



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.*

# 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 cor-

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

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

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

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

---

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.

iroquois tout comme les philosophes des lumières l'ont été par leurs débats d'idées<sup>1</sup>.

## L'entreprise à l'âge « Adulte »

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

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

---

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

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

## Comment procéder concrètement ?

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

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

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

---

<sup>1</sup> 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.

artifices ni simulacres qui depuis bien longtemps ne trompent plus personne<sup>1</sup>. Le moment est venu d'instaurer une vraie démocratie participative plutôt que de persister à implanter aux forceps des méthodes radicales censées mettre au pas l'organisation et ses acteurs. Pour une fois que les intérêts humains et économiques sont concordants, autant en profiter.

## Les trois stades d'évolution du Management

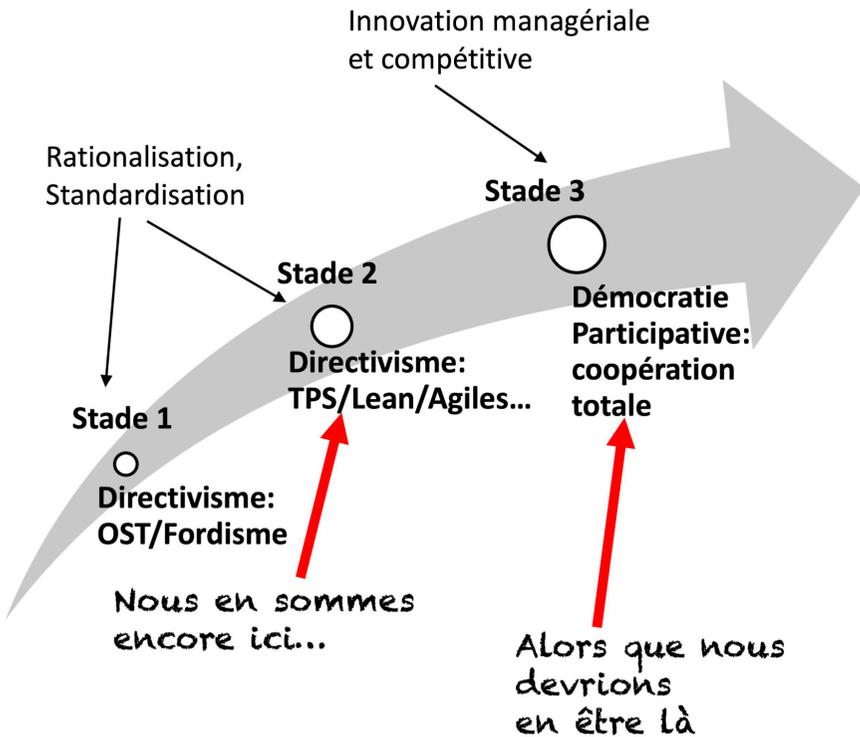


Figure 1 : Du directivisme à la démocratie participative

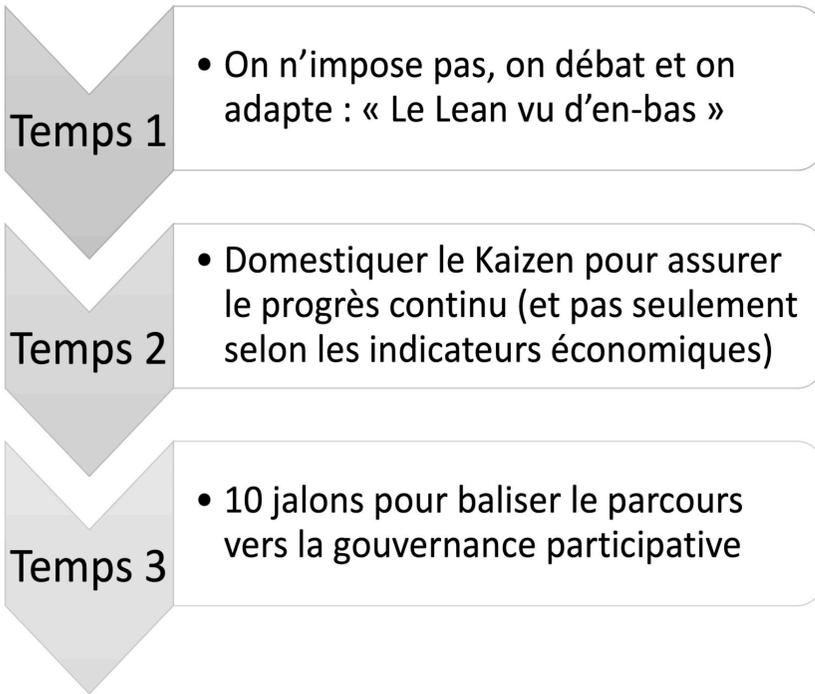
<sup>1</sup> Voir la note précédente.

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

ments 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>

Le mot de passe pour ouvrir l'ebook est : « collectif » en minuscule. Tous les liens web cités dans ce livre sont répertoriés sur ce même site.



