

## E 50

# Bonheur dans l'entreprise libérée

### Objectif

#### 1 Le bonheur au travail

- 1.1 Trouver son bonheur
- 1.2 Hiérarchie des besoins
- 1.3 La théorie X et la théorie Y
- 1.4 Favoriser la motivation
- 1.5 Impliquer le personnel

#### 2 Définitions et livres

- 2.1 Définitions
- 2.2 Livres

#### 3 L'entreprise

- 3.1 Types d'entreprises
  - 3.1.1 Traditionnelle
  - 3.1.2 Libérée
  - 3.1.3 Comparaison
  - 3.1.4 Cas spécifiques
- 3.2 L'entreprise libérée
  - 3.2.1 Principes
  - 3.2.2 Partager la vision
  - 3.2.3 Partager le pouvoir
  - 3.2.4 Enrichir la culture d'entreprise
  - 3.2.5 Mise en place

#### 4 Pratiques

- 4.1 Bonnes pratiques
- 4.2 Résoudre les problèmes
- 4.3 Avenir de la qualité

#### 5 Leadership

- 5.1 Mission
- 5.2 Rôle
- 5.3 Compétence et expérience
- 5.4 Connaissances et aptitudes
- 5.5 Qualités

#### 6 Méthodes

- 6.1 Fidéliser les clients
- 6.2 Consolider les fournisseurs
- 6.3 Conduire le changement
- 6.4 Gérer les risques
- 6.5 Réussir sa communication
- 6.6 Soutenir les suggestions
- 6.7 Gérer les récompenses

#### 7 Démarches spécifiques

- 7.1 AMDEC
- 7.2 Kaizen
- 7.3 COQ
- 7.4 Lean
- 7.5 Les 8 gaspillages

#### 8 Boîte à outils

- 8.1 Familles outils
- 8.2 Outils maîtrise de la qualité
- 8.3 Outils SMQ
- 8.4 Outils problème, risque, sécurité
- 8.5 Outils Lean

### Annexes

**Objectif du module** : Participer à la libération de l'entreprise pour pouvoir :

- s'épanouir au travail
- rendre le travail plus attractif
- contribuer au bonheur de tous

## 1 Le bonheur au travail

### 1.1 Trouver son bonheur

#### **Le bonheur, c'est de le chercher. Jules Renard**

Chacun à sa propre interprétation du bonheur. Néanmoins quelques caractéristiques universelles de la psychologie positive (ce qui va bien) sont souvent prises en compte :

- émotions positives, satisfaction (vie plaisante)
- engagement, valeurs, intérêts (vie motivée)
- servir une cause commune (vie pleine de sens)

D'après une étude de l'université Johns Hopkins sur près de 8 000 étudiants à la question « quel objectif considérez-vous comme très important maintenant ? » les réponses principales furent :

- 78% trouver une finalité et un sens de la vie
- 16% gagner beaucoup d'argent

Etre heureux c'est être heureux à la maison mais aussi au travail où souvent nous passons une grande partie de la journée. Pour parvenir à un juste équilibre une condition est de vouloir et pouvoir rendre heureux toutes les parties prenantes :

- conjoint, enfants et proches
- collègues, clients et concurrents
- propriétaires, prestataires et médias
- société et environnement

#### **Le désir est l'unique force motrice. Aristote**

Chercher son bonheur au travail est humain car c'est un désir profondément intrinsèque.

D'après les enquêtes Gallup de 2013 dans le monde :

- 13% des salariés sont motivés (vraiment engagés)
- 63% ne sont pas trop motivés (plutôt passifs et indifférents)
- 24% sont démotivés (activement désengagés)

Pour la France les chiffres sont 9% motivés, 65% pas motivés, 26% démotivés.

Donc il y a du pain sur la planche pour beaucoup de monde et pour longtemps.

#### **Le bonheur provoque le succès et la réussite et non l'inverse. Shawn Achor**

##### *Histoire vraie*

*Une étude des journaux (intimes) de 180 religieuses, nées avant 1917, de l'école des sœurs de Notre Dame, donne une réponse au paradoxe de l'œuf et de la poule.*

*50 ans plus tard la grande majorité (90%) des sœurs, qui avaient un journal avec un contenu plus positif (joyeux), étaient en vie à l'âge de 85 ans. Les sœurs en vie à 85 ans, qui avaient un journal avec un contenu plus neutre ou négatif, étaient 34%.*

*A 20 ans les sœurs joyeuses ne pouvaient pas l'être par ce qu'elles savaient qu'elles vivraient très longtemps.*

*La bonne santé et la longue vie est le résultat de leur bonheur et non la cause.*

De nombreuses études montrent qu'une personne heureuse au travail :

- est plus performante (30% de plus)
- rend ses clients plus heureux (et les actionnaires de même)
- est en meilleure forme physique et psychique (2 fois moins malade)
- est passionnée par son travail (6 fois moins absente)
- est plus créative (55% de plus)
- a la volonté et le pouvoir de mieux résoudre les problèmes
- est plus innovante
- contribue à un meilleur climat (plus d'efforts pour l'équipe)
- est un meilleur parent
- est meilleure au lit

Etre heureux dans son travail c'est choisir un travail que l'on aimerait faire même si l'on n'est pas payé (ou mal payé). Cela implique aussi de sortir de sa zone de confort et de combattre sa tentation naturelle de résister au changement (cf. [§ 6.3](#)).

### Le bonheur crée la performance

Le succès des meilleures entreprises où il fait bon travailler est souvent attribué à la culture d'entreprise et l'engagement élevé du personnel.

Trouver son bonheur au travail c'est :

- partager la vision de l'entreprise
- adhérer aux valeurs
- être respecté et respecter les autres
- bénéficier :
  - d'un leadership impliqué, exemplaire, horizontal
  - de rapports chaleureux entre collègues
- avoir les moyens :
  - de disposer :
    - de liberté
    - d'autonomie
    - d'informations
  - d'endosser des responsabilités directes par rapport :
    - à soi-même
    - aux autres
    - à la société
  - de résoudre les problèmes en équipe
  - de développer ses connaissances et compétences
  - d'exprimer ses talents
- aimer son travail (pouvoir s'épanouir) :
  - vivre sa passion
  - avoir confiance en soi
  - être fier des résultats
- être conscient que sa contribution est :
  - nécessaire
  - reconnue

- appréciée
- bienvenue

L'enquête européenne de StepStone de 2012 montre que les facteurs qui influencent le plus le bonheur au travail sont par priorité :

- respect du personnel
- travail intéressant
- bonne ambiance
- environnement équitable
- reconnaissance du travail
- possibilité d'être soi-même
- équilibre entre travail et vie privée
- bonnes relations avec les collègues
- moyens pour faire correctement son travail
- salaire correct (dixième place !)

