

E 60

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 des énergies dans 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.

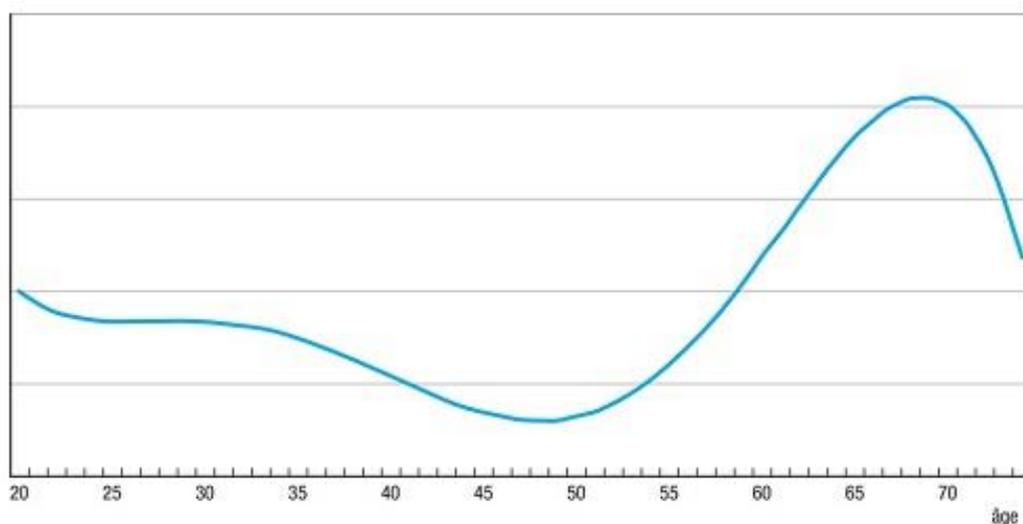


Figure 1-1. Le bonheur et l'âge

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.

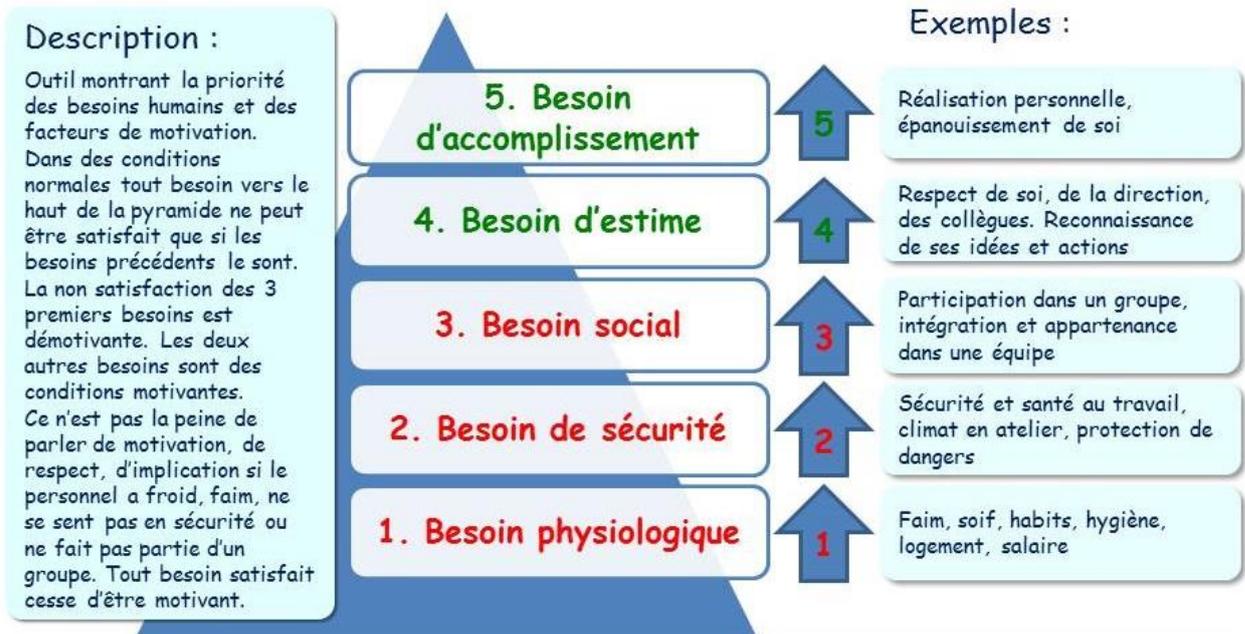


Figure 1-2. Pyramide de Maslow

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. Ce sont les conditions d'avoir envie de réussir sa réalisation personnelle. 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.

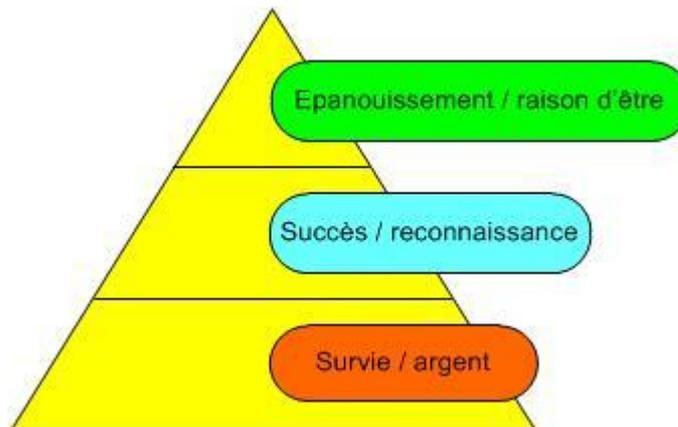


Figure 1-3. Pyramide simplifiée des relations et motivations

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 le projet d'encyclopédie universelle Encarta, avec la contribution de centaines de personnalités du monde entier. L'encyclopédie était vendue sur CD et DVD puis sur Internet à partir de 2000 et se déclinait en 8 langues. Encarta fut arrêtée en 2009 car les visites d'encyclopédies en ligne aux États-Unis n'étaient que 1,27 % contre 97 % pour Wikipédia.

Wikipédia est une encyclopédie généraliste et multilingue créée en 2001 sous licence publique générale GNU. Elle permet à chacun d'écrire et de modifier des articles, d'où sa définition comme encyclopédie participative ou œuvre libre de collaboration massive à but non lucratif. Wikipédia est devenue l'encyclopédie en ligne la plus la plus consultée au monde avec plus de 58 millions d'articles dans plus de 300 langues.

Pour tout projet la contribution de millions de bénévoles est une force imbattable.

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

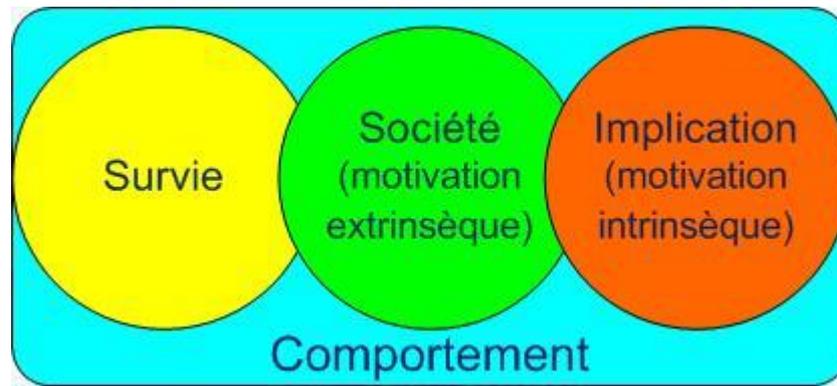


Figure 1-4. Le comportement

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)

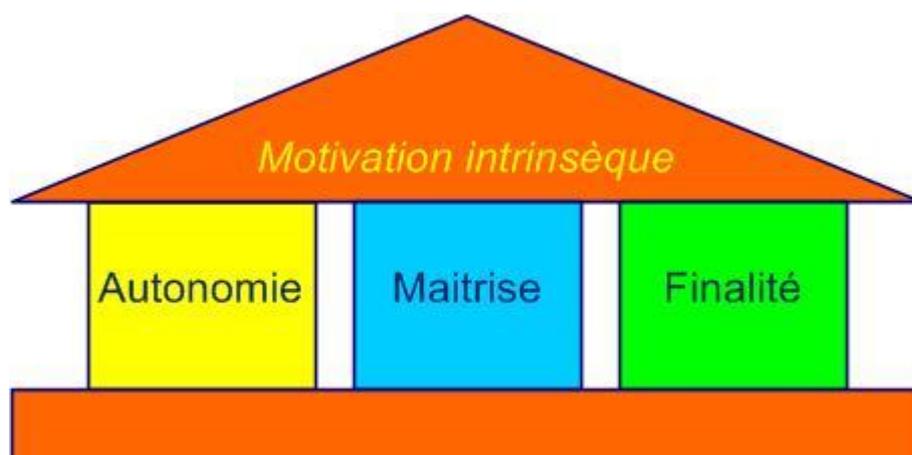


Figure 1-5. La motivation intrinsèque

C'est l'engagement qui fait la performance et non l'inverse

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.

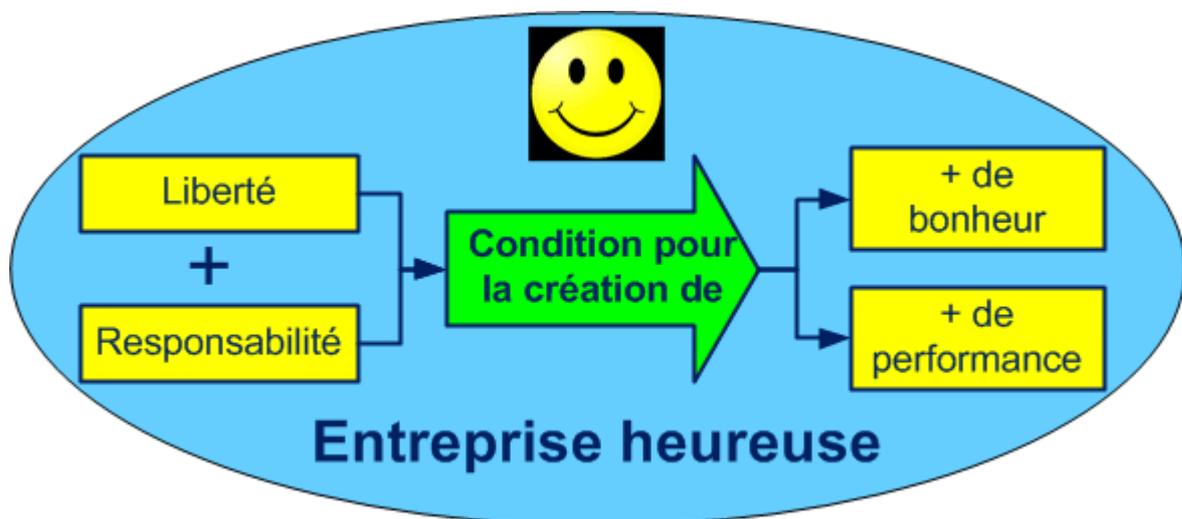


Figure 1-6. Entreprise heureuse

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 départements
- 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
- manque de confiance
- 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 (avoir droit à l'erreur)
 - 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 est la définition des termes. Socrate