# 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.

# PREMIER TEMPS

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

*Prendre le temps d'observer les solutions  
organisationnelles avec les yeux de ceux qui  
devront les vivre au quotidien devrait être une  
évidence que trop de dirigeants et de  
prescripteurs n'ont toujours pas perçue.  
Le directivisme a la vie dure en entreprise...*

# 1

## Une nouvelle mission pour Damien

« Quel foutu bordel ! » Damien bougonne tout seul dans sa voiture. Il roule au pas sur le boulevard circulaire de la Défense et ne cesse de lorgner la montre du tableau de bord. La grande aiguille avance imperturbable. « Il est dix-huit heures bien sonné et je suis en retard pour la seconde fois. Ce n'est pas la meilleure manière de démarrer dans une nouvelle boîte ! ». Pour calmer son impatience, il monte le son de l'auto-radio et tapote sur son volant en rythme avec « *Invisible Touch* », ce vieux tube de Genesis diffusé par la chaîne d'info trafic. Enfin, il arrive en vue de l'entrée du parking P2. « Au moins, à cette heure-ci, je ne devrais pas avoir de problème pour parquer l'Alpha ».

En dépit de son retard, Damien ne déroge pas à son rituel. Une fois la voiture bien garée, il en fait soigneusement le tour, puis vérifie que l'alarme communique correctement avec son iPhone. Il s'est déjà fait voler une Alpha dans un parking supposément « surveillé ». Il ne tient pas à se retrouver une nouvelle fois face à un emplacement vide,

émaillé d'un délicat « *Merci connard* » écrit à la bombe sur le sol. Il se presse en direction des ascenseurs et attrape le premier prêt à décoller. Direction : le quinzième étage. Par chance, il est seul dans la cabine et parvient à destination sans escale.

Il pousse la porte vitrée ornée d'un imposant « Lean System » en lettres dorées stylisées et le voilà enfin dans la place. Il consulte sa montre. Dix bonnes minutes de retard. Ça peut passer. Il ralentit son allure. Surtout ne pas débarquer essoufflé et débrillé en pleine réunion. Il salue au passage Ségolène, la secrétaire de direction. La porte de son bureau est restée ouverte, sûrement à son attention ou tout au moins pour repérer son arrivée. Elle répond à son salut avec son incomparable grand sourire et lui fait signe de se dépêcher :

— Damien, on n'attend plus que vous, la réunion est quasiment terminée.

— J'avais prévenu que je ne pourrais pas être là avant six heures.

— Oui, seulement, il est presque dix-huit heures quinze, insiste-t-elle en tapotant sa montre poignet de son index tendu.

Damien la rassure d'une mimique entendue. Il s'autorise une petite halte devant le grand miroir du hall afin de réajuster sa veste, de positionner correctement sa cravate et de mettre un peu d'ordre dans ses cheveux. Il évalue son regard... Franc, direct... Parfait ! Il s'agit d'être physiquement au top, on tient à son standing. Il pousse la porte de la salle de réunion.

Pierre-Henri Irvine, dirigeant de l'antenne française de Lean System, préside l'assemblée. Il l'accueille d'un grand sourire de soulagement :

— Ah! Le voilà enfin, le héros du jour !

Il regarde ostensiblement sa montre-bracelet et poursuit sur un ton enjoué :

— Je tiens à tous vous informer que notre retardataire, le dénommé Damien, a réussi haut la main sa première mission. Il est juste de préciser qu'elle ne présentait pas non plus de réelles difficultés. Quoi qu'il en soit, il vaut mieux commencer par un succès ! C'est ce que l'on aime chez « Lean System ». Félicitations Damien !

Quelques timides applaudissements saluent le compliment pour le moins ambigu.

— Il est maintenant temps de lui trouver une nouvelle affectation. Sur sa fiche de souhait lors de son embauche, Damien a précisé qu'il s'intéressait à l'humain et au progrès social. Comme nous tous, n'est-

ce pas ?

Un oui collégial bien sonore, plus chargé d'humour et de cynisme que de sincérité répond à cette question.

— C'est bien pour cela que nous ne comptons pas nos heures pour réussir nos missions. J'en profite pour ouvrir une petite parenthèse : attention à vos timesheets ! Gardez toujours en ligne de mire la facturation ! C'est ce qui nous fait vivre et c'est aussi ce qui financera le séminaire d'étude au soleil que l'on prépare, il poursuit sur le ton de la confiance, on ne vous en dit pas plus, ce sera une surprise.

Murmure dans l'assemblée.

— Toi Damien, je viens de te faire un compliment mérité. Maintenant, je t'adresse un reproche tout autant justifié. J'ai bien peur que tu ne prennes cette question de la facturation un peu à la légère. Non, non, ne proteste pas, tes timesheets sont bien en deçà de nos standards. Tes clients sont sûrement contents, aucun doute à ce sujet. En revanche, nous, on ne fait pas notre chiffre ! Attention pour les prochaines prestations ! Tu charges les temps passés sans concessions et nous, on facture. C'est ainsi que l'on fonctionne si tu ne l'as pas compris. Facturation, facturation et facturation sont les trois règles de Lean System, ne l'oublie pas. Ah ! Au fait, tu rejoins l'équipe de Juliette, elle va te briefer sur ta nouvelle mission.

Une jeune femme, assise au premier rang, se lève et fait signe à Damien de la suivre. Pierre-Henri Irvine les regarde sortir de la salle de réunion :

— Surtout, avant que vous ne nous quittiez, Juliette et Damien, n'oubliez jamais « que l'on peut prouver que le progrès social est bien meilleur avec du sucre ».