### Histoire vraie

*D'après les enquêtes de Gallup aux Etats Unis (et dans d'autres pays « développés ») le pourcentage de gens très heureux n'a quasiment pas bougé pendant les 50 dernières années. Alors que le revenu réel par tête a plus que doublé, le confort de vie s'est énormément amélioré (plus de biens matériels, plus de santé, plus d'années de vie).*

*Paradoxe qui pourrait éventuellement s'expliquer dans les sociétés devenues plus riches par l'augmentation des dépressions, de l'alcoolisme, des drogues, du crime et du fait que l'on se compare avec ses proches collègues et voisins et non avec des groupes plus pauvres ou malheureux.*

Certains comportements peuvent s'expliquer par le sentiment de bonheur par rapport à l'âge (enquêtes d'Eurobaromètres 1975-2000) montré dans la figure 1-1.

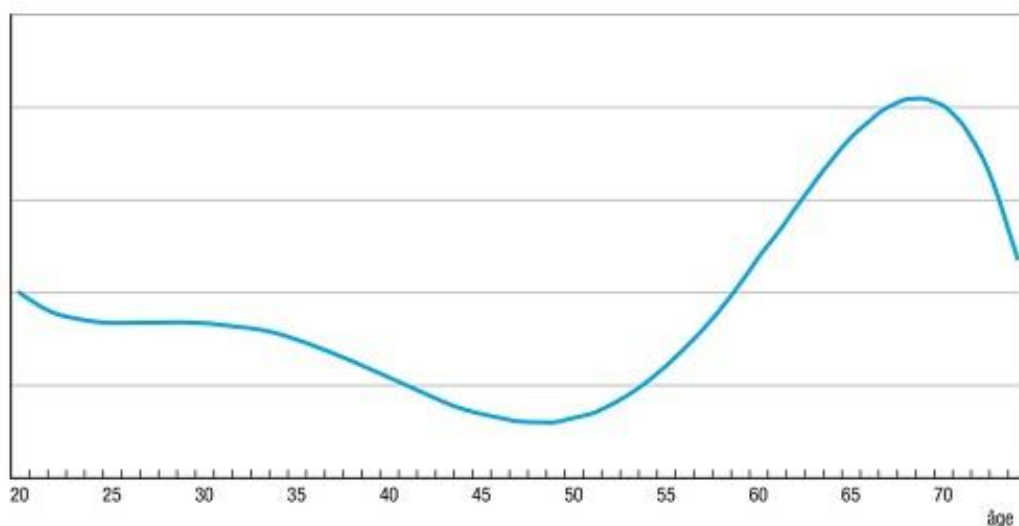


Figure 1-1. Le bonheur et l'âge

Les sept grands facteurs favorisant le bonheur sont d'après Richard Layard :

- les relations familiales
- la situation financière
- le travail

- la communauté et les amis
- la santé
- la liberté personnelle
- les valeurs personnelles

## 1.2 Hiérarchie des besoins

### Le bonheur n'est pas dans l'avoir mais dans l'être

La hiérarchie des besoins publiée par Abraham Maslow en 1943 est maintenant souvent représentée sous la forme d'une pyramide comme celle montrée en figure 1-2.

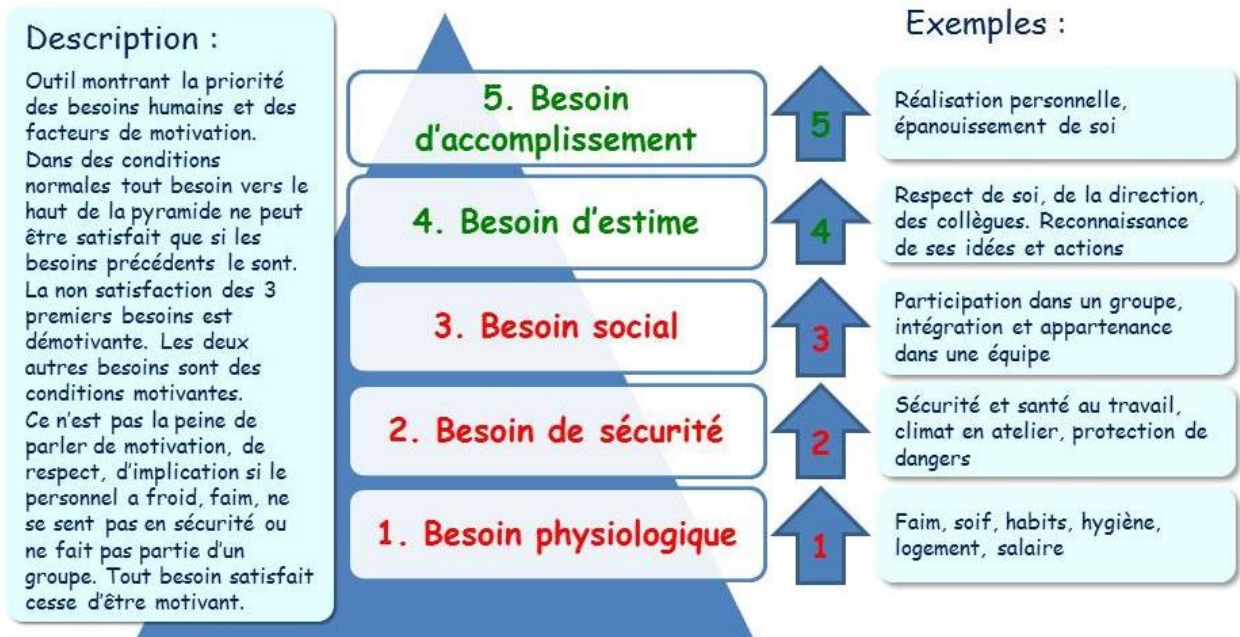


Figure 1-2. Pyramide de Maslow

La pyramide de Maslow montre la priorité des besoins humains et des facteurs de motivation. Dans des conditions normales la motivation suit une hiérarchie du besoin : besoin physiologique, besoin de sécurité, besoin d'appartenance sociale, besoin d'estime et besoin d'épanouissement de soi.

Le salaire n'est pas un facteur de motivation c'est un facteur de satisfaction de besoin physiologique. Mais quand il y a inégalité cela peut devenir très démotivante.