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 (*liberated company*) :

- entreprise (organisation) :
 - adaptée
 - agile
 - altruiste
 - apprenante (*learning organization*)
 - autogouvernée
 - autonome
 - cellulaire
 - centrée sur la liberté (*freedom centered company*)
 - collaborative
 - consciente (*conscious business*)
 - créative
 - démocratique
 - décentralisée (*decentralized*)
 - du bonheur (*happy organization, delivering happiness*)
 - élastique
 - étendue
 - évolutionnaire (*evolutionary organization*)
 - holistique
 - horizontale
 - humaniste
 - libérante
 - opale (*teal*)
 - positive
 - performante
 - réinventée
 - responsabilisante
 - responsabilisée
 - sans hiérarchie
 - sans manager (*no manager company*)
 - vivante
- 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-gouvernance
- auto-management (*self-management*)
- auto-organisation (*self-organization*)
- autorégulation
- autorité distribuée (*distributed authority*)
- convivialité
- comportement partagé
- co-création
- décentralisation
- décroïsonnement
- dé-hiérarchisation
- démocratie concertative
- économie circulaire
- égalité intrinsèque
- élément humain (*human element*)
- gouvernance :
 - collaborative
 - collégiale
 - partagée
- hiérarchie plate
- holocratie (*holacracy*)
- intelligence collective (*collective intelligence*)
- intra-entrepreneuriat
- leader :
 - serviteur (*servant leader*)
 - conscient (*conscious leader*)
 - libérateur (*liberating leader*)
- leadership :
 - agile
 - bienveillant
 - égalitaire (*egalitarian*)
 - distribué (*distributed*)
 - naturel (*natural*)
 - partagé (*shared*)
- libération d'entreprise (*corporate liberation*)
- lieu de travail démocratique (*democratic workplace*)
- management :
 - agile
 - augmenté
 - autonome
 - cellulaire
 - collaboratif
 - coopératif
 - décomplexé
 - 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
 - par le calme

- par les Talents
- participatif (*participative management*)
- plat
- radical (*radical management*)
- méritocratie (*meritocracy*)
- perfambiance
- pouvoir latéral (*lateral power*)
- présomption de confiance
- psychologie positive (*positive psychology*)
- responsabilité distribuée (*distributed responsibility*)
- sociocratie
- 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 serviteurs 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 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
 - l'activité est un ensemble de tâches
 - la tâche est une suite de simples opérations

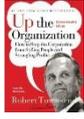
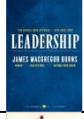
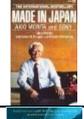
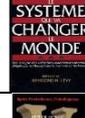
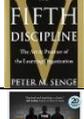
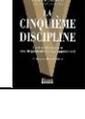
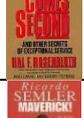
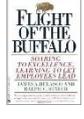
Pour d'autres définitions, commentaires, explications et interprétations vous pouvez consulter l'[annexe 06](#) (Glossaire). 

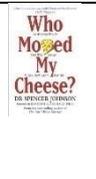
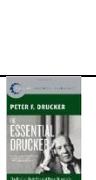
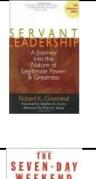
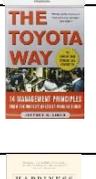
2.2 Livres

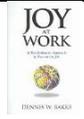
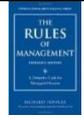
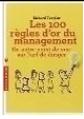
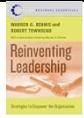
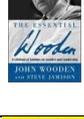
Lire n'est pas nécessaire pour le corps, seul l'oxygène l'est, mais un bon livre oxygène l'esprit. Dany Laferrière

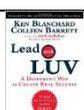
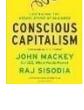
Pour aller plus loin quelques livres :

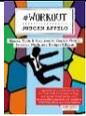
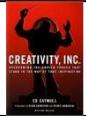
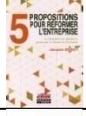
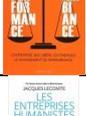
	Lao Tseu, Tao tö King , Marabout, 2017		Livre de la Voie et de la Vertu
	Abraham Maslow, A Theory of Human Motivation , Psychological Review, 1943		Devenir le meilleur de soi-même , Besoins fondamentaux, motivation et personnalité, Eyrolles, 2013
	Hyacinthe Dubreuil, L'Équipe et le ballon : L'ouvrier libre dans l'entreprise organisée, Le Portulan, 1948		
	Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise , McGraw Hill, 1960		La dimension humaine de l'entreprise , Gauthier-Villars, 1969
	Douglas McGregor, The professional manager , McGraw-Hill, 1967		Le manager professionnel

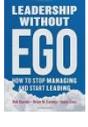
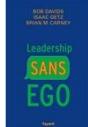
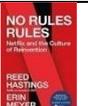
	Robert Townsend, Up the Organisation , How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits, Knopf, 1970		Au-delà du management , Comment empêcher les entreprises d'étouffer les gens et de bloquer les profits, Arthaud, 1970
	James Burns, Leadership , Harper, 1979		
	Kenneth Blanchard & Spencer Johnson, The One Minute Manager , The Quickest Way to Increase Your Own Prosperity, Berkley Books, 1981		Le manager minute , Editions d'Organisation, 1987
	Eliyahu Goldratt, Jeff Cox, The Goal , A Process of Ongoing Improvement, North River Press, 1984		Le But, Un processus de progrès permanent, AFNOR, 1986
	Masaaki Imai, Kaizen , The Key to Japan's Competitive Success, McGraw Hill, 1986		KAIZEN , La clé de la compétitivité japonaise, Eyrolles, 1989
	Akio Morita, Made in Japan , Akio Morita and Sony, E. P. Dutton, 1986		Made in Japon , Laffont, 1986
	Max De Pree, Leadership is an Art , Currency Doubleday, 1987		Diriger est un art , Rivages, 1990
	Taiichi Ohno, Toyota Production System , Beyond Large-Scale Production, Productivity press, 1988		L'esprit Toyota , Masson, 1989
	James Womack, Daniel Jones, Daniel Ross, The machine that changed the world , Free Press, 1990		Le système qui va changer le monde , Dunod, 1992
	Peter Senge, The Fifth Discipline , The Art & Practice of The Learning Organization, Random House, 1990		La Cinquième Discipline , L'Art et la manière des organisations qui apprennent, First, 1992
	Jack Stack, The Great Game of Business , The only sensible way to run a company, Currency, 1992		Le grand jeu d'entreprise
	Hal Rosenbluth and Diane McFerrin-Peters, The Customer Comes Second , Quill, 1992		Le client vient en second
	Ricardo Semler, Maverick , Arrow books, 1993		A contre-courant , Vivre l'entreprise la plus extraordinaire du monde, Dunod, 1999
	James Belasco and Ralph Stayer, Flight of the Buffalo , 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, What America Does Right , 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, Who Moved My Cheese? An Amazing Way to Deal with Change in your Work and your Life, Putnam, 1998		Qui a piqué mon fromage ? , Comment s'adapter au changement au travail, en famille, et en amour, Michel Lafon, 2000
	Frank Ostroff, The Horizontal Organization , What the Organization of the Future Actually Looks Like and How it Delivers Value to Customers, Oxford University Press, 1999		L'entreprise horizontale , L'Entreprise du futur et sa proposition de valeur, Dunod, 2000
	Henri Fayol, Administration industrielle et générale , Dunod, 1999		
	Rich Teerlink, Lee Ozley, More than a motorcycle , 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, Fish! A Remarkable Way to Boost Morale and Improve Results, Hodder Mobius, 2000		Stephen Lundin et al, Fish ! , Comment s'épanouir au travail et y prendre goût, Michel Lafon, 2001
	Stan Richards & David Culp, The Peaceable Kingdom , 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, The Essential Drucker , The best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management, Harper, 2001		Devenez manager ! Les meilleurs textes de Peter Drucker, Pearson, 2006
	Michael Abrashoff, It's Your Ship : 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
	Robert Greenleaf, Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, Paulist Press, 2002		Le leadership serviteur : Un voyage dans la nature du pouvoir et de la grandeur légitimes
	Ricardo Semler, The Seven-day Weekend , Arrow books, 2003		Le weekend de sept jours
	Jean-Christian Fauvet, L'élan sociodynamique , Editions d'organisation, 2004		
	Jeffrey Liker, The Toyota Way , 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw Hill, 2004		Le modèle Toyota , 14 principes qui feront la réussite de votre entreprise, Pearson, 2009
	Richard Layard, Happiness , Lessons From a New Science, Penguin Books, 2005		Le prix du bonheur , Leçons d'une science nouvelle, Armand Colin, 2007

	Dennis Bakke, Joy at Work , A Revolutionary Approach to Fun on the Job, PVG, 2005		La Joie au travail : Une démarche révolutionnaire pour avoir du plaisir au travail, Ada, 2006
	Richard Templar, The Rules of Management , A Definitive Code for Managerial Success, Pearson Education, 2005		Les 100 règles d'or du management , Un autre point de vue sur l'art de diriger, Marabout, 2013
	Warren Bennis, Robert Townsend, Reinventing Leadership : Strategies to Empower the Organization, Harper, 2005		Réinventer le leadership: stratégies pour responsabiliser l'organisation
	Ori Brafman, Rod Beckstrom, The Starfish and the Spider , 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, La belle histoire de FAVI , L'entreprise qui croit que l'Homme est bon, Nos belles histoires, tomes 1 et 2, Humanisme et Organisations, 2007		
	John Wooden, Steve Jamison, The Essential Wooden : A Lifetime of Lessons on Leaders and Leadership, McGraw-Hill, 2007		L'essentiel selon Wooden : une vie de leçons sur les leaders et le leadership
	Larry Webber, Michael Wallace, Quality Control for Dummies , Wiley, 2007		Maîtrise de la qualité pour les nuls
	Chip Conley, Peak , 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, Le management selon Shiba , Capter les signaux du changement pour une performance durable, Eyrolles, 2007		
	Henry Stewart et al, Relax! A happy business story , Get more from your business by doing less, Happy, 2009 (sur le site de Happy pdf gratuit)		Relax ! Une heureuse histoire d'entreprise , Obtenez plus de votre entreprise en faisant moins, 2014 (sur le site Happy, pdf gratuit)
	Brian Carney, Isaac Getz, Freedom, Inc. , Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth, Random House, 2009		Liberté & Cie , Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises, Fayard, 2012, Flammarion, 2012, 2016
	Daniel Pink, Drive , The Surprising Truth About What Motivates Us, Riverhead Books , 2009		La vérité sur ce qui nous motive , Flammarion, 2014
	Steven Spear, Chasing the Rabbit , 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, Un petit patron naïf et paresseux , Stratégie & Avenir, 2009, (Sur le site de FAVI tous les chapitres en pdf)		