Éclat de rire général.

Une fois dans le couloir en direction du bureau de Juliette, Damien l'interpelle :

— Qu'est-ce qui s'est dit à ce meeting ?

— Pas grand-chose d'intéressant, il est consacré à la recomposition des teams. Il va durer encore un petit moment, il y a toujours un peu d'embrouilles vers la fin. Moi je m'en fiche, avec toi mon staff est au complet.

Ils franchissent la porte du bureau de Juliette. La pièce relativement vaste est sobrement décorée d'une vue du pont Rialto sous le soleil levant. Un grand écran chargé de tableaux Excel occupe la partie centrale de la table de travail, une épaisse plaque de verre posée sur un

cadre en acier chromé. Le portrait d'une petite fille brune tout sourire tenant dans ses bras un nounours plus grand qu'elle est placé à l'angle extérieur de la table de façon à être toujours visible, quel que soit le nombre de documents étalés en cours d'étude.

Damien poursuit :

— Tu as compris sa blague sur le progrès social et le sucre ? C'est débile, non ?

— Ne fais pas attention. Il émaille tous ses discours de citations littéraires. Tu finiras par t'y habituer et rire comme les autres sans en saisir le sens pour autant. Du reste, c'est bien la première fois que PHI ne nous rappelle pas sa licence de Lettres Modernes.

— FI ? F, I ?

— Mais non ! PHI pour Pierre-Henri Irvine. P, H et I, ce sont ses initiales. On dit « PHI », c'est plus court et tu le prononces comme la lettre grecque.

— Ah d'accord !

— Cela dit, celle du sucre, il nous l'a déjà sortie. On a cherché sur Google. C'est un extrait de la « Cantatrice chauve » de Ionesco. Ça te rappelle le lycée ? Bien ! Après la séquence culture, passons à ta mission !

Juliette s'assoit à son bureau et semble chercher quelque chose. Elle soulève des dossiers sans succès. Damien reste debout. Après avoir profité un instant de la vue panoramique qu'offre la baie vitrée sur Paris, il se tourne vers sa manager et l'observe. Juliette, trente-cinq ans maximum, est assez petite, très brune avec de longs cheveux strictement tirés en arrière et rassemblés en un chignon serré posé sur la nuque. Elle est sûrement jolie quand elle sourit, la dureté de ses traits doit alors s'estomper un tant soit peu. Pour le moment, son regard droit et pénétrant, inquisiteur même, refroidirait rapidement la moindre velléité de batifolage. Ce n'est pas important, Damien n'est pas du tout dans cet état d'esprit.

— Bon ! Ils t'attendent demain matin. C'est une boîte qui conçoit et fabrique des équipements scientifiques et médicaux de pointe, notamment dans l'imagerie. C'est une PME de taille raisonnable, 150 personnes à peu près, 39 millions d'euros de CA. Elle ne marche pas trop mal, elle est certifiée ISO « dispositifs médicaux » et elle vient de se faire racheter par ITM. Il nous mandate pour sortir un peu plus de jus de cette boîte.

— ITM ? Ils ne sont pas dans la chaudronnerie ?

— Elle faisait partie d'un lot. De toute évidence, ils cherchent à la gonfler pour la revendre, rien de bien extraordinaire. Il y a de la marge de manœuvre. Le bénéfice des trois dernières années est en deçà de ce que l'on sait des concurrents du même secteur d'activité, rapporté à la masse salariale. Sinon, c'est à Gonesse, c'est la société « EquipSciences ». Voit Ségolène en sortant, j'ai dû lui passer la clé USB contenant le dossier que je t'avais préparé afin qu'elle le complète. Jettes-y un œil ce soir, tu as rendez-vous avec le PDG à huit heures précises demain matin, lui dit-elle en tapotant sa montre et en l'observant avec insistance :

— Il paraît qu'il est sympa, mais loin d'être con. Méfie-toi, prends bien la température, fais un repérage précis, ne te lance pas tout de suite !

— Oui, oui, t'inquiètes, je connais mon métier. Gonesse tu m'as dit ? Ce n'est pas près de Roissy ?

— Exactement.

— C'est la banlieue nord ! J'habite au sud de Paris. Huit heures du matin, pouf !

— Eh bien ! Organise-toi au mieux ! Il souhaite te faire visiter l'usine avant de s'envoler pour Londres là où se trouve le siège d'ITM.

Elle le regarde droit dans les yeux avec une insistance à la limite gênante :

— Surtout, n'oublie pas tes timesheets. Je ne sais pas comment tu fonctionnais dans ton ancienne boîte, mais je te préviens, chez Lean System ce ne sont pas des choses que l'on répète deux fois, si tu vois ce que je veux dire.

— Ah oui ! Le séminaire au soleil.

— Il ne s'agit pas de cela. De toute façon, le séjour sera financé sur le budget formation comme tous les ans. Non, non c'est plus sérieux que cela, n'en doute pas. Si tu foires tes timesheets, ce ne sera pas avec une citation de Ionesco que PHI t'accueillera la prochaine fois, crois-moi. Je te souhaite bonne chance, on reste en contact et on se revoit au prochain débriefing. À plus.