**L'entreprise ne peut pas faire grand-chose pour stimuler le bonheur et la créativité, mais elle peut faire beaucoup pour les tuer. Scott Adams**

Plus on monte en haut de la pyramide, plus il y a de :

- respect
- confiance
- entraide et
- liberté
  - plus la personne est :
    - engagée
    - motivée et
    - passionnée

- plus elle participe et contribue aux activités :
  - d'amélioration
  - d'innovation et
  - de création

Le besoin d'estime est un facteur de motivation. Quelques exemples d'efforts dans cette direction :

- environnement de travail agréable
- garderie
- salle de :
  - sport
  - relaxation
- jeux collectifs :
  - billard
  - babyfoot
  - pingpong

Le besoin d'accomplissement est le facteur de motivation le plus élevé. Pour s'épanouir chacun doit disposer d'une véritable liberté (bien sûr « La liberté des uns s'arrête là où commence celle des autres »), de pouvoir vivre sa passion, de trouver son bonheur au travail.

Pour simplifier, inspiré des pyramides de Chip Conley, on peut utiliser une pyramide avec trois niveaux comme celle montrée dans la figure 1-3.

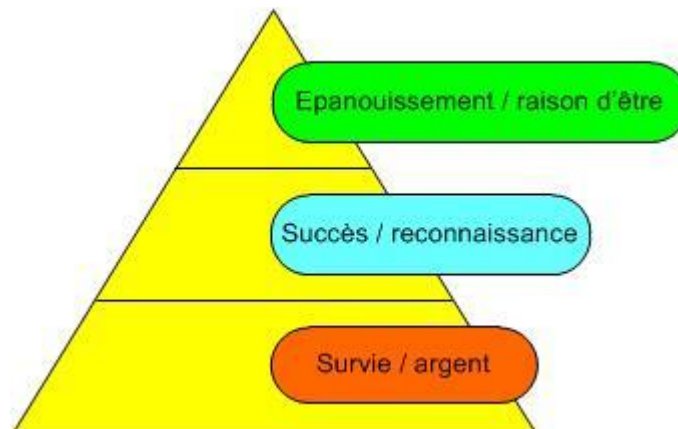


Figure 1-3. Pyramide simplifiée des relations et motivations

Pour découvrir quelle passion tu peux éprouver il faut se poser des questions comme :

- si tu n'as aucun souci d'argent que ferais-tu de ton temps ?
- quel travail ferais-tu ?
- pour quelle cause t'engagerais-tu ?

### 1.3 La théorie X et la théorie Y

**Le bonheur est la seule richesse qui double si on la partage. Albert Schweitzer**

Douglas McGregor dans son livre « [La dimension humaine de l'entreprise](#) » publié en 1960 divise l'image que l'on se fait des gens en deux catégories (Théorie X et Théorie Y).

La première image (classique) est la théorie X :

- l'être humain moyen a une aversion inhérente du travail et l'évite s'il le peut
- il fournit l'effort attendu que sous la contrainte ou pour de l'argent
- il préfère être dirigé (quoi faire et comment le faire) et évite les responsabilités
- il n'est motivé que s'il a peur pour sa sécurité
- il manque de créativité (sauf pour contourner les règlements)
- il ne donne rien de plus que ce qu'on lui demande

La deuxième image qu'encourage McGregor est la théorie Y :

- l'effort physique et mental est aussi naturel que jouer ou se reposer
- l'être humain moyen désire atteindre les objectifs sur lesquels il s'est engagé
- l'engagement à atteindre les objectifs est lié à l'épanouissement de soi
- il cherche et accepte les responsabilités (sous certaines conditions)
- l'imagination, l'ingéniosité et la créativité sont largement présentes chez les gens
- il se soucie de donner le meilleur de soi-même

Pour appliquer la théorie Y la direction doit :

- aider les gens dans leur désir de réaliser leur potentiel
- faire en sorte que les objectifs des gens et de l'entreprise soient cohérents
- créer des conditions dans lesquels les gens peuvent influencer sur les décisions qui les concernent
- encourager la participation pour que les gens acceptent plus de responsabilité

Dans le cas de la théorie Y, la direction ne s'occupe pas de motiver les personnes mais de leur faire confiance en leur donnant :

- plus de responsabilités
- l'opportunité de libérer leur créativité
- l'occasion de participer à la négociation des objectifs
- la possibilité de :
  - résoudre eux-mêmes certains problèmes
  - prendre des initiatives d'améliorations des conditions de travail
  - se concentrer sur la valeur ajoutée apportée au client
  - contacter directement les clients
  - travailler directement avec les fournisseurs

La direction pousse petit à petit le personnel dans la direction de la théorie Y en sachant préparer le terrain et gagner la confiance de l'ensemble du personnel. Le but étant de donner envie à tous de s'impliquer dans un travail valorisant et enrichissant.

### *Histoire vraie*

*La direction d'une entreprise américaine se posa la question comment installer la confiance parmi le personnel.*

*Une question fut envoyée à tout le personnel. Dans quelle catégorie (A ou B) pensez-vous faire partie ?*

*A. Je me sens adulte et responsable, je veux contribuer et faire du bon travail, je me soucie de la réussite de l'entreprise, je viens travailler chaque jour avec enthousiasme, on peut me faire confiance.*

B. Je me sens en sécurité quand je suis dirigé, je travaille pour gagner mon pain, cette entreprise ou une autre c'est pareil, je suis là pour l'instant, je ne sais pas si on peut me faire confiance.

Le résultat fut 95% de A et 5% de B.

En conséquence la direction et l'encadrement simplifièrent beaucoup de procédures en tenant compte de la majorité digne de confiance. L'impact fut largement bénéfique.

#### 1.4 Favoriser la motivation

**Il existe une seule personne pour nous motiver : nous-mêmes ! Laurence Vanhée**

##### Histoire vraie

En 1993 Microsoft lança une encyclopédie digitale (Encarta). De gros moyens furent engagés mais son arrêt fut confirmé en 2009. Pourquoi ?

Parce que Wikipédia est arrivée avec ses dizaines de milliers de contributeurs volontaires bénévoles, ses plus de 13 millions d'articles, dans plus de 260 langues !

Conclusion : le modèle participatif gratuit (open source) est plus fort que des auteurs et éditeurs mondialement reconnus et très bien payés.

