informations afin d'orienter ladite décision selon leurs propres intérêts.

qu'on la glissera en bonne place dans les discours démagos à outrance et les professions de foi tout aussi artificielles.

— Une question, François.

— Dites-moi, Damien.

— Je ne cerne pas le lien entre la notion de confiance et celle de transparence. Si vous pouviez être un peu plus explicite.

— C'est très simple. C'est un peu ce que l'on vient d'évoquer. La confiance n'existe pas sans la transparence de l'information. Si je vous affirme que je vous fais confiance, et qu'en parallèle je ne vous donne pas toute l'information pour exécuter votre tâche, c'est une tromperie qui peut devenir un véritable abus de confiance. C'est un peu ce que l'on retrouve en fixant des objectifs à une équipe sans expliquer comment ni pourquoi ils ont été choisis, et sans leur demander leur avis sur la pertinence de la sélection. C'est cela le piège de la délégation. Vous avez les responsabilités, mais pas les informations pour les assumer.

— Bon !

Damien se redresse dans son fauteuil.

— Si l'on récapitule, votre idéal de management c'est la démocratie totale, dit-il d'une voix ferme. Cela dit, pourquoi pas ? complète-t-il comme pour lui-même. Et vous pensez qu'avec une SCOP vous parviendrez à une coopération exemplaire ? interroge-t-il avec toujours un léger doute dans la voix.

— Procédons par étapes si vous le permettez. Déjà, prendre les décisions stratégiques par vote où tous les salariés associés disposent d'une voix, comme le définissent les statuts de la SCOP, c'est un pas primordial, vous ne le nierez pas. Ensuite élire et révoquer le cas échéant l'équipe dirigeante est un deuxième pas fondamental, si l'on place l'intérêt des créateurs de valeurs avant celui des actionnaires, pour le dire vite. Le troisième pas reste à franchir et ce n'est pas le plus simple.

— Quel est-il ? Vous faites durer le suspense, questionne Damien en riant.

— Encore faut-il passer du « je » au « nous », dit-il en accentuant les deux pronoms. On poursuit ? Il me reste un peu de temps et vous ?

— Je resterai un peu plus tard ce soir, si je n'ai pas terminé.

— Très bien ! Alors, continuons.



La course aux objectifs que l'on n'a pas choisis

Être contraint de s'échiner pour atteindre des objectifs que l'on n'a pas choisis est un vieux principe managérial. Johann Chapoutot, auteur du livre « Libre d'obéir »¹ brosse le portrait de Reinhard Höhn, membre du parti nazi et théoricien de l'administration du III^e Reich. Pour gérer les vastes territoires occupés, il avait instauré un principe de délégation de pouvoir et de responsabilisation des cadres. Ceux-ci disposaient d'une relative autonomie pour trouver et mettre en œuvre les moyens afin d'atteindre les objectifs fixés. Il a ensuite développé et enseigné ce principe au sein de l'école de management allemande fondée au lendemain de la guerre.

Stratégie participative

Depuis l'essor de l'Internet en entreprise et sans même parler des réseaux sociaux, la technologie est tout à fait disponible pour mettre en œuvre de réels moyens de concertation et de réflexion étendus, peu importe la taille et la distribution géographique de l'entreprise. Encore faut-il jouer le jeu à fond et ne pas consulter pour dire que l'on a consulté et persister avec la ligne choisie en petit comité. L'artifice ne fonctionne qu'une seule fois.

Vineet Nayar CEO de HCL Technologie, décrit dans son livre « Les employés d'abord, les clients ensuite »², l'utilisation de l'intranet pour partager, débattre et faire remonter l'information et les suggestions. L'entreprise est pourtant distribuée sur plusieurs continents et regroupe plusieurs milliers d'employés (trente mille employés répartis dans cinquante pays à la date de publication de l'ouvrage). Technologiquement, c'est donc possible et la taille de l'entreprise n'est pas un handicap majeur.

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.

1 « Libre d'obéir, le management du nazisme à aujourd'hui » Gallimard, HRF essais 2020. Voir la bibliographie en fin d'ouvrage.

2 Éditions Diatino, 2011

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
- © Alain Fernandez 2024 63

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

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.

Les formes originales d'organisation	236
Pourquoi la SCOP n'est-elle pas le modèle de référence ?	

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

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

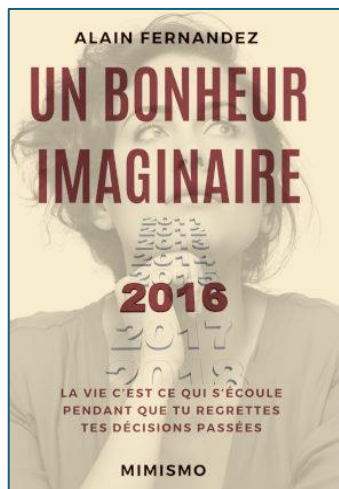
Copyright © 2024 Alain Fernandez

Tous droits réservés.

ISBN : 978-2-9593204-2-2

BIBLIOGRAPHIE DE L'AUTEUR

Un Bonheur Imaginaire



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

Édition Mimismo

Alain Fernandez

234 pages/9,95 €

Décembre 2024

Disponible :

[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

Résumé

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

Édition Mimismo

Alain Fernandez

360 pages / 19,95 €
Septembre 2024

Disponible :

[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

Résumé

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

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

Les tableaux de bord du manager innovant



**Une démarche en 7 étapes
pour faciliter la prise de
décision en équipe**

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Management

320 pages

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

Résumé

Comment répondre aux nouveaux besoins de pilotage des entreprises ? L'auteur propose une démarche en 7 étapes pour mettre en place les tableaux de bord du manager innovant.

Cette démarche pratique permet de bâtir un système de mesure de la performance qui remplit pleinement sa fonction d'assistance au pilotage, dans une logique de coopération et de prise de décision en équipe.

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

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

L'essentiel du tableau de bord



Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Gestion de projets

280 pages 5^e édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

[Fiche détaillée](#)

Résumé

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

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

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

Le chef de projet efficace



12 bonnes pratiques pour un management humain

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

Collection Gestion de projets

248 pages 6^e édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

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

Résumé

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

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

Les nouveaux tableaux de bord des managers



Le projet Business Intelligence clés en main.

Édition Eyrolles

Alain Fernandez

495 pages 6^e édition

Disponible :

[Librairie Eyrolles](#)

[Librairie Amazon](#)

Fiche détaillée :

www.tb2.eu/nl

Résumé

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

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

Et aussi :

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

LA TRANSFORMATION **DÉMOCRATIQUE** DE L'ENTREPRISE

Nous sommes au 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€