## Pour perdurer, il vaut mieux savoir compter

Un cabinet de consultants est une entreprise commerciale. Elle doit impérativement générer un profit significatif. Le conseil n'est pas un produit aisé à vendre puisque les bons conseils semblent tomber sous le sens, même s'ils sont le résultat d'un long travail de fond qui ne sera pas toujours apprécié à sa juste valeur. Aussi, la seule référence acceptable pour bien des clients reste le bénéfice immédiat conséquent de la prestation (nous y reviendrons). D'où l'importance d'établir un contrat en béton délimitant précisément le type et le périmètre de l'intervention et de compter... les heures passées !

## 2

# Premier contact avec EquipSciences, l'entreprise à restructurer

### **Bienvenue au parc d'activités de Gonesse.**

« Bon. Il ne me reste plus qu'à dénicher cette satanée avenue de l'Industrie ! » Damien stoppe son véhicule et tapote son GPS qui reste muet. Il sort son mobile. Pas mieux.

« Fichu GPS ! Ça doit encore être une histoire de satellite en panne et il faut que ce soit aujourd'hui ! Ma chance, quoi... »

Il redémarre sa voiture.

« Essayons la première rue, au petit bonheur la chance... »

Il roule sur quelques dizaines de mètres...

« Waouh ! Mais c'est pas vrai ! Le coup de bol ! Nez à nez avec EquipSciences, si ça, ce n'est pas un présage ! » s'exclame-t-il en s'engageant sans tarder dans l'enceinte de l'entreprise.

« Et en plus moi qui pensais être en retard comme d'habitude, je suis même en avance. »

Il gare son véhicule sur l'emplacement « visiteur », grimpe d'un pas décidé les trois larges marches du seuil d'entrée et franchit la lourde porte en verre de la société EquipSciences. L'hôtesse l'accueille d'un sourire.

— Bonjour, j'ai rendez-vous avec monsieur Le Tellier.

— Un instant, je vous prie, elle répond au téléphone et passe la communication.

Elle se tourne vers Damien et le regarde droit dans les yeux sans se départir de son sourire accueillant.

— Voilà, je suis à vous. Monsieur ?

— Damien Stanlais, Lean System.

— Enchantée, votre badge est prêt, elle cherche un instant dans un tiroir. Le voici... Portez-le, assez en évidence. Vous pouvez l'attacher à un passant de votre ceinture. Il ne vous gênera pas et vous n'aurez

pas à le sortir pour déclencher l'ouverture des portes, elles sont toutes automatiques et à contrôle d'accès... Sauf les toilettes, heureusement ! précise-t-elle d'un léger rire en parfaite harmonie avec ses yeux pétillant de malice.

Voilà un premier contact bien agréable ! Elle utilise un interphone, et toujours sans quitter Damien du regard :

— François, ton rendez-vous de huit heures est arrivé. Monsieur Le Tellier vient vous chercher.

Damien n'attend pas plus de deux minutes. Un homme d'une cinquantaine d'années vêtu d'un jean et d'une veste de sport se dirige vers lui, la main droite bien tendue.

— Monsieur Stanlais, je présume ?

— Moi-même. Damien Stanlais, Lean System.

— Bienvenue parmi nous, je suis François Le Tellier, modestement directeur de cette fantastique entreprise qu'est « EquipSciences » et vous venez de faire connaissance avec Élodie, dit-il en se tournant vers l'hôtesse d'accueil.

Damien se retourne à son tour. Élodie lui fait un petit signe de la main sans se départir de son charmant sourire. Damien répond d'un vague geste et se presse de rattraper François Le Tellier qui a déjà quelques enjambées d'avance.

— Un petit café avant de commencer ?

— Ce n'est pas de refus.

— On va le prendre directement dans mon bureau, j'en ai préparé à l'instant. Malgré les recommandations de mon médecin, je suis un grand consommateur de ce subtil poison. Et vous ?

— Je crois que l'on partage le même vice, Monsieur Le Tellier.

— Voilà déjà un premier terrain d'entente, c'est d'un bon présage n'est-ce pas ?

— Mais nous allons nous entendre, Monsieur Le Tellier.

— Je n'en doute pas. Pour commencer, on va faire tomber immédiatement une première barrière. Appelez-moi François comme tout le monde ici et je vous appellerai Damien. Êtes-vous d'accord ?

— Euh... Oui, Monsieur le Tel... Excusez-moi, François.

— C'est un premier pas de franchi, une première barrière qui tombe. La seconde, ce sera le tutoiement. Néanmoins, on va attendre encore un peu, le temps d'apprendre à mieux se connaître et à s'apprécier. Je vous explique rapidement. Comme vous l'avez lu, je suppose,

dans la documentation que l'on vous a sûrement transmise, nous développons des solutions technologiques à usage scientifique et plus particulièrement médical.

Dans le coin salon du bureau, deux fauteuils club clairement ringards se font face. Celui que choisit Damien s'enfoncé un peu trop. Il est bien usé. Cela dit, il reste confortable. Une petite cafetière italienne en inox repose sur une plaque à induction. François s'en empare et remplit deux tasses. La subtile odeur envoûtante du café fumant lui taquine les narines.