La motivation explique le pourquoi du comportement (cf. figure 1-4) et inclut :

- l'instinct de survie (faim, soif, reproduction)
- l'accord d'obéir à l'organisation du travail en société (motivation extrinsèque) :
  - chercher des récompenses (encouragement)
  - éviter des punitions (découragement)
  - augmenter les profits (richesse, sécurité, place dans la société)
- la capacité d'intérêt, l'implication (motivation intrinsèque) :
  - autonomie
  - curiosité
  - désir d'apprendre
  - création
  - amusement
  - enthousiasme
  - expérimentation

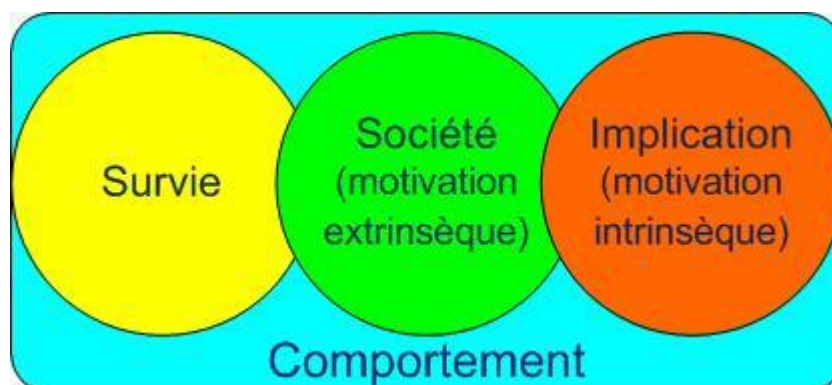


Figure 1-4. Le comportement



L'argent (le salaire, la carotte) est souvent un moyen motivant puissant surtout pour un travail routinier. Mais de nombreuses études ont montré que pour un travail complexe et surtout intellectuel l'argent n'est pas du tout motivant. Quand on doit faire preuve de créativité, d'imagination, d'innovation l'argent est même souvent démotivant.

Les essais réalisés par de nombreux scientifiques montrent que l'esprit habité par la rémunération perturbe les activités créatrices et entre en contradiction avec le besoin intrinsèque de liberté de choisir ce que l'on veut faire.

La motivation intrinsèque (cf. figure 1-5) d'après Daniel Pink (cf. son livre [La vérité sur ce qui nous motive](#)) repose sur trois piliers :

- l'autonomie dans l'activité (désir de diriger notre propre vie, de faire des choix, d'avoir des comptes à rendre) :
  - ce que nous faisons
  - quand nous le faisons
  - comment nous le faisons
  - avec qui nous le faisons
- la maîtrise de l'activité (désir de toujours mieux faire) :
  - développer nos capacités
  - tâches équilibrées (ni trop faciles, ni trop difficiles)
  - s'amuser (transformer une partie du travail en jeu)
- l'identification avec la finalité :
  - donner un sens à notre vie
  - travailler avec ses semblables pour un objectif plus grand que notre propre personne (rendre le monde meilleur)

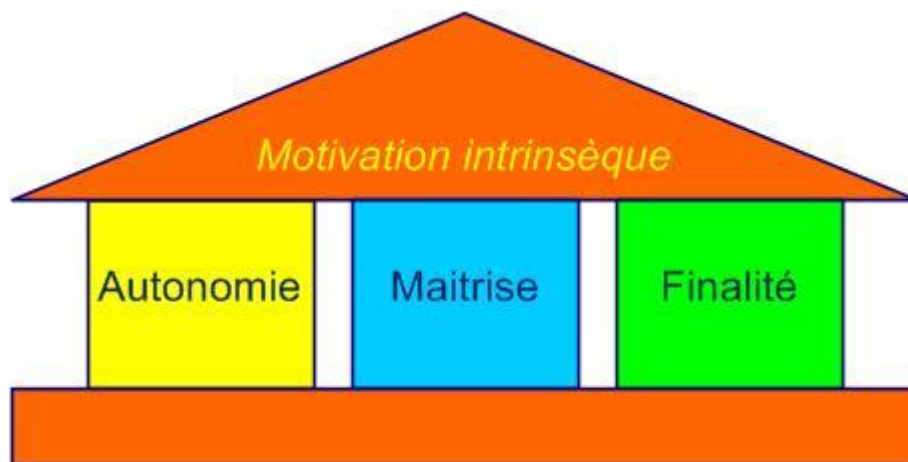


Figure 1-5. La motivation intrinsèque

### **C'est l'engagement qui fait la performance et non le contraire**

Quelques conditions pour favoriser la motivation (inciter le personnel à travailler avec envie et plaisir) :

- équité :
  - respect
  - bienveillance
  - confiance
- épanouissement de soi :
  - objectif important et s'inscrivant dans les valeurs et la vision de l'entreprise

- liberté d'agir (pas ou peu de contrôle)
- s'engager volontairement
- défi à surmonter
- urgence de la tâche
- exercer ses connaissances
- apprendre plus
- autonomie de l'équipe
- salaire :
  - équitable
  - suffisant
  - égal ou supérieur à celui des concurrents
- lieux agréables
- éprouver de la satisfaction
- pouvoir admirer les résultats
- récompenses surprenantes (surtout non matérielles) pour célébrer les progrès

### Histoire vraie

*Dans les années 2000 des chercheurs de l'université Cornell ont sélectionné 320 petites entreprises.*

*La première moitié des entreprises (A) avaient un management traditionnel. Dans la deuxième moitié des entreprises (B) les salariés étaient tout à fait autonomes.*

*L'analyse montra que le taux de croissance des entreprises B était 4 fois plus élevé que celui des entreprises A et ils avaient un turnover du personnel 3 fois plus faible.*

## 1.5 Impliquer le personnel

### Un besoin satisfait n'est pas un facteur de motivation du comportement ! Douglas McGregor

Toujours considérer le personnel comme des personnes adultes et responsables, capables de prendre les décisions nécessaires. En plus l'intelligence collective permet d'obtenir une performance exceptionnelle.

La motivation est positive et contagieuse quand le travail est perçu comme un besoin d'accomplissement, de réalisation, d'épanouissement de soi (sommet de la pyramide de Maslow).

Le secret autour des rémunérations est un exemple de source possible de moral en baisse, de performance médiocre, de turnover du personnel élevé.

Pour donner chaque jour le meilleur de soi-même le personnel doit sentir être :

- écouté
- entendu
- compris
- pris en compte
- informé
- encouragé
- aidé
- soutenu

De cette manière le personnel :

- fait de son mieux
- accroît ses compétences et son savoir-faire
- est digne de la confiance accordée
- sait qu'il est traité équitablement
- se sent membre à part entière d'une équipe soudée et d'une entreprise pérenne
- comprend mieux le sens de son travail
- est fier de son travail

### Pas de performance sans bonheur. Jean-François Zobrist

La figure 1-6 montre comment on peut progresser vers l'entreprise heureuse en créant plus de bonheur pour les salariés et plus de performance pour l'entreprise.

