

# Sommaire

Introduction .....	11
<b>1<sup>re</sup> partie - LES FONDEMENTS DE L'EFFICACITÉ DES ORGANISATIONS : UNE APPROCHE HÉRITÉE DES SCIENCES EXACTES .....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 1 - Les principes fondateurs .....</b>	<b>15</b>
a - Choisir ses modèles de référence.....	15
b - Ce que doit savoir un manager dans son difficile exercice de création de la valeur.....	21
<b>Chapitre 2 - La maîtrise opérationnelle .....</b>	<b>25</b>
a - Le problème de l'entropie dans les organisations .....	25
b - Les bases de la maîtrise .....	28
c - La maîtrise avancée .....	28
<b>Chapitre 3 - L'organisation et le pilotage des systèmes .....</b>	<b>31</b>
a - L'adaptation de la structure organisationnelle.....	31
b - Le système de management .....	32
<b>Chapitre 4 - Les chemins de l'excellence .....</b>	<b>35</b>
a - Qu'est-ce que l'excellence ? .....	35
b - La tentation du Lean .....	38
Conclusion de la première partie.....	41

**2<sup>e</sup> partie - CRITIQUE DES THÉORIES DES ORGANISATIONS - L'APPROCHE PAR LES SCIENCES HUMAINES** ..... 43

**Chapitre 1 - Analyse critique** ..... 45

a - La nature du travail ..... 46

b - La limite des modèles issus des sciences exactes..... 50

c - L'apport de la sociologie..... 53

d - Retour d'expérience critique du Lean..... 57

**Chapitre 2 - La nécessité d'une psychologie du travail**..... 63

a - La psychologie, élément essentiel du management..... 63

b - Les apprentis sorciers de la psychologie du travail..... 66

c - Le management des relations humaines ..... 69

d - Les éclairages de la psychodynamique du travail..... 70

**Chapitre 3 - Regard sur le management**..... 79

a - La vision de l'homme au travail ..... 79

b - Les limites du management par objectifs..... 81

c - L'entretien d'évaluation en question ..... 84

d - La nouvelle croyance aux valeurs des entreprises ..... 86

e - Les bienfaits de la résistance au changement..... 88

f - Confusion entre faute, erreur et échec ..... 89

Conclusion de la deuxième partie ..... 91

**3<sup>e</sup> partie - CONCILIATION DES APPROCHES TECHNIQUES ET HUMAINES** ..... 93

**Chapitre 1 - S'occuper prioritairement du contenu du travail** ..... 95

a - Pourquoi s'occuper du travail ? ..... 96

b - Pourquoi nos modèles oublient-ils la réalité du travail ? ..... 96

c - Quatre pistes de solutions ..... 100

**Chapitre 2 - Améliorer collectivement l'organisation du travail**... 103

a - Quelques repères sur l'organisation du travail..... 103

b - Le modèle systémique ..... 105

c - La supervision active ..... 107

d - L'évolution de la structure ..... 114

<b>Chapitre 3 - Développer l'intelligence pratique</b> .....	117
a - Qu'est-ce que l'autonomie ? .....	117
b - La résolution de problèmes, moteur de l'amélioration continue... ..	120
c - L'autonomie, une clé du développement de l'intelligence pratique et collective .....	122
<b>Chapitre 4 - Favoriser la coopération</b> .....	123
a - La force du groupe.....	123
b - La confiance, condition de la coopération .....	125
c - L'équipe autonome .....	128
d - Les systèmes collaboratifs .....	130
<b>Chapitre 5 - Faire évoluer les modes de management</b> .....	133
a - Quel rôle pour le manager de demain ?.....	134
b - Les nouvelles compétences du manager 3.0 .....	139
Conclusion de la troisième partie .....	141
<b>Annexes</b> .....	145
Annexe 1 : Le Lean management.....	147
Annexe 2 : Le six sigma .....	151
Annexe 3 : L'agilité .....	153
Annexe 4 : Le modèle de Deming et la systémique.....	155
Annexe 5 : La maîtrise de base .....	163
Annexe 6 : La maîtrise des produits et des procédés.....	175
Annexe 7 : La maîtrise statistique des procédés .....	183
Annexe 8 : L'adaptation de la structure organisationnelle .....	189
Annexe 9 : Le processus de gouvernance ou système de management.....	191
Annexe 10 : La tentation du « Lean » .....	197
Bibliographie .....	215
À propos de l'auteur.....	217