Il a récemment lu que les riches arômes de café suffiraient à stimuler le cerveau. « Ce doit être juste, se dit-il, je me sens en pleine forme intellectuelle ». François dépose les deux tasses sur une table basse où se trouvent déjà un sucrier et deux petits berlingots de lait. Damien comprend qu'il était effectivement attendu à huit heures précises. Il refuse d'un geste le sucre et le lait. Il apprécie son café nature comme tous les vrais amateurs.

François s'installe et poursuit son explication :

— Nous avons une triple activité. On conçoit et on fabrique des instruments de mesure de précision, ce sont des produits finis. On utilise notre savoir-faire pour réaliser des sous-ensembles pour des équipements plus complexes, en particulier dans le domaine de l'imagerie médicale. En outre, nous importons et diffusons une sélection de références connexes d'un fabricant américain. C'est une activité relativement récente qui complète notre gamme. Elle démarre bien et nous sommes très contents de ce partenariat.

— J'ai vu les chiffres. La courbe est significative, on note une croissance des ventes assez intéressante.

— Vous avez vu les chiffres. Parfait. Nous avons la chance chez EquipSciences d'avoir une équipe de commerciaux particulièrement dynamique.

Une jeune femme brune, grande, assez typée, entre subitement dans le bureau :

— François, je ne sais pas comment faire pour le retour du prototype, on le modifie ou pas ?

— Attends, on commence dans l'ordre par les présentations.

Salomé, Damien, Damien, Salomé.

— Enchantée.

— Également.

— Salomé est une spécialiste des technologies optiques. Elle travaille avec l'équipe qui pilote la gamme des sous-ensembles scientifiques et elle lance actuellement un nouveau produit particulièrement prometteur que l'on a baptisé pour le moment du petit nom charmant d'IBAC2. Damien vient nous aider à mettre un peu d'ordre dans notre organisation. C'est bien cela, Damien ?

— On peut le présenter de cette manière, oui.

Salomé le regarde droit dans les yeux avec un franc sourire :

— Bienvenue parmi nous, je suis tout à fait d'accord, on a besoin d'un peu d'aide pour remettre d'équerre quelques-uns de nos processus. François, tu ne m'as pas répondu, on fait comment ?

— Vois avec la micro-méca et chiffrez la reprise. On avisera ensuite tous ensemble.

— OK ! dit-elle en sortant rapidement du bureau.

— À nous ! Nous allons commencer comme il se doit par la visite de l'usine. D'accord Damien ?

— Allons-y.

La visite démarre. Les bureaux d'études, les labos, la salle informatique, le service achats, la gestion commerciale, le marketing, la compta, la fabrication, le conditionnement, l'expédition et l'entretien. Damien prend quelques notes sans grande conviction et écoute d'une oreille distraite les explications que lui délivre François. Il relève toutefois les noms et fonctions des salariés qui lui sont présentés en se demandant lesquels parmi eux allaient créer des complications.

Pour lui, la seule difficulté consiste à convaincre les éternelles réfractaires au changement. La contrainte sera la solution si la pédagogie ne suffit pas à les faire sortir de leur zone de confort. En un second temps, il pourra faire table rase sans rencontrer de difficulté majeure. Même au plus profond de ses réflexions les plus intimes, Damien utilise les éléments de langage de sa profession tant il est convaincu de leur pertinence. Les raisons profondes de la résistance au changement sont bien le dernier de ses soucis. Il sait que la peur du chômage sera toujours le meilleur allié des réformateurs de type bulldozer.

Comme il n'a guère envie de se taper l'aller-retour Sceaux-Gonesse durant des semaines, Damien se dit qu'il envisagerait bien une action de type « Blitzkrieg », la méthode expéditive qui se pratiquait dans son ancienne boîte. On réforme tout à la vitesse grand V, personne n'a le temps de s'organiser pour protester et on noie les inévitables dégâts

collatéraux dans un discours bien formaté sur la théorie du changement. Une affaire rondement menée, servie sur un plateau !

— Voilà, nous avons fait le tour, ne vous inquiétez pas si nous sommes passés un peu vite. Nous aurons le temps d'éclairer tel ou tel point au fil du projet.

— Je ne m'inquiète pas, le rassure Damien, je vois comment procéder.

— Je constate que nous avons affaire à un homme expérimenté. Tant mieux ! répond François sans aucune malice apparente. Je vous laisse étudier tout cela, je me sauve, j'ai un dîner ce soir avec les nouveaux administrateurs de notre société et je serai de retour demain vers quatorze heures. On se retrouvera ici si vous le voulez bien. Je vous invite à profiter de ces vingt-quatre heures de répit pour préparer l'exposé de votre avant-projet. Rien de concret ni de chiffré pour le moment, bien entendu, je ne vous mets pas la pression. Juste les lignes de force, afin que l'on se fasse une première idée de votre approche de la réorganisation d'une entreprise telle que la nôtre. Vous êtes un spécialiste du Lean Management, vous saurez nous en résumer les fondamentaux.

— D'accord, pas de problème.

— Demain, vous me faites une première présentation à titre de galop d'essai et ensuite vous la ferez pour l'ensemble du personnel ou tout au moins pour tous les volontaires qui voudront bien se joindre à nous.

— Ah bon ? D'habitude, je présente le projet uniquement à la direction et aux responsables de division.

