

# 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>23</b>
a - Le problème de l'entropie dans les organisations.....	23
b - Les bases de la maîtrise .....	26
c - La maîtrise avancée .....	26
<b>Chapitre 3 - L'organisation et le pilotage des systèmes .....</b>	<b>29</b>
a - L'adaptation de la structure organisationnelle.....	29
b - Le système de management.....	31
<b>Chapitre 4 - Les chemins de l'excellence.....</b>	<b>33</b>
a - Qu'est-ce que l'excellence ? .....	33
b - La tentation du Lean.....	36
Conclusion de la première partie.....	39

<b>2<sup>e</sup> partie - Critique des théories des organisations - L'approche par les sciences humaines</b> .....	41
<b>Chapitre 1 - Analyse critique</b> .....	43
a - La nature du travail.....	44
b - La limite des modèles issus des sciences exactes .....	48
c - L'apport de la sociologie.....	51
d - Retour d'expérience critique du Lean.....	55
<b>Chapitre 2 - La nécessité d'une psychologie du travail</b> .....	61
a - La psychologie, élément essentiel du management .....	61
b - Les apprentis sorciers de la psychologie du travail.....	63
c - Le management des relations humaines.....	66
d - Les éclairages de la psychodynamique du travail.....	67
<b>Chapitre 3 - Regard sur le management</b> .....	77
a - La vision de l'homme au travail.....	77
b - Les limites du management par objectifs.....	79
c - L'entretien d'évaluation en question .....	82
d - La nouvelle croyance aux valeurs des entreprises .....	84
e - Les bienfaits de la résistance au changement .....	85
f - Confusion entre faute, erreur et échec.....	87
Conclusion de la deuxième partie .....	89
<b>3<sup>e</sup> partie - Conciliation des approches techniques et humaines</b> .....	91
<b>Chapitre 1 - S'occuper prioritairement du contenu du travail</b> .....	93
a - Pourquoi s'occuper du travail ?.....	94
b - Pourquoi nos modèles oublient-ils la réalité du travail ? .....	94
c - Quatre pistes de solutions .....	98
<b>Chapitre 2 - Améliorer collectivement l'organisation du travail</b> .....	101
a - Quelques repères sur l'organisation du travail.....	101
b - Le modèle systémique .....	103
c - La supervision active.....	105
d - L'évolution de la structure .....	111

<b>Chapitre 3 - Développer l'intelligence pratique</b> .....	113
a - Qu'est-ce que l'autonomie ?.....	113
b - La résolution de problèmes, moteur de l'amélioration continue .....	116
c - L'autonomie, une clé du développement de l'intelligence pratique et collective.....	118
<b>Chapitre 4 - Favoriser la coopération</b> .....	119
a - La force du groupe .....	119
b - La confiance, condition de la coopération.....	121
c - L'équipe autonome .....	124
d - Les systèmes collaboratifs .....	126
<b>Chapitre 5 - Faire évoluer les modes de management</b> .....	129
a - Quel rôle pour le manager de demain ?.....	130
b - Les nouvelles compétences du manager 3.0.....	135
Conclusion de la troisième partie .....	137
<b>Annexes</b> .....	141
Annexe 1 : Le Lean management .....	143
Annexe 2 : Le six sigma .....	147
Annexe 3 : L'agilité .....	149
Annexe 4 : Le modèle de Deming et la systémique .....	151
La vision systémique .....	152
La recherche de stabilité .....	154
Les leviers de la performance .....	155
La psychologie .....	158
Annexe 5 : La maîtrise de base.....	159
1 - Visualiser les processus .....	159
2 - Caractériser l'organisation .....	160
3 - Surveiller le fonctionnement.....	166
4 - Piloter l'activité .....	167
Annexe 6 : La maîtrise des produits et des procédés .....	171
Annexe 7 : La maîtrise statistique des procédés.....	179
Annexe 8 : L'adaptation de la structure organisationnelle.....	185

Annexe 9 : Le processus de gouvernance ou système de management.....	187
PLAN : analyse, engagement et planification.....	187
DO : mise en œuvre de la stratégie.....	188
CHECK : mesure et surveillance de la stratégie .....	188
ACT : exploitation des données et amélioration .....	189
Le management des risques .....	189
Annexe 10 : La tentation du « Lean » .....	193
Comment rentrer dans la « maison du Lean » .....	193
La face cachée des 5S.....	194
La mine d'or de la TPM .....	196
Premier objectif : Réduire l'état d'insécurité .....	202
Second objectif : Réduire les comportements à risque .....	203
Amélioration continue, résolution de problèmes et standardisation du travail.....	203
Le TWI et le développement du personnel.....	206
Le juste-à-temps.....	207
L'autoqualité .....	209
Bibliographie.....	211
À propos de l'auteur .....	213