	Jean-François Zobrist, Comment un petit Patron, naïf et paresseux INNOVE ! , Stratégie & Avenir, 2009, (L'essentiel du management par la confiance, 8 pages en pdf)		
	Vineet Nayar, Employees First, Customers Second , Turning conventional management upside down, Harvard Business Press, 2010		Les employés d'abord, les clients ensuite , Comment renverser les règles du management, Diateino, 2011
	Tony Hsieh, Delivering Happiness , A Path to Profits, Passion, and Purpose, Grand Central Publishing, 2010		L'entreprise du Bonheur , Leduc.s Editions, 2011
	Ken Blanchard, Colleen Barrett, Lead with LUV , A Different Way to Create Real Success, Pearson Education, 2010		Mener avec LUV, Un autre chemin pour créer un vrai succès
	Shawn Achor, The Happiness Advantage , 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, Start Something That Matters , Spiegel & Grau, 2011		Se lancer dans quelque chose qui compte
	Christian Hohmann, Lean Management , Eyrolles, 2012		
	Henry Stewart, The Happy Manifesto , 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, How to change the World , Change Management 3.0, Kindle, 2012		Comment changer le monde ? , Kindle, 2012
	John Mackey, Raj Sisodia, Conscious Capitalism , Liberating The Heroic Spirit Of Business, Harvard Business Review Press, 2013		Le capitalisme conscient, Libérer l'esprit héroïque du business
	Laurence Vanhée, Happy RH , La Charte, 2013		
	Julien Leclercq, Chronique d'un salaud de patron , Bienvenue dans la vraie vie d'un patron de PME, Les Cavaliers de l'Orage, 2013		
	Marc Dorel, Le Management Libéré , Hélène Jacob, 2014		
	Niels Pflaeging, Organize for Complexity , How to get life back into work to build the high-performance organization, BetaCodex Publishing, 2014 (fichiers pdf en anglais)		Organiser pour la complexité, Comment rendre le travail à nouveau efficace et créer l'organisation à haut rendement (pdf en français de 63 pages)

	Jurgen Appelo, Management 3.0 Workout , 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
	Ed Catmull, Creativity, Inc. , Random House, 2014		Créativité
	Frederic Laloux, Reinventing Organizations , A guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness, Nelson Parker, 2014		Frédéric Laloux, Reinventing organizations , Vers des communautés de travail inspirées, Diatino, 2015
	Eric Albert, Partager le pouvoir, c'est possible , Albin Michel, 2014		
	Jacques Benoit, 5 propositions pour réformer l'entreprise , EMS, 2015		
	Michel Hervé, Une nouvelle ère , Sortir de la culture du chef, Editions François Boutin, 2015		
	Jacques Lebeau, Révéler les talents enfouis, Une approche humaniste et bienveillante des relations manager-managé, AFNOR, 2015		
	Manfred Mack, Christine Koehler, Entreprises vivantes , Ensemble elles peuvent changer le monde, Entreprise & Avenir, 2016 (à télécharger gratuitement)		
	Isaac Getz, La liberté, ça marche ! : L'entreprise libérée : les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie, Flammarion, 2016		
	Michel Munzenhuter, Eric Lemaire, Performance / Ambiance , L'entreprise qui libère les énergies, le management de perfambiance, Editions du Signe, 2016		
	Jacques Lecomte, Les entreprises humanistes , Comment elles vont changer le monde, Les Arènes, 2016		
	Alexandre Gérard, Le patron qui ne voulait plus être chef , Flammarion, 2017		
	Isaac Getz, L'entreprise libérée , Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles, Fayard, 2017		
	Martine Calligaro, Jean-Jacques Gressier, Managers, dirigeants, libérez-vous ! , Vuibert, 2017		
	Michel Sarrat, Nous réinventons notre entreprise , Diatino, 2018		
	Thierry Nadisic, Le management juste , Agir pour favoriser les sentiments de justice au travail, UGA Editions, 2018		

	Robert Collart, Michal Benedick, Bâtir une organisation collaborative , Activez les leviers de la transformation ! Pearson, 2018		
	Bruno Soubiès, L'entreprise à l'écoute de son personnel , Libérons son pouvoir magique, Kawa, 2018		
	Bruno Soubiès, L'entreprise à l'écoute de son personnel , Libérons son pouvoir magique, Kawa, 2018		
	Bob Davids, Isaac Getz, Brian Carney, Leadership without ego , Palgrave Macmillan, 2018		Bob Davids, Isaac Getz, Brian Carney, Leadership sans ego , Vous croyez que vous êtes spécial ? C'est faux, Fayard, 2019
	Isaac Getz, Laurent Marbacher, L'entreprise altruiste , Albin Michel, 2019		
	Frédéric Laloux, Etienne Appert, Reinventing Organizations - Illustrée : La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management, Diateino, 2019		
	Reed Hastings, Erin Meyer, La règle ? Pas de règles ! Netflix et la culture de la réinvention, Buchet – Chastel, 2021		Reed Hastings, Erin Meyer, No Rules Rules : Netflix and the Culture of Reinvention, Virgin Books, 2020

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

Le groupe « [Entreprise libérée](#) » sur LinkedIn contient de nombreux articles, actualités et informations intéressantes.

Un recueil de bonnes pratiques de février 2019 « [Transformation managériale : vers un modèle d'organisation plus ouvert ?](#) » a été publié par le Ministère de l'action et des comptes publics.

3. L'entreprise

3.1 Types d'entreprises

3.1.1 Traditionnelle

Aucune entreprise ne peut réussir, au moins à long terme, si les profits sont son principal objectif. Ricardo Semler

L'organisation scientifique du travail (Frederick Taylor, fin du XIX siècle) a contribué à l'essor de l'industrie de masse.

C'est la théorie X de McGregor (cf. [§ 1.3](#)) et son environnement de commande et de contrôle :

- on ne fait pas trop confiance au personnel
- le contrôle est omni présent
- le pouvoir et la connaissance sont concentrés
- le travail intellectuel est centralisé et séparé du travail manuel (certains utilisent leurs têtes, d'autres leurs mains)
- les instructions et temps d'exécution sont standardisés par les cadres
- tout ce qui peut être automatisé est automatisé

Dans l'entreprise traditionnelle :

- on montre à l'opérateur comment faire son travail sans trop expliquer pourquoi
- la hiérarchie est pyramidale avec beaucoup d'échelons (communication lente et opaque)
- on surveille fréquemment qui fait quoi
- les heures d'arrivée et de départ sont contrôlées (on rémunère le temps et non le résultat)
- chaque décision est prise après quelques signatures (bureaucratie, rigidité)

Les résultats sont de plus en plus décevants suite à la faible motivation (engagement) du personnel.

3.1.2 Libérée

Le prix de la liberté est la responsabilité. Douglas McGregor

Depuis la moitié du XX siècle l'offre est plus forte que la demande, le produit, le service et le travail sont devenus plus complexes. Une nouvelle organisation est née.

C'est la théorie Y de McGregor (cf. [§ 1.3](#)) et son environnement de partage du pouvoir :

- on fait entièrement confiance au personnel qui prend ses responsabilités et participe directement ou indirectement à toutes les décisions importantes
- l'autocontrôle est partout
- le pouvoir et la connaissance sont répartis
- le travail intellectuel est réalisé par tout le monde
- les standards sont modifiés régulièrement par ceux qui les utilisent
- la création, l'innovation et l'imagination du personnel sont encouragés

Dans l'entreprise libérée :

- l'opérateur comprend pourquoi il fait ce travail, contribue volontairement à toujours faire mieux
- la hiérarchie est horizontale avec très peu d'échelons (communication rapide et transparente)
- personne n'est surveillé (on peut prendre des risques et innover)
- les heures d'arrivée et de départ sont libérées (dans les limites où cela ne perturbe pas les résultats de l'équipe) ; c'est aussi valable pour les jours de congé
- les décisions sont prises rapidement (concertation, discussion, consensus)

Les résultats sont très positifs suite à la forte motivation (engagement) du personnel.

L'une des premières entreprises à mettre en place une organisation libérée est W. L. Gore & Associates, créée en 1958 et connue par ses innombrables innovations (GORE-TEX et milliers d'autres).

Pour le marché l'entreprise libérée est surtout :

- agile
- flexible
- réactive
- dynamique
- innovante

Pour rendre les gens heureux au travail on doit libérer leurs énergies sur la base du volontariat. C'est choisir de partager :

- la vision
- le pouvoir
- l'information
- le savoir
- la confiance
- les bénéfices
- les efforts
- les joies

Histoire vraie

En 1976 Herbert Lefcourt réalisa l'expérience suivante : deux groupes devaient résoudre quelques énigmes de type casse-tête et rébus dans un environnement sonore très agressif (discussions vives en langues étrangères et divers bruits désagréables).

Le deuxième groupe avait un bouton pour couper le bruit. Il résolut 5 fois plus d'énigmes que le premier groupe.

La surprise est que personne du deuxième groupe n'utilisa à aucun moment le bouton.

Mais savoir que la décision d'activer le bouton était à leur disposition explique toute la différence.

3.1.3 Comparaison

La confiance rapporte plus que le contrôle. Jean-François Zobrist

La figure 3-1 montre la structure classique (pyramide traditionnelle), la structure agile (pyramide inversée) et la structure de cercles (équipes autogérées). Les deux dernières structures sont des variantes de l'entreprise libérée.

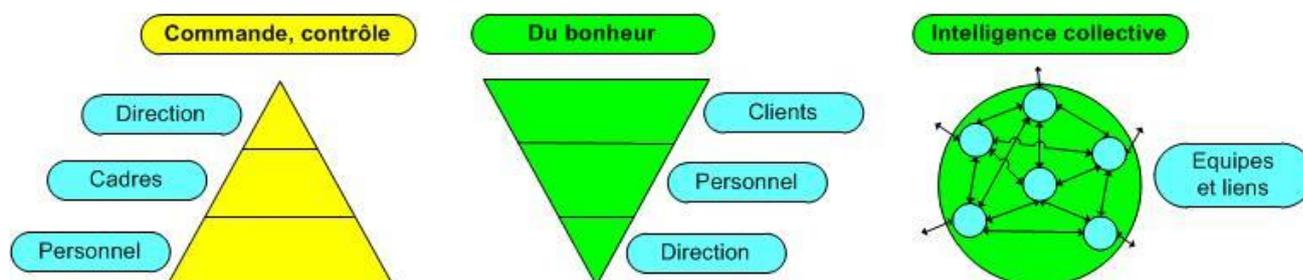


Figure 3-1. Les trois structures

Dans le tableau 3-1 sont montrées quelques différences entre les entreprises traditionnelles et libérées.