— Les salariés ont le droit de savoir où l'on va et à quelle sauce ils vont être mangés. C'est un minimum, non ?

— Oui, bien sûr, je prépare tout cela.

— On se revoit demain ?

— Bien entendu !



## Quand on ne voit que les chiffres

Les consultants issus du même moule que Damien, plus gestionnaires qu'ingénieurs, sont hélas pléthoriques. Persuadés que toutes les entreprises sont bâties sur le même modèle, ils n'hésitent pas un instant à plaquer des schémas types sans chercher à comprendre l'essence même du métier exercé. Ainsi, le goût du travail bien fait, la qualité de relations entre les employés, le sens du métier, en fait tout ce qui fait qu'une entreprise fonctionne durablement n'apparaît pas formellement et quantitativement dans les rapports et leur reste étranger. C'est pourtant en exploitant les singularités propres à chaque entreprise que l'on construit un avantage concurrentiel<sup>1</sup>.

Il ne s'agit pas non plus de généraliser. Tous les consultants n'adoptent pas un comportement aussi réducteur et distancié des réalités, tant s'en faut. Il y a profusion de compétences et d'expériences dans ce métier particulièrement complexe et varié. Néanmoins, les consultants du modèle « Damien » causent des dégâts irréparables si on ne les freine pas à temps.

---

<sup>1</sup> Marie-Anne Dujarier, auteure du « Management désincarné », a bien analysé le pouvoir de destruction des approches à la hussarde.. Éditions La Découverte, 2015, voir la bibliographie commentée en fin d'ouvrage.

# Plan (Sommaire simplifié)

## **PREMIER TEMPS**

### **ON N'IMPOSE PAS, ON DEBAT ET ON ADAPTE:**

### **LE LEAN « VU D'EN BAS »**

- 1. Une nouvelle mission pour Damien 13**  
Pour perdurer, il vaut mieux savoir compter 18
- 2. Premier contact avec EquipSciences 19**  
Quand on ne voit que les chiffres 24
- 3. Doit-on impérativement tout rationaliser ? 25**  
Ordre et rigueur, un défaut ? 28
- 4. Suffit-il de se tutoyer pour simplifier les relations ? 29**  
Les difficultés de la communication verticale 33
- 5. Une présentation ultra classique du Lean en 12 points**  
...corrigée par un exercice de style 35  
Quand la communication tourne à l'intox 41
- 6. Juliette précise la mission de Damien 43**  
Le capitalisme de l'immédiat 44
- 7. Quand on explique le principe du Lean Management à un large public 45**  
La maison du Lean revisitée 50
- 8. Ne pas oublier : le profit est la raison d'être de l'entreprise 51**  
De l'entreprise citoyenne à l'entreprise à mission 55
- 9. Plus avant dans les concepts du Lean Management 57**

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

- 10. Gaspillages, compétences et choix de carrière 63**  
Promotion et choix de carrière 68  
Gaspillage et révision des procédures de travail 68  
Chasse aux gaspillages et licenciements 69  
Et les Mura et les Muri ? Il y en a donc que pour les Muda ?
- 11. Culte de l'ordre avec les 5S versus l'éloge du désordre 71**  
Les 5S sont une vieille recette 75  
Vive le bordel créatif ! 76
- 12. L'efficacité et la délicate question de la concentration 77**  
L'organisation est le nœud du problème
- 13. Principe, intérêt et limites du Juste à Temps 83**  
Le principe du kanban (version succincte) 87  
Le Juste à Temps, ses avantages, ses limites 91  
Kanban, des bénéfiques, mais pas pour tout le monde 92
- 14. De l'entropie et du cristal 93**  
Les solutions agiles sont aussi productrices de cristal 96  
Le danger des solutions « prêtes à l'emploi » 96
- 15. Quand on oublie de prendre des gants avant d'annoncer la nouvelle qui fâche 97**  
Donner un coup de lustre aux chiffres 102
- 16. Où l'on décrispe la tension du moment avec humour 103**  
Un euphémisme industriel 105  
Lean IT, les services informatiques ne sont pas épargnés
- 17. Debriefing en famille 107**  
Poursuivons la démystification du thème de la coopération,  
tant vanté par les tenants du Lean. 109
- 18. Le devoir de critique et la civilisation iroquoise 111**  
La collaboration des travailleurs à la politique sociale  
et économique de l'entreprise 119  
Déclaration de Philadelphie 120

## **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
<b>8. Damien, aux prises avec ses réflexions</b>	<b>191</b>
<b>9. Deux grenouilles bien trop curieuses</b>	<b>193</b>
<b>10. Ne vous trompez pas d'objectif : l'exemple de la tomate</b>	
Trois auteurs, trois époques, trois livres	201

## **TROISIÈME TEMPS**

### **10 JALONS POUR INSTAURER LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE**

#### **CADRAGE PREALABLE ET BUT POURSUIVI**

**Jalon 1. Une nouvelle définition de l'entreprise pour placer au premier plan celles et ceux qui créent la valeur**

L'entreprise n'est pas une société anonyme	215
Management... humain ?	215

**Jalon 2. Ni la gouvernance participative ni la prise de décision collective ne sont une fiction** 217

Les règles à respecter pour un échange constructif	225
Le conflit constructif et la négociation efficace	225
Règles de cadrage pour des débats participatifs et constructifs	