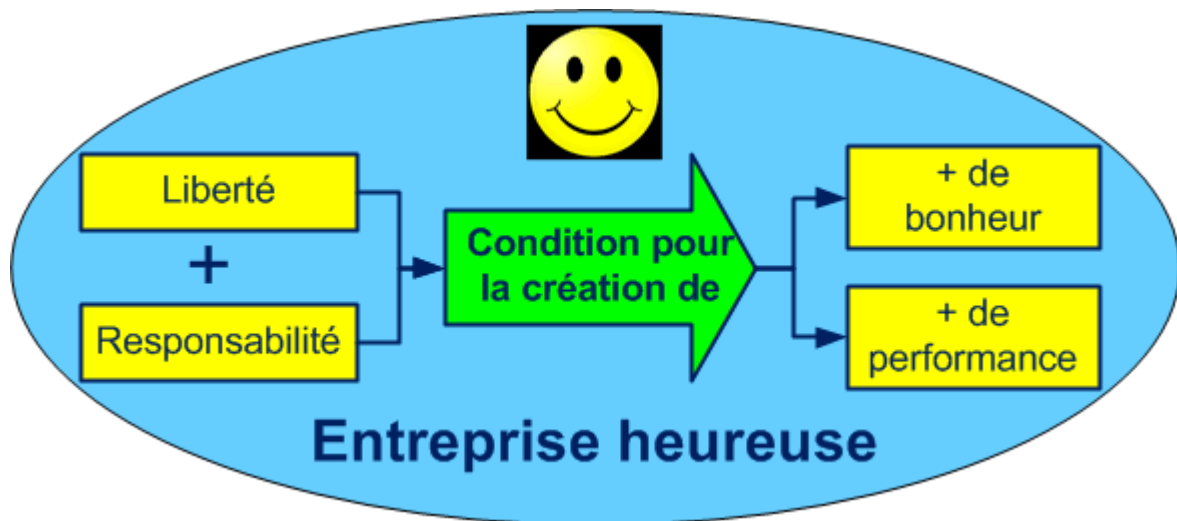


Figure 1-6. Entreprise heureuse

Quelques conditions pour s'épanouir au travail :

- participer à :
  - l'élaboration de la vision
  - la préparation et à la prise de décision
  - l'amélioration des conditions de travail
  - la distribution des bénéfices
- respecter les valeurs communes
- fixer soi-même les bons objectifs
- profiter d'un climat de coopération dans l'équipe et parmi les services
- inclure un côté ludique dans les activités
- assumer sa mission et ses responsabilités dans l'équipe
- savoir que la hiérarchie s'intéresse régulièrement aux compétences et à l'engagement de chacun
- résoudre les problèmes
- gagner et maintenir son indépendance
- disposer d'un environnement de travail optimisé, sécurisé et agréable
- changer souvent les activités (les tâches répétitives c'est l'ennui assuré)
- relever des défis excitants
- communiquer dans les deux sens (encourager le retour d'information)
- suivre des formations captivantes
- avoir des liens directs et aimer son client

- partager les bonnes pratiques
- recevoir une reconnaissance méritée
- être encouragé dans l'innovation
- lier les récompenses à la performance d'équipe



Pièges à éviter :

- faible engagement de la direction
- mauvaise communication de la vision et des objectifs
- missions et responsabilités mal définies
- manque de reconnaissance des efforts déployés
- utiliser l'organisation scientifique du travail de Taylor (séparer ceux qui conçoivent de ceux qui produisent)
- tolérer des réponses comme :
  - ce n'est pas mon travail
  - je n'ai pas le temps
  - on a toujours fait comme ça
  - ce changement va trop vite
  - c'est trop risqué
  - ça ne marchera jamais chez nous
- système documentaire inadapté et procédures :
  - avec des activités inutiles
  - écrites sans la participation de ceux qui doivent les appliquer
  - écrites surtout pour l'auditeur externe

L'auto évaluation ou celle que l'on pratique entre les membres de l'équipe est un moyen de nous aider à :

- voir où nous en sommes
- confirmer les engagements
- regarder l'avenir sereinement

Quelques pistes :

- évaluer l'atteinte des objectifs et si besoin fixer de nouveaux objectifs
- demander à chacun d'évaluer sa propre performance
- établir nos points forts et nos points faibles
- chercher des opportunités d'amélioration et de progression
- trouver et surmonter les obstacles à :
  - la créativité
  - la curiosité
  - l'initiative
  - l'innovation
- définir comment améliorer le niveau de compétence (nouvelles formations)
- identifier la contribution personnelle aux indicateurs de l'équipe
- déterminer ce qui est vraiment agréable au travail
- se comparer aux meilleurs
- vérifier si c'est envisageable de prendre plus d'initiatives et de responsabilités

*Histoire vraie*

*Le projet militaire Manhattan (création de la bombe atomique) avançait trop lentement. Le secret était de rigueur pour des raisons de sécurité et la nature même du projet était cachée à l'ensemble du personnel.*

*Pour passer à la vitesse supérieure le chef du projet Robert Oppenheimer décida d'informer tous les membres de l'équipe de la nature du projet, de son extrême urgence et de son importance cruciale sur la fin de la guerre. Une énergie insoupçonnée se dégagait, le travail avança à pas de géant.*

*Informé sur la mission, donner du sens au travail, faire confiance au personnel est un gage de réussite pour tout projet.*



Minute de détente. Cf. blague "[Le moine et l'oiseau](#)"

## 2 Définitions et livres

### 2.1 Définitions

#### **Le début de la sagesse c'est de désigner les choses par leur nom. Proverbe chinois**

La profusion des termes et expressions utilisés pour l'appellation et le type de gestion dans les nombreux livres, articles et blogs sur l'entreprise libérée est un peu déroutante. Pour savoir que l'on parle de la même chose (libérer les énergies du personnel et la sagesse des leaders) nous citons ci-dessous une partie de ces notions.

Quelques termes synonymes de l'entreprise libérée :

- entreprise (organisation) :
  - adaptée
  - agile
  - apprenante (*learning organization*)
  - autonome
  - opale (*teal*)
  - cellulaire
  - centrée sur la liberté (*freedom centered company*)
  - consciente (conscious business)
  - démocratique
  - du bonheur (*happy organization, delivering happiness*)
  - élastique
  - étendue
  - évolutionnaire (*evolutionary organization*)
  - holistique
  - horizontale
  - positive
  - performante
  - responsabilisante
  - sans hiérarchie
  - sans manager (*no manager company*)
- réseau créatif (*creative network*)
- société à responsabilité augmentée

Quelques notions utilisées dans l'entreprise libérée :

- approche systémique
- avantage du bonheur (*happiness advantage*)
- autocontrôle
- auto-direction (*self-direction*)
- autogestion (*self-organizing*)
- auto-management (*self-management*)
- auto-organisation (*self-organization*)
- autorégulation
- autorité distribuée (*distributed authority*)
- comportement partagé
- décentralisation
- décloisonnement
- dé-hiérarchisation
- économie circulaire
- élément humain (*human element*)