Tableau 3-1. Comparaison entre les deux types d'entreprises

Sujet	Entreprise traditionnelle (« comment »)	Entreprise libérée (« pourquoi »)
Acquis	Privilèges pour certains	Egalité pour tous
Activités hors travail	Quasi inexistantes	Equipes sportives, amicales, associations d'intérêt et de loisir
Amélioration	Equipes techniques, matériel très moderne (percée technologique), nouveau projet	Ensemble du personnel, peu de frais (bon sens, détrompeurs), régulièrement
But (finalité)	Gagner de l'argent	Ravir le client de façon rentable
Cible	Satisfaction client	Satisfaction parties prenantes
Commercial	Vendre ce que l'on peut faire	Faire ce dont le client a besoin
Compétences	Personnel spécialisé	Développement polyvalent
Comportement basé sur	Des règles, la méfiance	Des valeurs, la confiance
Créativité	Limitée	Forte
Décisions	Approuvées et validées par la hiérarchie	Prises au plus bas niveau avec le processus solliciter les avis
Dépenses	Limitées à chaque niveau, validées	Pas de limites mais obligation de solliciter les avis
Développement personnel	Formation	Education
Diriger	Prévoir, gérer, commander	Sentir, servir, suggérer
Discipline	Contre les 3% perturbateurs	Confiance (« l'homme est bon »)
Engagement du personnel	Passif, minimal	Volontaire, profond
Environnement économique	L'offre dépasse la demande	L'offre anticipe la demande
Evénement imprévu	Peur, attente de décision de la hiérarchie	Opportunité d'apprendre, de s'adapter et d'améliorer
Fonction	Description de fonction, titre	Engagement, polyvalence
Fournisseur	Recherche du prix le plus bas	Partenariat à long terme
Heures de travail	Fixes, pointeuse	Flexibles, engagement individuel
Hiérarchie	Pyramide, départements cloisonnés, quelques niveaux	Cercles, structure horizontale, pas de barrières, très peu de niveaux

Information	Filtrée, source de pouvoir	Transparente pour tous
Innovation	Si problème le responsable est blâmé	Chacun a droit à l'erreur
Inspection	Inspecter le produit par un département spécialisé	Inspecter le processus par les opérateurs
Leadership	Commander, contrôler, gérer le personnel et les ressources	Faciliter, libérer la créativité, servir les autres
Liberté	Ce qui n'est pas autorisé est interdit	Ce qui n'est pas interdit est autorisé
Management	De haut en bas, je commande, tu obéis	Responsabilités déléguées jusqu'à l'opérateur (autonomie)
Manière de gérer	Management (maintenir le système)	Leadership (enrichir la culture)
Marché	Gagner plus de parts	Devenir et rester le meilleur
Mission	Créer plus de valeur pour les actionnaires	Créer plus de bonheur et de valeur pour toutes les parties prenantes
Motivation	Primes, stabilité, reconnaissance	Epanouissement de soi, plaisir, responsabilité
Pénalités	Peur du chef	Regard des co-équipiers
Personnel	Ressources humaines	Richesses humaines
Petit problème	Souvent ignoré, oublié, n'est jamais une priorité, département qualité	Tout problème (petit ou grand) est toujours considéré par tous comme une opportunité d'amélioration
Pouvoir	Centralisé	Partagé
Primes	Résultat individuel	Efforts d'équipe
Organisation	Rigide	Agile
Qualité	Conformité, satisfaire les exigences du produit, inspections multiples	Engagement, satisfaire les exigences du client, auto-qualité par l'opérateur
Recrutement	Correspondre à la description de fonction	Convenir à l'état d'esprit de l'équipe et à la finalité de l'entreprise
Relation au travail	Les cadres sont les experts. Ils dirigent et surveillent	Les opérateurs connaissent le mieux le travail et participent aux décisions
Relation avec le client	Satisfaction	Étonnement
Relation avec le personnel	Payé et récompensé	Respecté, épanoui
Relation opérateur-responsable	L'opérateur va voir le responsable	Le responsable va voir l'opérateur
Responsabilité	Le manager est responsable, le personnel rend des comptes	Le personnel est responsable, le manager rend des comptes
Responsabilité de la qualité	Le département qualité trie, inspecte, surveille, gère et décide	Tous sont impliqués dans les processus et l'amélioration continue
Responsable de haut niveau	Délègue, n'entre pas dans les détails	Participe dans les équipes d'amélioration, répand le savoir « bien voir les gaspillages »
Responsable de proximité	Transmet les ordres d'en haut vers le bas	Se comporte comme un entraîneur qui anticipe, écoute les suggestions, aide et donne l'exemple
Surveillance	Conformité, ventes	Performance, profits
Structure	Pyramide, fonctions	Equipes autogérées, engagements

Suggestions	Pour plaire au chef	Pour améliorer le processus et l'environnement de travail
Valeurs	Savoir-faire	Aimer-faire
Vision et stratégie	Développée et promue par la direction	Elaborée par l'intelligence collective et soutenue par la direction

3.1.4 Cas spécifiques

3.1.4.1 Scop

Une autre façon d'entreprendre

La Scop (société coopérative ouvrière de production) est une entreprise participative (le personnel est prioritaire par rapport au capital, qui lui-même est subordonné au travail). Exemples [Mondragon](#), [Up](#) (avant Chèque Déjeuner).

La gouvernance est démocratique (lors de l'assemblée générale chaque associé dispose d'une voix). Les dirigeants doivent rendre des comptes devant l'ensemble des associés. Toutes les informations financières sont transparentes et consultables par tous.

Chaque associé a aussi des devoirs : il est responsable de sa performance devant les autres associés.

La répartition des bénéfices est équitable et fixée par la loi.

La liberté d'adhésion est garantie (en moyenne 80% des salariés en Scop deviennent associés au bout de deux ans d'ancienneté).

Possibilité de points faibles :

- hiérarchie pesante
- bureaucratie lourde

3.1.4.2 Lean

Le Lean est comme un muscle ; plus il est utilisé, plus il se raffermi. Jamie Flinchbaugh

Lean : philosophie, démarche, méthode, manière de voir, d'apprendre et de penser pour atteindre l'excellence opérationnelle

Une entreprise ayant adopté la démarche Lean (cf. § 7.4) utilise souvent le meilleur des pratiques d'organisation et des outils du passé parmi lesquels la philosophie Kaizen (cf. § 7.2) a une place incontournable. Exemple [Toyota](#).

Kaizen : du japonais kai - changement, zen - mieux. Amélioration continue pas à pas pour créer plus de valeur et moins de gaspillages. Démarche fondée sur le bon sens et sur la motivation du personnel

Quelques conditions nécessaires pour qu'une entreprise s'engage avec une perspective de succès dans le voyage Lean :

- la démarche vient de la direction ou son soutien est total
- être dans un environnement de marché concurrentiel (vouloir réaliser des profits)

- avoir une orientation client (savoir ce que les clients attendent comme valeur ajoutée à long terme)
- avoir comme objectif stratégique la diminution du temps d'exécution (chasse aux gaspillages, flux tiré, réduction des lots)
- maintenir un système d'auto-amélioration quotidien

Vous pouvez vérifier l'engagement de votre direction à la démarche Lean avec un test dans l'[annexe 01](#). 

L'amélioration continue est comme un cœur qui bat sans répit et fait partie intégrante de la culture d'entreprise. Les opportunités d'améliorations sont infinies, mais comme le temps et les ressources ne le sont pas, bien choisir ses priorités.

Possibilité de points faibles :

- caricature facile (se focaliser uniquement sur les gains de productivité)
- difficulté (taux d'échec de 75% de ceux qui ont essayé de mettre en place le Lean)
- faible implication de la direction
- confondre la boîte à outils Lean avec la philosophie Lean
- forte résistance au changement
- mauvaise préparation

Plus de 400 activités par rapport aux échecs et succès de la démarche Lean sont listés dans l'[annexe 02](#). 

3.2 L'entreprise libérée

3.2.1 Principes

Si tu veux aller vite, va tout seul. Si tu veux aller loin, allons ensemble. Proverbe africain

Quelques principes et méthodes que l'on retrouve dans les entreprises libérées :

- implication totale de la direction (le premier élan vient de la direction)
- partage de la vision (nous allons volontairement tous dans la même direction)
- les valeurs sont acceptées (mais des valeurs limites sont respectées)
- confiance mutuelle :
 - donner avant de recevoir
 - servir avant de se servir
 - justice pour tous
 - leadership exemplaire
 - culture de l'erreur (pas de pénalité si je me trompe, mais je tire des leçons de mes erreurs)
- respect du personnel :
 - traiter chaque personne :
 - comme un adulte
 - avec sa dignité individuelle
 - comme un volontaire (lui suggérer, lui proposer et non lui ordonner)
 - garantir la liberté :
 - d'idée
 - de parole (pas de sujet tabou)

- d'expérience
 - d'action
 - de création
- processus gérer les conflits en interne quand un engagement n'est pas respecté
- lancer des défis stimulants
- admirer le fruit final de son travail
- partage des bénéfices (ou d'une partie car l'équilibre entre actionnaires et les autres est toujours délicat)
- compatibilité des membres de l'équipe
- décentralisation de l'organisation (autonomie des équipes)
- information transparente totale (chacun dispose de toutes les informations nécessaires à tout moment)
- les efforts et résultats de l'équipe sont encouragés, récompensés et reconnus (fêtes fréquentes)
- formation et éducation libres et accessibles pour tous :
 - la formation n'est plus un enjeu de pouvoir. Pas de formations pour s'élever dans la hiérarchie comme :
 - manager pour la première fois
 - sénior leader
 - la compétence est valorisée et incitée
 - formations spécifiques « entreprise libérée » souvent dispensées par des internes comme :
 - gestion de conflit
 - communication dans l'équipe
 - processus solliciter les avis
 - coach d'équipe
- autocontrôle. Chacun sur son poste est son inspecteur qualité :
 - je n'accepte pas de prendre de la non-qualité
 - je ne produis pas de la non-qualité
 - je ne transmets pas de la non-qualité
- approbation de chaque nouveau recrutement par l'ensemble de l'équipe concernée
- proposition et validation des investissements par l'équipe qui les utilisera
- l'initiative de chacun est encouragée, reconnue et soutenue
- les signes de pouvoir et de hiérarchie sont supprimés (parking du chef, toilettes pour la direction)
- le café et autres boissons sont gratuits pour tous
- la remise en cause est quotidienne
- chaque jour se demander qu'elle est ma contribution pour atteindre les objectifs
- à chaque décision se poser la question de savoir si cela apporte de la valeur ajoutée pour le client
- les réunions sont courtes (debout)
- les innovations fleurissent en permanence avec le but principal d'étonner le client
- le retour d'information du client pendant la conception est recherché
- esprit start-up :
 - ambiance euphorique
 - autonomie maximale
 - confiance sans bornes
 - plaisir du travail en équipe
 - fierté d'innovation
 - sens de propriété collective (« notre entreprise »)

La libération ne supprime pas le pouvoir, elle le transforme en le partageant et en responsabilisant l'ensemble du personnel.