**Jalon 3. Ce qu'il faut trouver, c'est le modèle organisationnel qui satisfait à la fois les aspirations des salariés et les exigences économiques de l'entreprise.** 229

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

#### **CONSTRUIRE LE COLLECTIF**

**Jalon 4. En finir avec les autonomies factices, et prendre conscience des difficultés d'accès à la stratégie participative**

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

Stratégie participative 249

**Jalon 5. Une équipe, c'est un ensemble de « moi-je » en droit et en devoir de s'exprimer** 251

Pour dominer, favorisez le « je » pour rendre impossible le « nous » 258

De l'autorité de compétence chez les peuples « autochtones » 258

**Jalon 6. L'entraide a de tout temps été le principal moteur des entreprises** 261

L'entraide, l'autre loi de la jungle 266

**INTERLUDE Un moment de déprime...** 267

Bon à savoir 268

**Jalon 7. Il importe que chacun puisse assumer sans risque aucun sa responsabilité sociale et environnementale** 269

Développement durable, transition écologique et les coopératives 274

Le pouvoir du collectif 274

Quand l'indicateur balise la route du scandale 275

**INTERLUDE Damien propose des améliorations de processus**

Changer les mauvaises habitudes, une bonne idée ? 279

Les singes et les bananes 279

Le cas QWERTY 280

**FRANCHIR LES DERNIERS OBSTACLES**

**Jalon 8. Ne pas confondre ceux qui ont besoin d'une liberté d'action avec les inévitables pommes pourries** 283

Les personnes "difficiles"... 288

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

Les profils atypiques 294

INTERLUDE Damien se remet en question	295
Quand le doute s'installe...	298

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

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

## **ÉPILOGUE**

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

## **QUELQUES PISTES POUR APPROFONDIR LE SUJET**

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

# Index

---

## A

Abrahamson (Eric) · 73, 172, 337  
Amélioration continue · 8, 49, 79, 119, 159, 164  
Aspirations des salariés · 205, 229, 231  
Autonomie · 205, 236, 2281, 300  
Avantage concurrentiel · 24, 187

---

## B

Bureaucratie · 76, 236, 257, 299, 345  
Bien-être : 120, 137, 145, 197  
Bien-vivre : 145

---

## C

Carnegie (Andrew) · 102, 337  
Carrière · 28, 63, 112, 145, 221, 244, 272, 321  
Casilli (Antonio) · 138, 337  
Castanet (Victor) · 56, 275, 333  
Chapelle (Gautier) · 265, 335  
Chaplin (Charlie) · 61  
Chapoutot (Johann) · 249, 333  
Chatelier (Henry Le) · 141, 338  
Chiffre d'affaires · 53, 79, 86, 188  
Christensen (Clayton) · 165, 337  
Cinq S · 71  
Cipolla (Carlo) · 288, 337  
Cloisonnement · 206, 242, 281, 299

Clot (Yves) · 262, 337  
Collaboration · 49, 119, 262  
Communication · 19, 33, 199, 244, 302  
Compétences · 63, 111, 211, 246, 289, 322  
Compétitivité · 69  
Complexité · 61, 92, 188, 231, 252, 307  
Conduite du changement · 22, 87, 127, 167, 201, 252, 290, 325, 335  
Conflit · 224, 339  
Consensus · 220, 266  
Consultant · 68, 79, 101, 137, 270, 326, Contremesure · 152  
Coopération · 49, 68, 97, 104, 162, 199, 209, 248, 335  
Coûts · 33, 95, 116, 140, 159, 196, 273, 334  
Crozier (Michel) · 201, 291, 335

---

## D

Dabbawalas · 311  
Darwin (Charles) · 167, 335  
Débats · 99, 164, 222, 223, 225, 226  
Debray (Régis) · 254, 337  
Dégraissage · 100, 175, 327  
Dejours (Christophe) · 262, 337  
Délégation de pouvoir · 2, 248  
Démocratie participative · 8, 144, 204, 217, 345  
Detoef (Auguste) · 200, 246, 337  
Développement durable · 274  
Drucker (Peter) · 2, 226  
Dubreuil (Hyacinthe) · 236, 337