- gouvernance collégiale
- gouvernance partagée
- hiérarchie plate
- holocratie (*holacracy*)
- intelligence collective (*collective intelligence*)
- intra-entrepreneuriat
- leader :
  - serviteur (*servant leader*)
  - conscient (*conscious leader*)
  - libérateur (*liberating leader*)
- leadership :
  - agile
  - distribué (*distributed leadership*)
  - naturel (*natural leadership*)
  - partagé (*shared leadership*)
- lieu de travail démocratique (*democratic workplace*)
- management :
  - agile
  - augmenté
  - cellulaire
  - collaboratif
  - coopératif
  - démocratique
  - de l'innovation (*management innovation*)
  - durable
  - éthique
  - global
  - humaniste
  - libéré
  - par intégration et maîtrise de soi (*management by integration and self-control*)
  - par la confiance
  - participatif (*participative management*)
  - plat
  - radical (*radical management*)
- méritocratie (*meritocracy*)
- pouvoir latéral (*lateral power*)
- présomption de confiance
- psychologie positive (*positive psychology*)
- responsabilité distribuée (*distributed responsibility*)
- valeur partagée (*shared value*)

#### Définitions de l'entreprise libérée :

- une entreprise dont la majorité des salariés sont complètement libres et responsables d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes - pas leurs chefs ou les procédures - décident comme les meilleures pour la vision de leur entreprise. Isaac



Getz (et la [vidéo](#) d'une minute)

- une entreprise où on a libéré les productifs des contraintes des improductifs. Jean-François Zobrist
- une entreprise dans laquelle la responsabilisation des salariés est considérée comme un levier de performance. Emmanuel Nardon

- une entreprise où il n'y a pas de chefs mais des leaders serveurs et des personnes autonomes et responsables

Quelques définitions utilisées dans le présent module :

**Agilité** : capacité d'un système à répondre rapidement au changement

**Anomalie** : écart par rapport à ce qui est attendu

**Client** : celui qui reçoit un produit

**Conformité** : satisfaction d'une exigence spécifiée

**Contrôle** : voir inspection

**Criticité** : niveau d'un risque potentiel

**Culture d'entreprise** : comment on fait chez nous

**Défaillance** : écart d'aptitude d'une unité fonctionnelle à satisfaire une fonction spécifiée

**Défaut** : non-conformité liée à une utilisation spécifiée

**Direction** : groupe ou personnes chargées de la gestion au plus haut niveau de l'entreprise

**Dysfonctionnement** : élément perturbant le fonctionnement d'un processus

**Efficacité** : capacité de réalisation des activités planifiées avec le minimum d'efforts

**Efficience** : rapport financier entre le résultat obtenu et les ressources utilisées

**EFQM** : European Foundation for Quality Management ou Fondation européenne pour le management de la qualité. Organisation proposant un modèle d'excellence ("Partage des pratiques efficaces"). Prix annuel EFQM

**Entreprise** : structure qui satisfait un besoin

**Exigence** : besoin ou attente implicite ou explicite

**Fournisseur** : celui qui procure un produit

**Gaspillage** : tout ce qui ajoute des coûts mais pas de valeur

**Indicateur** : valeur d'un paramètre, associé à un objectif, permettant de façon objective d'en mesurer l'efficacité

**Inspection** : actions de mesures, d'essais et d'examens d'un produit, service, processus ou matériel pour déterminer le respect des exigences

**ISO** : organisation internationale de normalisation

**Maîtriser** : garantir la conformité aux critères spécifiés

**Manager** : celui qui obtient des résultats par l'intermédiaire d'autres personnes

**Non-conformité (NC)** : non-satisfaction d'une exigence spécifiée

**Non-qualité** : écart entre la qualité attendue et la qualité perçue

**Partie intéressée** : personne, groupe ou organisation concernés par les impacts d'une entreprise

**Partie prenante** : personne, groupe ou organisation pouvant affecter ou être affectée par une entreprise

**Problème** : écart qu'il faut réduire pour obtenir un résultat

**Processus** : activités qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie

**Produit (ou service)** : tout résultat d'un processus ou d'une activité

**Rebut** : traitement d'un produit irrécupérable

**Responsabilité** : capacité à prendre une décision tout seul

**Responsable qualité** : leader du voyage vers l'excellence

**Satisfaction du client** : objectif prioritaire de chaque système de management de la qualité

**Sécurité** : aptitude à éviter un événement non désiré

**Stratégie** : démarche globale pour atteindre des objectifs (voir aussi ISO 9004, 5.2)

**Surveillance** : ensemble d'actions planifiées pour garantir l'efficacité des mesures de maîtrise (voir aussi ISO 22 000, 3.12)

**Système** : ensemble de processus interactifs

**Système de management** : ensemble intégré permettant d'établir et d'atteindre des objectifs

**SMQ** : système de management de la qualité



**Tableau de bord** : ensemble cohérent d'indicateurs pour mesurer la performance et faciliter l'aide à la décision

**VA** : Valeur Ajoutée. Ce que le client est prêt à payer (quand c'est bien fait du premier coup)

### Pas de performance sans langage commun. Jean-François Zobrist

Dans la terminologie utilisée ne pas confondre :

- anomalie, défaillance, défaut, dysfonctionnement, gaspillage, non-conformité et rebut
  - l'anomalie est une déviation par rapport à ce qui est attendu
  - la défaillance est la non satisfaction d'une fonction
  - le défaut est la non satisfaction d'une exigence liée à une utilisation (prévue)
  - le dysfonctionnement est un fonctionnement dégradé qui peut entraîner une défaillance
  - le gaspillage c'est quand il y a des coûts ajoutés mais pas de valeur
  - la non-conformité est la non satisfaction d'une exigence spécifiée (en production)
  - le rebut est un produit non conforme qui sera détruit
- audit, inspection, audité et auditeur
  - l'audit est le processus d'obtention des preuves d'audit
  - l'inspection est la vérification de conformité d'un processus ou produit
  - l'audité est celui qui est audité
  - l'auditeur est celui qui réalise l'audit
- cause et symptôme
  - la cause est la circonstance entraînant une défaillance
  - le symptôme est le caractère lié à un état
- client, fournisseur et sous-traitant
  - le client reçoit un produit
  - le fournisseur procure un produit
  - le sous-traitant procure un service ou un produit sur lequel est réalisé un travail spécifique
- danger, problème et risque
  - le danger c'est l'état, la situation, la source qui peut aboutir à un accident
  - le problème c'est l'écart entre la situation réelle et la situation souhaitée
  - le risque est la mesure, la conséquence d'un danger et c'est toujours un problème potentiel
- efficacité et efficience
  - l'efficacité est le niveau d'obtention des résultats escomptés
  - l'efficience est le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées
- informer et communiquer
  - informer c'est porter une information à la connaissance de quelqu'un
  - communiquer c'est transmettre un message, écouter la réaction et dialoguer
- objectif et indicateur
  - l'objectif est un engagement recherché
  - l'indicateur est l'information de la différence entre le résultat obtenu et l'objectif fixé
- processus, procédure, produit, procédé, activité et tâche
  - la procédure est la description de la façon dont on devrait se conformer aux règles
  - le processus est la façon de satisfaire le client en utilisant le personnel pour atteindre les objectifs
  - le produit est le résultat d'un processus
  - le procédé est la façon d'exécuter une activité

- o l'activité est un ensemble de tâches
- o la tâche est une suite de simples opérations

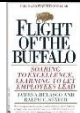
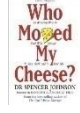


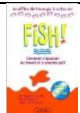



Pour d'autres définitions, commentaires, explications et interprétations vous pouvez consulter [l'annexe 06](#) (Glossaire).