Un lieu de travail où règne le bonheur exige une grande autodiscipline. Liisa Joronen

La liberté ne veut pas dire anarchie car quand chaque personne assume ses nouvelles responsabilités elle :

- exerce un autocontrôle pointilleux
- respecte une autodiscipline rigoureuse
- s'engage devant son équipe
- sait qu'elle doit rendre des comptes devant les membres de son équipe

3.2.2 Partager la vision

**Une vision sans action est un rêve. Une action sans vision est un cauchemar.
Proverbe japonais**

Quelques notions :

- notre vision c'est ce que l'on veut devenir (promesse cohérente)
- notre finalité (notre raison d'être, notre mission, notre but) c'est de créer de la valeur ajoutée et du bonheur pour toutes les parties prenantes en adhérant à nos valeurs et en favorisant un développement économique durable
- nos valeurs (ce en quoi nous croyons) sont à la base de nos relations
- notre stratégie (notre manière d'être) c'est comment nous faisons pour atteindre nos objectifs
- nos objectifs (résultats à obtenir) c'est comment nous mesurons nos succès

Quand il y a une véritable vision (par opposition à la bien trop familière "déclaration de vision"), les gens excellent et apprennent, non pas parce qu'on le leur dit, mais parce qu'ils le veulent. Peter Senge

On peut commencer par poser ces questions :

- quel est votre cœur de métier ?
- quels sont les besoins méconnus de vos clients ?
- quel produit (service) pourrait étonner (ravir) vos clients ?

La direction assure les conditions nécessaires à la création et l'approbation d'une vision de l'entreprise (avec la participation active de l'ensemble du personnel et si approprié des clients). L'adhésion du personnel sera gagnée avec une explication convaincante et une discussion approfondie.

Chaque membre du personnel peut choisir sur un papier ses valeurs essentielles et souhaitées, les membres de la direction font de même puis on compare les résultats. Un consensus devra être trouvé sur un nombre restreint de valeurs identitaires.

Pour chaque valeur choisie on peut réaliser une enquête avec l'ensemble du personnel. L'enquête consiste à établir une liste plus ou moins longue de tous les types de comportements sur lesquels une majorité peut être dégagée (cf. la cinquantaine d'exemples convaincants dans le livre de Laurence Vanhée « [Happy RH](#) », pages 118 à 122). Et ensuite trouver un moyen adapté pour communiquer sur cette liste.

La direction reste le garant de la vision, des valeurs, de la culture d'entreprise. Elle ne peut imposer sa vision mais elle peut influencer sur les conditions qui aideront le personnel à adhérer.

Plus de liberté, d'autonomie et de responsabilité conduisent à plus de bonheur et de performance car on sait pourquoi on travaille.

Faire de l'argent pour une entreprise est comme l'oxygène pour une personne ; si vous n'en avez pas assez, vous êtes perdu. Peter Drucker

Donc l'argent est une condition, ce n'est pas une finalité.

Quelques exemples dignes d'inspiration :

- la mission d'[AES](#) (« servir la société d'une manière économiquement durable avec une électricité sécurisée, propre et fiable ») et ses valeurs et principes partagés :
 - intégrité
 - justice
 - responsabilité sociétale
 - plaisir (liberté de décider)
- le crédo de [3M](#) : « Embaucher les bonnes personnes et les laisser seules »
- le management CRISTAL de [Bretagne Ateliers](#) : 
 - Convivialité
 - Rigueur
 - Implication
 - Simplicité
 - Tous ensembles
 - Amélioration
 - Longévité
- la vision de [Chronoflex](#) : « Ensemble, chaque jour, nous considérons nos clients au centre de toutes nos actions avec pour seule mission : notre performance pour votre réussite ! » 
 - la performance par le bonheur
 - cultiver l'amour du client
 - équipe respectueuse et responsable
 - un esprit d'ouverture et une ouverture d'esprit
- le [Davidson code](#) (93 pages) de [Davidson](#) et ses 21 points :
 - 1 un sourire à l'accueil
 - 2 de l'importance d'être technophile
 - 3 aussi libre que moi
 - 4 l'i-tab
 - 5 une entreprise horizontale
 - 6 notre indépendance financière
 - 7 je curles, tu curles, ils curlent !
 - 8 you see it : you do it !
 - 9 tisser la toile
 - 10 parce que je le vaux bien
 - 11 satisfaction
 - 12 comment ça va ?
 - 13 le parrain
 - 14 l'intercontrat, ce n'est pas sale
 - 15 un battement d'aile de papillon
 - 16 Harry, un ami qui vous veut du bien
 - 17 savoir dire merci
 - 18 ce soir, c'est open bar
 - 19 vous avez dit « valeur ajoutée » ?
 - 20 une relation client différente

- 21 être sérieux, sans se présenter au sérieux
- les valeurs essentielles de [Davita](#) :
 - excellence du service
 - intégrité
 - travail d'équipe (un pour tous, tous pour un)
 - amélioration continue (toujours se demander comment faire mieux)
 - responsabilisation de chacun
 - épanouissement de soi (ce que nous faisons est en conformité avec nos objectifs et rêves)
 - amusement (nous aimons notre métier et le faisons avec plaisir)
 - la vision de [Favi](#) : « Toujours plus, mieux pour moins cher, dans l'amour de nos clients, à Hallencourt et dans le respect de la terre de nos enfants » et quelques valeurs : 
 - l'homme est bon (respect de l'homme)
 - aimer son client (c'est lui qui me paie)
 - rêve partagé (image de l'arbre)
 - pas de performance sans bonheur
 - objectif commun
 - intelligence collective
 - celui qui fait est celui qui sait
 - remplacer le pouvoir par le vouloir basé sur le partage du savoir
 - morales :
 - bonne foi
 - bon sens
 - bonne volonté
 - bonne humeur
 - l'approche de [Fish](#) « Aimez ce que vous faites » :
 - choisir son attitude
 - jouer
 - illuminer leur journée
 - être présent
 - mission « Bâtir un monde meilleur en aidant les gens à trouver ce qu'ils cherchent » et les 10 principes fondamentaux de [Google](#) (détails en français sur la page Web) :
 - 1 recherchez l'intérêt de l'utilisateur ; le reste suivra
 - 2 mieux vaut faire une seule chose et la faire bien
 - 3 toujours plus vite
 - 4 la démocratie sur le Web fonctionne
 - 5 vous n'êtes pas toujours au bureau lorsque vous vous posez une question
 - 6 il est possible de gagner de l'argent sans vendre son âme au diable
 - 7 la masse d'information continue de croître
 - 8 le besoin d'informations ne connaît aucune frontière
 - 9 on peut être sérieux sans porter de cravate
 - 10 il faut toujours aller de l'avant
 - la culture de [Gore](#), l'objectif « Gagner de l'argent en s'amusant », la théorie Y (cf. § 1.3) et le respect de ses valeurs essentielles :
 - innovation et créativité sans barrières :
 - liberté de parole et de résoudre soi-même les problèmes
 - engagement, passion, le bon comportement
 - vision à long terme
 - culture d'entreprise :
 - liberté
 - ligne de flottaison
 - engagement
 - honnêteté

- relations personnelles basées sur la :
 - confiance
 - justice (équité envers tous)
- organisation en réseau, consultation des autres associés avant d'entreprendre une action susceptible d'affecter la réputation de la société
- favoriser le développement professionnel des autres associés :
 - connaissances approfondies et partagées
 - compétences
 - responsabilités
- le manifeste de [Happy](#) et ses 10 points :
 - 1 faites confiance à vos gens
 - 2 faites en sorte que les gens se sentent bien
 - 3 accordez la liberté avec des lignes directrices claires
 - 4 soyez ouvert et transparent
 - 5 recrutez sur l'attitude, formez les compétences
 - 6 célébrez les erreurs
 - 7 société : créez des avantages mutuels
 - 8 aimez le travail, mais aussi la maison
 - 9 sélectionnez des managers bons à la gestion
 - 10 jouez là où vous êtes fort
- les valeurs essentielles de [Harley-Davidson](#) :
 - dire la vérité
 - être juste (équitable)
 - tenir ses promesses
 - respecter l'individu
 - encourage la curiosité intellectuelle
- la transparence (culture participative, confiance,) de [HCLT](#) :
 - chacun connaît la vision et comprend sa contribution à l'atteinte des objectifs
 - chacun a un engagement profond et personnel envers les objectifs de l'entreprise
 - la transparence est réciproque avec les clients
 - les clients doivent être satisfaits mais aussi ravis et heureux
- les engagements de [Herman Miller](#) :
 - partager :
 - les idéaux
 - les idées
 - les objectifs
 - le respect
 - vivre, travailler et être en sécurité
 - exploiter intelligemment les ressources
 - être éco-inspiré
 - être stimulé par la communauté
- la [constitution](#) de l'[Holacracy](#) (et la [BD](#) sur le site [igipartners](#)) :
 - rôles et personnes en charge de rôles
 - structure de cercle
 - processus de gouvernance
 - processus opérationnel
 - questions d'adoption et autorités des ratificateurs
- le [Culture Code](#) (135 diapositives *en anglais*) de [Hubspot](#) « Créer une entreprise que nous aimons » et ses 7 points :
 - 1 nous sommes maniaques sur notre mission et nos mesures
 - 2 nous nous efforçons de résoudre pour le client
 - 3 nous sommes radicalement transparents
 - 4 nous croyons en l'autonomie, pas l'autocratie