Dujarier (Marie-Anne) · 24, 334

---

## **E**

EBE Excédent Brut d'Exploitation · 53

EBITDA · 54

Économie Sociale et Solidaire · 9, 56,  
275, 333, 343

Épictète · 79, 81

Équipe · 15, 31, 66, 91, 151, 182, 223,  
251, 286, 326, 338

Étude de marché · 44, 101, 181, 200,  
320

---

## **F**

Faber (Emmanuel) · 56

Fayol (Henri) · 225, 302, 338

Flux tendus · 36, 64, 92, 275

Follett (Mary Parker) · 225, 340

Frederick (Christine) · 75, 338

Freedman (David) · 73, 337

Friedman (Milton) · 55

---

## **G**

Galbraith (John Kenneth) · viii, 303,  
307, 338

Gaspillage

Muda · 59, 188, 340

Mura · 59, 69, 340

Muri · 59, 69, 340

Gemba · 58, 68, 131, 164, 244, 338

Gembawalk · 244

Getz (Isaac) · 233, 236, 338

Goldratt (Eliyahu) · 91, 340

Gouvernance · 56, 117, 143, 203, 252,  
339

Graeber (David) · 3, 145, 218, 307, 338,

Gulati (Ranjay) · 246, 338

---

## **H**

Harada (Takehiko) · 33, 331

Hayek (Friedrich) · 252, 261

Höhn (Reinhard) · 249

Holacratie · 233, 236

Hseih (Tony) · 233

---

## **I**

Imai (Masaaki) · 164, 338

Indicateurs de performance · 135, 155,  
196, 275

Indicateurs économiques · 69, 105,  
115, 125

Innovation · 64, 76, 94, 123, 159, 181,  
204, 247, 332, 340,

Ionesco (Eugène) · 16

Iroquois · 3, 116, 217, 223, 335

---

## **J**

Jefferson (Thomas) · 117

JIDOKA · 50

Jobs (Steve) · 214

Juppé (Alain) · 55

Juste à Temps s · 46, 83, 85, 91, 97,  
136, 142

---

## **K**

Kamata (Satoshi) · 62, 76, 332

Kanban · 46, 87, 199, 307, 345

Kant (Emmanuel) · 28, 252

Karoshi · 97

Keynes (John Maynard) · 140

---

## **L**

Laloux (Frédéric) · 236, 338

Landier (Hubert) · 236, 338

Lean IT · 105

Leverage Buy-Out · 234

Linhart (Danièle) · 106, 138, 332,340

---

## M

Malaurie (Jean) · 259, 336

Management par Objectif · 2

March (James) · 2, 334, 337, 338

Maslow (Abraham) · 91

Matrice du BCG · 177

Mépris · 3, 30, 41, 68, 105, 172, 226, 312

Merchant (Nilofer) · 243, 308, 339

Méthodes agiles · 96, 105, 172, 231, 294

Mintzberg (henry) · 81, 226, 247, 252, 275, 333, 339

Motivation · 65, 131, 143, 221

---

## N

Nayar (Vineet) · 201, 249, 339

Négociation · 120, 184, 221, 324, 338, 345

---

## O

Objectifs de performance · 155, 272

Ohno (Taiichi) · 33, 69, 109, 116, 136, 153, 164, 213, 244, 307, 331

Organisation

Auto-organisation · 264

---

## P

PDCA · 132

Pfeffer (Jeffrey) · 172, 339

Piazza (Alessandro) · 172, 340

Pierson (Paul) · 280

Poka Yoke · 58

Polyvalence · 65, 100, 138

Prise de décision · 205, 217, 220,230,

Procédure · 25, 64, 104, 131, 156, 163, 244, 278, 303, 342

Productivité · 62, 95, 105, 136, 139, 273, 284

Profit · 8, 49, 115, 171, 196, 232, 319

Projet humaniste · 115, 319

Prospective · 168, 173

---

## Q

Qualité · 24, 46, 105, 141, 185, 245, 296, 325

---

## R

Rationalisation · 6, 13, 25, 28, 94, 334

Rentabilité · 4, 43, 92, 140, 164, 198, 275, 293

Réorganisation · 9, 45, 100, 140, 170, 188, 236

Ressources Humaines · 210, 289

Robertson(Brian) · 236, 339

---

## S

Science de l'échec · 185

Scop · 324, 342

Sensei · 322

Sérieux (Hervé) · 34, 339

Serre (Michel) · 257

Servigne (Pablo) · 265, 335

Sims (peter) · 314, 339

Six Sigma · 4, 311

Smith (Adam) · 109

Soft skill · 262, 289, 290

Sous-traitance · 26, 49, 86, 187, 247, 273

Steinbeck (John) · 258

Stratégie · 136, 165, 183, 201, 221, 239, 309

Stratégie participative · 205, 239,

Subsidiarité · 217, 219, 224, 230

Sutton (Robert) · 172, 288, 339

---

## **T**

Takt time · 98  
Taylor (Frederick) · 61, 76, 105, 138,  
225  
Taylorisme · 61, 75, 138, 164, 307  
Team Building · 112, 252  
Temps de travail ·, 69, 139, 140, 145,  
328  
Tetloc (Philip) · 173  
Tocqueville (Alexis de) · 110, 333  
Toyoda  
(Sakichi, Kiichiro, Eiji) · 213  
Toyota · 33, 45, 62, 85, 136, 213, 331  
Toyota Production System · 6, 46, 332  
Transition écologique · 269, 274

---

## **W**

Wakamatsu (Yoshihito) · 33, 69, 331  
Wengrow (David) · 3, 338  
Womack (James) · 69, 307, 331, 340

## Du même auteur

### Aux Éditions Eyrolles

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

### Aux Éditions Mimismo

- Un bonheur imaginaire, la vie c'est ce qui s'écoule pendant que tu regrettes tes décisions passées
- Rattraper le temps perdu sans se prendre la tête, les sept bonnes pratiques pour se former seul et sans contrainte

Éditions Mimismo

Copyright © 2024 Alain Fernandez

Tous droits réservés.

ISBN : 978-2-9593204-2-2

# LA TRANSFORMATION DÉMOCRATIQUE DE L'ENTREPRISE

Nous sommes au XXI<sup>e</sup> 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€