## 2.2 Livres



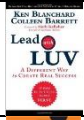


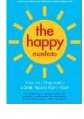


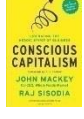




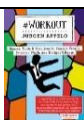

**Lire n'est pas nécessaire pour le corps, seul l'oxygène l'est, mais un bon livre oxygène l'esprit. Dany Laferrière**





Pour aller plus loin quelques livres, classés par ordre chronologique (première édition) :

	Abraham Maslow, <a href="#">A Theory of Human Motivation</a> , Psychological Review, 1943		<a href="#">Devenir le meilleur de soi-même</a> , Besoins fondamentaux, motivation et personnalité, Eyrolles, 2013
	Douglas McGregor, <a href="#">The Human Side of Enterprise</a> , McGraw Hill, 1960		<a href="#">La dimension humaine de l'entreprise</a> , Gauthier-Villars, 1969
	Robert Townsend, <a href="#">Up the Organisation</a> , How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits, Knopf, 1970		<a href="#">Au-delà du management</a> , Comment empêcher les entreprises d'étouffer les gens et de bloquer les profits, Arthaud, 1970
	Kenneth Blanchard & Spencer Johnson, <a href="#">The One Minute Manager</a> , The Quickest Way to Increase Your Own Prosperity, Berkley Books, 1981		<a href="#">Le manager minute</a> , Editions d'Organisation, 1987
	Eliyahu Goldratt, Jeff Cox, <a href="#">The Goal</a> , A Process of Ongoing Improvement, North River Press, 1984		<a href="#">Le But</a> , Un processus de progrès permanent, AFNOR, 1986
	Masaaki Imai, <a href="#">Kaizen</a> , The Key to Japan's Competitive Success, McGraw Hill, 1986		<a href="#">KAIZEN</a> , La clé de la compétitivité japonaise, Eyrolles, 1989
	Akio Morita, <a href="#">Made in Japan</a> , Akio Morita and Sony, E. P. Dutton, 1986		<a href="#">Made in Japon</a> , Laffont, 1986
	Max De Pree, <a href="#">Leadership is an Art</a> , Currency Doubleday, 1987		<a href="#">Diriger est un art</a> , Rivages, 1990
	Taiichi Ohno, <a href="#">Toyota Production System</a> , Beyond Large-Scale Production, Productivity press, 1988		<a href="#">L'esprit Toyota</a> , Masson, 1989
	James Womack, Daniel Jones, Daniel Ross, <a href="#">The machine that changed the world</a> , Free Press, 1990		<a href="#">Le système qui va changer le monde</a> , Dunod, 1992
	Peter Senge, <a href="#">The Fifth Discipline</a> , The Art & Practice of The Learning Organization, Random House, 1990		<a href="#">La Cinquième Discipline</a> , L'Art et la manière des organisations qui apprennent, First, 1992
	Hal Rosenbluth and Diane McFerrin-Peters, <a href="#">The Customer Comes Second</a> , Quill, 1992		Le client vient en second

	Ricardo Semler, <a href="#">Maverick</a> , Arrow books, 1993		<a href="#">A contre-courant</a> , Vivre l'entreprise la plus extraordinaire du monde, Dunod, 1999
	James Belasco and Ralph Stayer, <a href="#">Flight of the Buffalo</a> , Soaring to excellence, Learning to Let Employees Lead, Warner Books, 1993		Le vol du buffle, Monter en flèche vers l'excellence, Apprendre à laisser les employés diriger
	Robert Waterman, <a href="#">What America Does Right</a> , Learning from Companies That Put People First, Norton, 1994		Ce que l'Amérique fait bien, Apprendre des entreprises qui mettent en premier les gens
	Spencer Johnson, <a href="#">Who Moved My Cheese?</a> An Amazing Way to Deal with Change in your Work and your Life, Putnam, 1998		<a href="#">Qui a piqué mon fromage ?</a> , Comment s'adapter au changement au travail, en famille, et en amour, Michel Lafon, 2000
	Frank Ostroff, <a href="#">The Horizontal Organization</a> , What the Organization of the Future Actually Looks Like and How it Delivers Value to Customers, Oxford University Press, 1999		<a href="#">L'entreprise horizontale</a> , L'Entreprise du futur et sa proposition de valeur, Dunod, 2000
	Rich Teerlink, Lee Ozley, <a href="#">More than a motorcycle</a> , The Leadership Journey at Harley-Davidson, Harvard Business School Press, 2000		Plus qu'une moto, Le voyage de leadership à Harley-Davidson
	Stephen Lundin et al, <a href="#">Fish!</a> : A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results, Hodder Mobius, 2000		Stephen Lundin et al, <a href="#">Fish!</a> , Comment s'épanouir au travail et y prendre goût, Michel Lafon, 2001
	Stan Richards & David Culp, <a href="#">The Peaceable Kingdom</a> , Building a Company without Factionalism, Fiefdoms, Fear and Other Staples of Modern Business, John Wiley & Sons, 2001		Le royaume de paix, Construire sans factionnalisme, fiefs, peur et autres épingles de l'entreprise moderne
	Peter Drucker, <a href="#">The Essential Drucker</a> , The best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, Harper, 2001		<a href="#">Devenez manager !</a> Les meilleurs textes de Peter Drucker, Pearson, 2006
	Michael Abrashoff, <a href="#">It's Your Ship</a> : Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy, Grand Central Publishing, 2002		C'est votre navire : Techniques de management de juste le meilleur navire dans la marine
	Ricardo Semler, <a href="#">The Seven-day Weekend</a> , Arrow books, 2003		Le weekend de sept jours
	Jeffrey Liker, <a href="#">The Toyota Way</a> , 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw Hill, 2004		<a href="#">Le modèle Toyota</a> , 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise, Pearson, 2009
	Richard Layard, <a href="#">Happiness</a> , Lessons From a New Science, Penguin Books, 2005		<a href="#">Le prix du bonheur</a> , Leçons d'une science nouvelle, Armand Colin, 2007