- 5 nous sommes excessivement pointilleux sur notre personnel
- 6 nous investissons dans la maîtrise individuelle et dans la valeur de marché
- 7 nous mettons en cause constamment le statu quo
- [Imatech](#) : « Faire l'entreprise comme on l'aime » 
- slogan de [Kiabi](#) (« Offrir au monde du bonheur à porter ») et valeurs : 
 - faire un métier que j'aime
 - avec des gens que j'aime
 - pour des gens que j'aime
- le manifeste du [MEDEF](#) pour un nouveau management et ses principes :
 - donner du sens et responsabiliser les salariés :
 - une ambition partagée, des objectifs clairs, un projet d'entreprise explicite
 - une organisation et des responsabilités clairement définies, cohérentes avec le projet d'entreprise
 - une culture managériale qui bâtit la confiance
 - créer un environnement de travail favorable à l'engagement des salariés :
 - une entreprise respectueuse soucieuse de son rôle sociétal
 - un mode de management attentif au développement professionnel de chacun
 - revisiter les modes de rétribution et de reconnaissance :
 - des procédures d'évaluation équitables et transparentes
 - la promotion d'une culture participative et gratifiante
- les principes de collègue de [Morning Star](#) et les valeurs :
 - ne jamais utiliser la force envers les autres (processus gérer les conflits) et
 - toujours honorer ses engagements
- le document Liberté et responsabilité de la culture [Netflix](#) (*en anglais* sur 124 diapositives) avec ses 7 aspects :
 - 1 culture du talent et ses 9 types de comportement
 - 2 haute performance
 - 3 liberté et responsabilité
 - 4 contexte, plutôt que contrôle
 - 5 décloisonnement des départements
 - 6 rémunération en fonction du talent
 - 7 autogestion des promotions et de la carrière
- les 4 valeurs essentielles de [NixonMcInnes](#) :
 - 1 réalisation : plaisir à court terme pour satisfaction à long terme
 - 2 autonomie : juste faites-le
 - 3 transparence : soyez vous-même
 - 4 aisance : soutenez sans condition, partagez au de-là des attentes
- le message de bienvenue chez [Nordstrom](#) : « Notre objectif numéro un est de fournir un service exceptionnel à notre clientèle. Placez haut la barre de vos objectifs personnels et professionnels. Nous avons toute confiance dans votre capacité à les atteindre, c'est pour cela que notre manuel d'intégration est très simple. Nous n'avons qu'une règle... : « Utilisez votre bon sens en toutes circonstances »
- le projet [Poult](#) « Construire ensemble une entreprise citoyenne où la liberté et la confiance en ses hommes assurent performance et pérennité » : 
 - ses valeurs :
 - respect
 - exigence professionnelle
 - progresser ensemble
 - tous gagnants
 - ses défis :
 - faire de l'innovation l'affaire de tous

- créer une entreprise où chacun donne le meilleur de soi-même
- créer un système vivant capable de renouveau spontané
- les fondamentaux de [Procionov](#) : 
 - justice
 - vision commune
 - moyens d'agir
 - voir ses résultats
- les quatre priorités de [Richards Group](#) :
 - 1 pouvons-nous faire du bon travail ?
 - 2 pouvons-nous cultiver la différence ?
 - 3 pouvons-nous prendre du plaisir ?
 - 4 pouvons-nous faire de l'argent ?
- les 5 fondamentaux de production de [SEW-Usocome](#) : 
 - 1 entreprise propre, sécuritaire, soucieuse de la santé des collaborateurs et respectueuse de l'environnement
 - 2 entreprise vive, ordonnée et fluide
 - 3 entreprise transparente et performante
 - 4 entreprise visuelle
 - 5 entreprise calme et participative
- un seul mot d'ordre chez [Sogilis](#) : « Satisfaire le client en se faisant plaisir » 
- la mission de [Southwest](#) est « le dévouement à la plus haute qualité de service au client délivré avec un sentiment de chaleur, de convivialité, de fierté individuelle et d'esprit d'entreprise »
- agilité à la [Spotify](#) :
 - amélioration continue
 - développement itératif (cycles d'apprentissage courts)
 - simplicité
 - confiance
 - leadership serviteur
- stratégie de développement durable de [Techné](#) et ses 3 principes directeurs :
 - 1 préservation de l'environnement
 - 2 succès économique
 - 3 responsabilité sociétale
- le concept One for One de [TOMS](#) : « société commerciale fondée sur le don sans dépendre des dons »
 - pour chaque achat, TOMS aidera une personne dans le besoin (faire correspondre chaque paire de chaussures achetée au don d'une paire neuve destinées à un enfant dans le besoin)
 - nous croyons pouvoir améliorer la vie des gens grâce à l'entreprise
- le manuel des nouveaux arrivants de [Valve](#) (pdf de 37 pages en anglais)
- la déclaration d'interdépendance de [Whole Foods Market](#) (« communauté travaillant ensemble pour créer de la valeur pour les autres ») et
 - ses principes :
 - finalité supérieure et valeurs essentielles
 - intégration des parties prenantes
 - leadership conscient
 - culture consciente
 - sa mission :
 - le bien (servir les autres)
 - le vrai (découvrir, inventer, innover)
 - le beau (poursuivre l'excellence)
 - l'héroïque (améliorer le monde avec courage)

- le livre de la culture [Zappos](#) (+ de 250 pages *en anglais*) et ses 10 valeurs essentielles pour prodiguer le bonheur aux employés et aux clients :
 - 1 étonner le client par la qualité du service
 - 2 adopter et susciter le changement
 - 3 être drôle et un peu insolite
 - 4 être audacieux, créatif et ouvert d'esprit
 - 5 croître et apprendre
 - 6 établir des relations ouvertes et honnêtes
 - 7 développer une équipe constructive animée par un esprit de famille
 - 8 faire plus avec moins
 - 9 être passionné et déterminé
 - 10 rester humble
- les valeurs de [Zenika](#) : transparence, partage, convivialité

Quand la vision est partagée par tous, la vitesse de croisière est optimale car tous rament dans la même direction.

3.2.3 Partager le pouvoir

Toutes les décisions doivent être prises à l'échelon le plus bas possible dans l'organisation. Robert Townshed

Partager le pouvoir c'est déléguer la responsabilité aux autres, garder un intérêt pour le travail et les résultats, savoir quand proposer une aide.

Une décision est prise soit par :

- le chef
- consensus
- le processus solliciter les avis (chacun peut prendre une décision mais après avoir consulté les parties prenantes et ceux qui ont une expertise)

Les avantages du processus solliciter les avis (cf. le livre de Dennis Bakke [La Joie au travail](#)) :

- les personnes sollicitées sont au centre du processus, se sentent honorées et désirées
- demander conseil est un acte d'humilité, les relations s'approfondissent
- prendre des décisions c'est une excellente éducation sur le tas
- les chances d'atteindre la meilleure décision sont plus grandes qu'une démarche du haut vers le bas
- c'est un pur plaisir pour celui qui prend la décision

Les 7 niveaux possibles de délégation (cf. le livre de Jurgen Appelo [Management 3.0 Workout](#) et le jeu « Délégation Poker ») :

- 1 annoncer : je prends la décision et je l'annonce à l'équipe
- 2 vendre : je prends la décision et j'essaie de faire adhérer l'équipe
- 3 consulter : je consulte l'équipe puis je prends la décision
- 4 accord : je discute pour parvenir à une décision commune (consensus)
- 5 conseiller : l'équipe me consulte et prend la décision
- 6 informer : l'équipe prend la décision et m'informe
- 7 déléguer : l'équipe prend la décision sans me consulter ni m'informer

Quelques pistes pour lâcher du lest :

- libérez totalement l'information
- demandez régulièrement quels sont les obstacles à abattre pour atteindre une grande performance (rien de moins que le meilleur)
- invitez le personnel dans la discussion autour des objectifs
- laissez le dernier mot à l'équipe sur :
 - les objectifs à court terme
 - les moyens de mesure de la performance
- donnez chaque fois un peu plus d'autonomie pour :
 - le choix des actions
 - la répartition des tâches
 - les membres de l'équipe
 - l'évaluation de la performance
 - les horaires
- employez le pronom « nous » plutôt que « je »
- soyez joignable tout le temps

Histoire vraie

Irv Refkin dit que « La confiance fait gagner de l'argent ».

Pour sécuriser et distribuer les outils dans son entreprise de réparation son adjoint lui proposa d'embaucher un magasinier. Résultat : salaire de 35 000 dollars et des queues le matin pour prendre les outils et des queues le soir pour rendre les outils.

Solution : transformer le magasin à outils en libre accès et trouver un autre travail pour le magasinier. Résultat après un an : une perte de 2000 dollars pour des outils disparus ou volés et aucune queue devant le magasin.

3.2.4 Enrichir la culture d'entreprise

**Personne ne peut siffloter seul une symphonie ; seul un orchestre peut l'interpréter.
Halford Luccock**

La culture d'entreprise est un état d'esprit qui dépend surtout :

- des spécificités de l'environnement culturel, social et historique
- de la tradition et de la personnalité de la direction
- du tempérament et des particularités du personnel

Adopter la culture d'entreprise c'est accepter :

- le style de vie
- les obligations et interdits
- les droits
- tout ce qui est fortement encouragé par l'équipe

Notre comportement, le langage commun et nos actions se trouvent dans le cercle extérieur (visible) de notre personnalité, cf. figure 3-2.

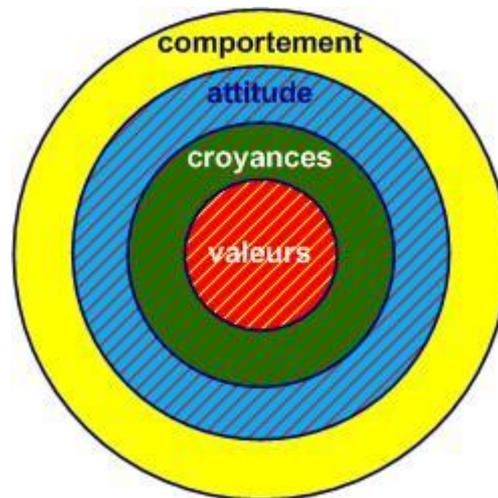


Figure 3-2. Les cercles de la personnalité

Les cercles (intérieurs) sont cachés et sont :

- notre attitude, nos habitudes quotidiennes, nos réflexes, nos compétences, la discipline, les pratiques et règles non écrites
- nos croyances, notre manière de penser, nos préférences
- nos valeurs, nos motivations

Notre attitude est le fruit de nos valeurs et de nos croyances. Notre comportement dépend de notre attitude.

On peut toujours choisir son attitude au travail. Stephen Lundin

Changer les valeurs, croyances et attitudes est une tâche très difficile. Mais changer l'environnement peut facilement faire évoluer notre comportement (cf. [§ 6.3](#)).

Histoire vraie

Au début des années 2000 John Iwata, conseiller de la direction d'IBM, proposa d'allouer 5000 dollars à chaque manager pour des frais urgents, sans approbation ni explication.

Avec ses 30 mille managers cela faisait 150 millions de dollars de dépenses sans contrôle.

Mais il faut mettre en place des procédures spécifiques pour contrôler ces millions dirent les gens du département de la finance.

Non, répondit le directeur Sam Palmisano. C'est de la confiance. C'est un pari sur la confiance de 150 millions de dollars.

Un an après on constata que seulement 150 000 dollars étaient dépensés.

Changer la culture demande du temps et des exemples surtout pour lutter contre les habitudes et la peur du nouveau.