	Dennis Bakke, <a href="#">Joy at Work</a> , A Revolutionary Approach to Fun on the Job, PVG, 2005		<a href="#">La Joie au travail</a> : Une démarche révolutionnaire pour avoir du plaisir au travail, Ada, 2006
	Richard Templar, <a href="#">The Rules of Management</a> , A Definitive Code for Managerial Success, Pearson Education, 2005		<a href="#">Les 100 règles d'or du management</a> , Un autre point de vue sur l'art de diriger, Marabout, 2013
	Ori Brafman, Rod Beckstrom, <a href="#">The Starfish and the Spider</a> , The Unstoppable Power of Leaderless Organizations, Portfolio, 2006		L'étoile de mer et l'araignée, La puissance imparable des organisations sans leaders
	Jean-François Zobrist, <a href="#">La belle histoire de FAVI</a> , L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, Nos belles histoires, tomes 1 et 2, Humanisme et Organisations, 2007		
	Larry Webber, Michael Wallace, <a href="#">Quality Control for Dummies</a> , Wiley, 2007		Maîtrise de la qualité pour les nuls
	Chip Conley, <a href="#">Peak</a> , How Great Companies Get Their Mojo from Maslow, Jossey-Bass, 2007		Pic, Comment les grandes entreprises trouvent leur désir de Maslow
	Shoji Shiba, Martine Morel, <a href="#">Le management selon Shiba</a> , Capter les signaux du changement pour une performance durable, Eyrolles, 2007		
	Henry Stewart et al, <a href="#">Relax! A happy business story</a> , Get more from your business by doing less, Happy, 2009 (sur le site de Happy <a href="#">pdf</a> gratuit)		<a href="#">Relax ! Une heureuse histoire d'entreprise</a> , Obtenez plus de votre entreprise en faisant moins, 2014 (sur le site Happy, <a href="#">pdf</a> gratuit)
	Brian Carney, Isaac Getz, <a href="#">Freedom, Inc.</a> , Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth, Random House, 2009		<a href="#">Liberté &amp; Cie</a> , Quand la liberté des salaires fait le succès des entreprises, Fayard, 2012
	Vineet Nayar, <a href="#">Employees First, Customers Second</a> , Turning conventional management upside down, Harvard Business Press, 2009		<a href="#">Les employés d'abord, les clients ensuite</a> , Comment renverser les règles du management, Diatino, 2011
	Daniel Pink, <a href="#">Drive</a> , The Surprising Truth About What Motivates Us, Riverhead Books, 2009		<a href="#">La vérité sur ce qui nous motive</a> , Flammarion, 2014
	Steven Spear, <a href="#">Chasing the Rabbit</a> , How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win, McGraw Hill, 2009		Chasser le lapin, Comment les leaders du marché distancent la concurrence et comment les grandes entreprises peuvent rattraper les autres et gagner
	Jean-François Zobrist, <a href="#">Un petit patron naïf et paresseux</a> , Stratégie & Avenir, 2009, (Sur le site de FAVI tous les chapitres <a href="#">en pdf</a> )		
	Jean-François Zobrist, <a href="#">Comment un petit Patron, naïf et paresseux INNOVE !</a> , Stratégie & Avenir, 2009, (L'essentiel du management par la confiance, <a href="#">8 pages en pdf</a> )		

	Tony Hsieh, <a href="#">Delivering Happiness</a> , A Path to Profits, Passion, and Purpose, Grand Central Publishing, 2010		<a href="#">L'entreprise du Bonheur</a> , Leduc.s Editions, 2011
	Ken Blanchard, Colleen Barrett, <a href="#">Lead with LUV</a> , A Different Way to Create Real Success, Pearson Education, 2010		Mener avec LUV, Un autre chemin pour créer un vrai succès
	Shawn Achor, <a href="#">The Happiness Advantage</a> , The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work, Crown Business, 2010		L'avantage du Bonheur, Les sept principes de la psychologie positive qui alimentent la réussite et la performance au travail
	Blake Mycoskie, <a href="#">Start Something That Matters</a> , Spiegel & Grau, 2011		Se lancer dans quelque chose qui compte
	Christian Hohmann, <a href="#">Lean Management</a> , Eyrolles, 2012		
	Henry Stewart, <a href="#">The Happy Manifesto</a> , Make Your Organisation a Great Place to Work – Now, Happy, 2012		Le manifeste du bonheur, Faites votre entreprise un meilleur lieu de travail – Maintenant
	Jurgen Appelo, <a href="#">How to change the World</a> , Change Management 3.0, Kindle, 2012		<a href="#">Comment changer le monde ?</a> , Kindle, 2012
	John Mackey, Raj Sisodia, <a href="#">Conscious Capitalism</a> , Liberating The Heroic Spirit Of Business, Harvard Business Review Press, 2013		Le capitalisme conscient, Libérer l'esprit héroïque du business
	Laurence Vanhée, <a href="#">Happy RH</a> , La Charte, 2013		
	Julien Leclercq, <a href="#">Chronique d'un salaud de patron</a> , Bienvenue dans la vraie vie d'un patron de PME, Les Cavaliers de l'Orage, 2013		
	Marc Dorel, <a href="#">Le Management Libéré</a> , Hélène Jacob, 2014		
	Niels Pflaeging, <a href="#">Organize for Complexity</a> , How to get life back into work to build the high-performance organization, BetaCodex Publishing, 2014 (fichiers <a href="#">pdf</a> en anglais)		Organiser pour la complexité, Comment rendre le travail à nouveau efficace et créer l'organisation à haut rendement ( <a href="#">pdf</a> en français de 63 pages)
	Jurgen Appelo, <a href="#">Management 3.0 Workout</a> , Games, Tools & Practices to Engage People, Improve Work, and Delight Clients, Happy Melly Express, (sur le site les chapitres en pdf), 2014		Entraînement au management 3.0, Jeux, outils et pratiques pour engager les gens, améliorer le travail et réjouir les clients
	Frederic Laloux, <a href="#">Reinventing Organizations</a> , A guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, Nelson Parker, 2014		Réinventer les organisations, Guide pour créer des organisations inspiré par la prochaine étape de la conscience humaine

	Eric Albert, <a href="#">Partager le pouvoir, c'est possible</a> , Albin Michel, 2014
	
	Jacques Benoit, <a href="#">5 propositions pour réformer l'entreprise</a> , EMS, 2015
	Jacques Lebeau, <a href="#">Révéler les talents enfouis</a> , Une approche humaniste et bienveillante des relations manager-managé, AFNOR, 2015

**Quand je pense à tous les livres qu'il me reste encore à lire, j'ai la certitude d'être encore heureux. Jules Renard**