Quelques pistes pour enrichir la culture d'entreprise dans l'équipe autonome et son leader naturel (il s'impose sur le terrain par sa bienveillance et son dévouement au service de l'équipe) :

- respecter le personnel
- entretenir une bienveillance et une confiance réciproques
- être ouvert au retour d'information
- laisser le personnel décider (liberté et responsabilité)
- partager les valeurs même avec les parties prenantes
- honorer ses engagements
- aimer le client
- apprendre de ses erreurs
- encourager l'intelligence collective :
 - créativité
 - innovation
 - initiative
- tisser des liens étroits
- se préoccuper du bien-être du personnel
- rendre le travail amusant
- aider au développement d'un environnement agréable
- faire preuve de solidarité envers la société

Pour donner le meilleur de soi il faut réunir des conditions comme :

- un environnement équitable et agréable
- l'autonomie et la liberté (j'ai mon mot à dire pour les décisions)
- passion du travail (j'aime mon travail)
- le désir de faire mieux (je suis fier de mon travail)
- mon objectif personnel est cohérent avec la vision et les valeurs de l'entreprise

3.2.5 Mise en place

Avancer vers l'entreprise libérée est un voyage d'apprentissage dans lequel chacun doit trouver son propre chemin

Transformer l'entreprise c'est changer :

- la culture d'entreprise
- la structure hiérarchique
- le système d'organisation

Cette libération est un processus permanent qui demande beaucoup :

- de volonté
- de participation
- d'efforts et
- de temps

Chaque entreprise est unique, ce qui implique qu'il faut trouver son rythme pour adapter la transformation :

- à la culture d'entreprise
- aux valeurs communes
- aux traditions

L'initiative ne peut venir que de la direction à son plus haut niveau, car c'est la seule qui a la possibilité de changer de fond en comble les structures de base. Ce qui implique :

- laisser de côté son ego pour de bon (savoir être vulnérable)
- remplacer l'habitude de commander par la confiance mutuelle
- partager la vision
- se demander pour chaque action si elle est cohérente avec la vision
- avoir comme priorité servir les autres
- déléguer le pouvoir et appliquer le processus solliciter les avis (pour toute décision chacun doit consulter les personnes affectées et les personnes avec expertise)
- asseoir son autorité morale par des actes

Obtenir l'accord du propriétaire légitime de l'entreprise est une condition incontournable pour se lancer dans la libération des énergies du personnel.

L'adhésion de l'ensemble du personnel viendra petit à petit.

Demander à beaucoup de personnes régulièrement ce qui peut améliorer l'environnement de travail est un moyen de savoir ce que les gens désirent (ce qui les rendra plus heureux et donc plus performants).

Montrer où l'on veut aller, expliquer pourquoi (c'est souvent pour ne pas disparaître), vanter le projet (ce sera mieux qu'avant), écouter les opinions, discuter ensemble des premiers pas.

Quelques étapes pour avancer sereinement vers l'entreprise libérée :

- essayer de définir :
 - la vision :
 - où veut-on aller
 - pourquoi
 - notre raison d'être (notre finalité)
 - notre culture d'entreprise
 - toutes nos parties prenantes
- trouver comment :
 - créer plus de valeur pour toutes nos parties prenantes
 - créer un lieu de travail plein d'amour, de joie et de sens
 - montrer plus d'amour et de soins à nos employés, nos clients et fournisseurs
 - améliorer nos pratiques d'embauche
 - avancer vers des pratiques de rémunération, de promotion et de récompenses plus justes
- identifier et abattre ensemble une à une toutes les barrières devant la vision (chacun est libre de proposer les actions pour remettre en cause la hiérarchie)
- tendre vers une hiérarchie à 3 niveaux :
 - directeur (propriétaire)
 - leaders (managers)
 - opérateurs (associés)
- partager :
 - ses valeurs communes :
 - pourquoi est-on ensemble
 - comment est-on ensemble
 - sa passion (qui n'aime pas écouter une belle histoire ?)
 - le pouvoir
 - l'expertise du métier
 - les profits
- donner du sens au travail
- s'en remettre à la sagesse collective :

- libérer :
 - la parole
 - les idées
 - les opinions
 - l'originalité
 - l'imagination
 - la création
 - l'innovation
 - l'auto-amélioration continue
- co-construire sans modération
- faire reculer la peur des erreurs (c'est toujours une opportunité d'amélioration)
- gérer les conflits (si possible au moins au début) :
 - à la source
 - en interne
- établir la confiance mutuelle :
 - faire respecter une justice sans faille (bienveillance pour tous)
 - chercher à inspirer plus qu'à motiver (parler avec des actions)
 - évaluer régulièrement ensemble les rémunérations (salaires et autres)
- libérer l'information :
 - publier les résultats financiers
 - communiquer dans les deux sens
- fournir :
 - des moyens :
 - financiers nécessaires
 - assez de temps
 - les compétences indispensables :
 - formation de leaders serviteurs
 - éducation du personnel (formation continue)
 - livres sur l'entreprise libérée (cf. [§ 2.2](#))
 - visites dans des entreprises libérées
 - un soutien à tous les niveaux comme :
 - mentorat
 - tutorat
 - accompagnement
 - un environnement de travail où on a envie de venir et de rester
- diffuser la connaissance
- déterminer les priorités ensemble :
 - définir les étapes
 - ajuster la séquence des actions
 - distribuer le travail (qui fait quoi)
 - déléguer le pouvoir (qui est responsable de quoi)
- mettre en concurrence ludique les équipes
- mesurer la performance par les résultats obtenus
- favoriser le travail en ligne en dehors du bureau (télétravail)
- inclure des jeux et autres divertissements informels
- célébrer et récompenser les succès (même les plus petits)

Histoire (presque) vraie

Au début du XX siècle deux commerciaux sont envoyé en Afrique pour évaluer le marché des chaussures. Leurs télégrammes :

- c'est une véritable catastrophe. Ils ne portent pas de chaussures
- c'est une opportunité fantastique. Ils ne portent pas encore de chaussures

Quelques pistes pour mieux progresser :

- la théorie Y de McGregor est appliquée à tous les niveaux (cf. [§ 1.3](#))
- la direction développe les conditions nécessaires :
 - à la vision :
 - création
 - maintien
 - compréhension et partage par tous
 - pour :
 - bénéficier d'une bienveillance réciproque
 - libérer l'information et les échanges d'idées
 - créer une ambiance de reconnaissance du personnel
 - que chacun puisse s'épanouir (être fier de son travail)
- chacun doit pouvoir :
 - participer aux décisions qui touchent son domaine d'influence
 - comprendre les décisions des autres (avoir toutes les informations sous la main)
- les leaders posent régulièrement la question : comment peut-on faire mieux notre travail ?
- ravir le client de façon rentable
- le retour d'information du client va directement à l'équipe impliquée
- l'équipe autonome est l'unité de base de l'entreprise
- le nombre de personnel dans l'entreprise est 150 au maximum (chacun se connaît)
- la réactivité est forte (peu de procédures qui sont courtes et claires)
- être à l'écoute des signaux faibles
- le personnel :
 - prend des initiatives
 - innove, crée, teste, essaye
 - s'amuse ensemble
 - élimine les gaspillages (tout ce qui est sans valeur ajoutée pour le client)
 - fait des erreurs sans peur (droit à l'échec)

L'erreur est humaine, mais persévérer est diabolique. Proverbe latin



Pièges à éviter :

- aller trop vite (mettre la charrue avant les bœufs)
- libérer les équipes avant de :
 - gagner la confiance de l'ensemble du personnel
 - former les leaders et le personnel
- ne pas réussir à convaincre les cadres (supérieurs et intermédiaires) :
 - des avantages de l'autogestion
 - de ne pas avoir peur de perdre leur pouvoir
- penser que le chaos sera plus fort que l'auto-organisation
- arrêter de s'améliorer
- déléguer sans rester sur le terrain
- rester sérieux et formel (ne jamais s'amuser)

4 Pratiques

4.1 Bonnes pratiques

La connaissance théorique est un trésor dont la pratique est la clé. Thomas Fuller

Quelques exemples de bonnes pratiques et de témoignages dans des entreprises libérées (ou sur le chemin de la libération) :

- [3M](#) :
 - liberté de travailler sur un projet de son choix pendant 15% du temps (lancé en 1948, exemple du Post-it inventé en 1974 par Art Fry)
- [AES](#) :
 - chacun est encouragé à devenir un leader
 - les décisions sont prises par ceux qui sont affectés
 - processus solliciter les avis (le contraire de la boîte à suggestions)
 - équipes pluridisciplinaires et auto managées
 - le recrutement est réalisé par les équipes ou leur représentant
 - transparence de l'information pour tous
 - synergie des valeurs au travail et à la maison
 - le partage des valeurs est intellectuel et émotionnel
 - salaires égaux (pas de taux horaire) plus primes proposées par les collègues basées sur la performance :
 - individuelle
 - de l'équipe
 - de l'entreprise
 - enquêtes annuelles de satisfaction du personnel avec :
 - interprétation des valeurs
 - évaluation des collègues et leaders
 - la gestion du risque, la responsabilité sociétale et environnementale font partie de la culture d'entreprise
 - plaisir au travail :
 - satisfaction et défis intellectuels
 - solliciter les avis
 - ne pas se prendre trop au sérieux
- [AISECO](#) :
 - commission des salariés basée sur les retours clients
 - salaire du dirigeant voté par les salariés
 - les salariés décident :
 - leurs augmentations en fonction des résultats
 - qui embaucher et avec quel salaire
- [Alcoa](#) :
 - risque d'accident diminué jusqu'à 0.1% grâce aux activités :
 - voir les problèmes quand ils apparaissent
 - résoudre les problèmes dès qu'on les voit
 - distribuer les connaissances acquises
 - des améliorations continues de chacun dans son domaine de responsabilité sont proposées et adoptées
 - environnement favorable pour les nouvelles idées
 - être indépendant, respecté et compter sur l'esprit d'entraide dans l'équipe
 - la diversité est favorisée à tous les niveaux
 - les résultats exceptionnels sont reconnus et récompensés
- [A.M.I.](#) : 
 - management participatif (souplesse, agilité) :

- pas de chef d'atelier
 - pas de département achat
 - pas de responsable RH
 - pas de département qualité
- autonomie, autogestion. Les ouvriers :
 - achètent les outils
 - gèrent :
 - le temps de travail
 - les besoins en intérimaires
 - choisissent les tenues de travail
 - partagent avis et connaissances (pluridisciplinarité)
 - font la chasse aux gaspillages
- management visuel (smileys)
- le client est au cœur de l'atelier
- partenariat bénéfique avec les fournisseurs (économie circulaire)
- [Bretagne Ateliers](#) : 
 - pour le candidat (80% des salariés sont porteurs d'handicaps) :
 - les aptitudes naturelles sont détectées
 - une formation est dispensée
 - l'ergonomie du poste, les outils et les horaires sont adaptés
 - la confiance envers les salariés se traduit par des « villages » (équipes) autonomes
 - chaque village est indépendant, dispose d'un grand pouvoir et choisit ses :
 - valeurs
 - missions
 - objectifs
 - réactivité élevée grâce à la polyvalence des villageois
 - toute idée d'amélioration est votée par les membres du village puis mise en musique par les encadrants
 - la mise en place de chaque proposition acceptée est sous la responsabilité de son auteur
- [Buurtzorg](#) :
 - l'équipe de 10 à 12 infirmières (infirmiers) est totalement autogérée :
 - quels patients servir
 - travailler avec quels docteurs, pharmacies, hôpitaux
 - louer et décorer son local
 - la planification des tâches (flexibilité)
 - les vacances
 - les formations à suivre
 - les embauches
 - entraide quotidienne
 - processus solliciter les avis (décision sans consensus et sans veto)
 - pas de chefs
 - pas de direction du personnel
- [Chronoflex](#) : 
 - peu de privilèges :
 - pas de bureau du PDG
 - pas de parking des chefs
 - information financière transparente
 - autocontrôle
 - culture de l'erreur
 - processus de décision basé sur le volontariat et l'intelligence collective
 - les équipes décident des :

- investissements
 - achats
 - embauches
- primes sur la :
 - rentabilité individuelle
 - performance d'équipe
 - rentabilité globale de l'entreprise
- chacun connaît sa contribution et décide de sa rémunération variable
- [Davidson](#) :
 - tout pour le respect et le bien-être de l'individu :
 - colocation pour jeunes diplômés
 - événements festifs réguliers
 - tablette pour idées à la cafétéria
 - crèche et conciergerie
 - favorise :
 - la cooptation
 - les promotions internes
 - une personne chargée d'ambiance (ce n'est pas un hasard d'être numéro un des entreprises où il fait bon travailler en France pour 2015 !)
- [FAVI](#) : 
 - la confiance envers le personnel est totale
 - recherche permanente de l'amour du client
 - la liberté de s'auto-organiser n'est limitée que par deux conditions :
 - valeurs limites :
 - l'homme est bon
 - l'amour du client
 - interdépendance dans l'équipe (moins de fatigue)
 - le bonheur au travail :
 - abolition de tout contrôle (mais autocontrôle)
 - pas de pointeuses
 - pas de cloisons (« le diable est dans les cloisons »)
 - mini usines autonomes par client
 - liberté de faire comment (« c'est celui qui fait qui sait »)
 - rotation des tâches répétitives
 - chaque mini usine gère :
 - ses commandes
 - ses coûts
 - ses délais
 - ses ventes
 - sa production
 - ses ressources
 - ses formations (10% de la masse salariale)
 - ses améliorations de production
 - information transparente pour tous
 - jury d'ouvriers pour récompenser la meilleure action pour augmenter la performance (une voiture)
 - partage des résultats équitable (même prime pour tous)
 - pas de département :
 - du personnel
 - planning
 - lancement
 - ordonnancement
 - méthodes

- GPAO
 - achat
- pas de :
 - chef d'équipe
 - chef d'atelier
 - chef de département
 - chef de fabrication
 - directeur technique
 - pas de pointeuse (ni sonneries)
 - pas de parking de la direction
 - syndicats
- Gamevy :
 - tous propriétaires
 - pas d'investisseurs ni actionnaires – notre seul but est de faire plaisir au client et à nous-mêmes
 - pas de chefs
 - liberté et transparence totales
- Google :
 - 20% du temps est dédié à des projets personnels (fameux exemples : Gmail, Google Earth, Google News, Labs.)
 - 10% du temps est alloué à des projets sociaux
 - liberté dans le travail :
 - horaires flexibles
 - hiérarchie minimale, décentralisée
 - chacun peut proposer :
 - une idée originale
 - une solution à un problème
 - petites équipes autogérées
 - innovation participative
 - esprit :
 - essaye et apprend
 - je pense que je peux
 - si tu vois une occasion, vas-y
 - lancer tôt, lancer souvent et lancer vite
 - trophée des fondateurs pour toute idée performante
 - véritable transparence interne :
 - liste « divers »
 - projets en cours
 - réalisations de la semaine
 - actualités internes et questions/réponses de la semaine
 - tout nouveau projet a un site interne (retours d'informations nombreuses)
 - intelligence collective pour les décisions
 - environnement de travail exceptionnel :
 - fournitures optimales spécialement développées où l'agréable est ajouté à l'utile
 - salles de :
 - fitness
 - massage
 - de coiffure
 - espaces de :
 - divertissement
 - repos
 - sports

- fêtes fréquentes
 - nombreux avantages pour le bien-être :
 - nourriture gratuite
 - aide financière pour les jeunes parents
 - remboursement des formations externes
 - aide juridique
 - services médicaux sur site
- Gore :
 - esprit « start-up » sauvegardé (depuis 1958)
 - unités inférieures à 150 personnes pour faciliter le partage :
 - des compétences
 - de la coopération (parrainage)
 - des comportements
 - petites équipes où tout le monde connaît tout le monde (réactivité)
 - toute idée pour un nouveau produit ou une amélioration est directement proposée à son entourage pour discussion et soutien
 - pas de chefs mais des leaders de projets naturels, élus par l'équipe (on a envie de les suivre)
 - autodiscipline par tous
 - chacun contribue là où il sent que cela vaut le coup
 - liberté de demander une justification pour toute décision
 - très peu de hiérarchie
 - pas de postes mais des engagements (partage du pouvoir)
 - porté sur la création de valeur grâce à la confiance envers :
 - le personnel
 - les clients
 - les fournisseurs
 - demi-journée hebdomadaire pour « bricoler »
 - tous les salariés (associés) sont actionnaires
 - rémunération par évaluation de l'équipe
 - diverses libertés comme de nommer le titre de son poste (exemple de l'hôtesse d'accueil préférant le titre « général des armées »)
- Groupe GT :
 - très peu d'échelons hiérarchiques
 - participation des salariés dans l'entreprise (70% sont actionnaires)
 - forte responsabilisation du personnel
 - rémunération au mérite
 - démarche Lean
 - investissement important dans la formation (propre Institut de formation et Ecole de management)
- Groupe Hervé : 
 - intra-entrepreneuriat (autonomie des moyens et d'objectifs) :
 - consensus
 - coopération
 - décision collective
 - groupes de 15 à 20 personnes :
 - chef d'orchestre (catalyseur, facilitateur)
 - confiance a priori
 - animer la diversité
 - pédagogie par l'erreur
 - management participatif
 - responsabilisation de chacun (*empowerment*)
 - intelligence collective
 - réunions mensuelles pour partager les expériences de bonheur

- gestion des conflits par les pairs et quand nécessaire avec aide extérieure
- information transparente (même sur les salaires)
- [HCLT](#) :
 - chacun note son chef, évaluation à 360° (questionnaire anonyme)
 - chacun peut poser une question au PDG
 - forum interne bienveillant dédié aux :
 - opinions sur tout sujet
 - valeurs liées à la passion des autres membres (au travail et en dehors)
 - le chef aide les autres à faire ce à quoi ils sont meilleurs car passionnés et responsables
- [Imatech](#) : 
 - faire confiance – être digne
 - être créateur de valeur. Liberté :
 - d'oser
 - de se tromper (droit à l'erreur)
 - d'innover
 - de créer son équipe de recherche
 - de dialoguer
 - de télé-travailler
 - deux valeurs limites :
 - respect absolu du client
 - respect absolu de ses collègues
 - information transparente
 - pas de fonction mais des missions
 - chaque équipe définit ses défis
 - managers facilitateurs (soutien, arbitrage)
- [Kiabi](#) : 
 - dans le top 10 des entreprises où il fait bon travailler en France
 - vision partagée de l'entreprise par l'ensemble du personnel
 - management participatif
 - 72% des collaborateurs sont actionnaires
 - responsabilisation de chacun
 - encouragement de l'audace (les nouvelles idées et initiatives individuelles sont bienvenues) :
 - sites dédiés à des :
 - catégories de produits
 - enfants en surpoids
 - mise en place soutenue par un chef de projet
 - libération des énergies positives
 - changement de métier favorisé
 - formations massives :
 - 5% de la masse salariale
 - écoles internes de formation
 - recrutement axé sur la personnalité, moins sur les diplômes
 - célébration des réussites individuelles et collectives
 - participation à des projets solidaires (fondation Kiabi)
- [Leroy Merlin](#) :
 - vision élaborée par l'ensemble du personnel
 - tous les collaborateurs sont actionnaires (bénéfices équitablement répartis)
 - partage de valeurs fortes :
 - autonomie
 - engagement
 - simplicité

- générosité
 - respect de l'autre
- management participatif où chacun peut :
 - s'engager
 - oser
 - tenter
 - être fier de sa contribution
 - en recueillir les fruits
- passion et plaisir au travail
- [Lippi](#) : 
 - esprit libre « vivre ensemble »
 - idéal partagé
 - confiance a priori
 - autonomie des salariés (adultes et responsables)
 - formations multiples ouvertes à tous
 - plus d'initiative, moins de contrôle
 - chacun est responsable (se considère comme un entrepreneur)
 - culture :
 - de la décision
 - de l'essai
 - de l'erreur
 - évaluation à 360°
 - se focaliser sur ce qui se fait de bien tous les jours
- [Morning Star](#) :
 - pas de managers
 - pas de département achat
 - pas de département RH
 - chacun est responsable (auto-organisation)
 - auto-évaluation des équipes
 - les objectifs sont négociés entre les membres de l'équipe (pour finir en « contrats d'engagements » transparents)
 - communication et coordination des activités avec les collègues, les clients, les fournisseurs
 - chacun trouve de la joie et de l'excitation en utilisant ses talents uniques
- [Netflix](#) :
 - liberté de prendre des vacances non programmées (avec l'accord de l'équipe)
 - horaires flexibles
 - types de comportements encouragés :
 - jugement pertinent pour prendre les bonnes décisions
 - communication cohérente avec écoute respectueuse
 - impact sur les résultats
 - curiosité
 - innovation
 - courage
 - passion
 - honnêteté
 - altruisme
- [NixonMcInnes](#) :
 - nous n'avons pas peur de prendre des décisions difficiles (mais dans le respect de nos valeurs)
 - véritable démocratie
 - prise de décision collective
 - mesure du bonheur sur une base quotidienne comme un de nos indicateurs de base

- célébration des échecs car ce sont des occasions d'apprendre
- aucun secret comptable
- hausses salariales examinées par un groupe élu de la base
- [POULT](#) : 
 - équipes autonomes, volontaires et responsables :
 - décisions sur :
 - les salaires
 - les investissements
 - initiative libérée pour de nouveaux projets
 - apprentissage en action :
 - liberté d'expérimenter
 - droit à l'erreur
 - équipes par famille de produits :
 - choix :
 - objectifs
 - des horaires
 - auto-qualité
 - information transparente
 - peu de niveaux hiérarchiques :
 - les anciens managers deviennent des coachs, des facilitateurs
 - le directeur est devenu animateur de site
 - incubateur interne de projets
 - organisation en réseau
 - bonus d'équipe (pas de primes individuelles)
 - leadership tournants
 - pas de comité de direction
 - formation pour travailler en équipe
 - aide à des start-up
 - ouverture vers l'extérieur :
 - projets avec des jeunes entreprises innovantes
 - partage d'expérience et de bonnes pratiques avec des partenaires
 - partenariats avec universités, écoles supérieures et laboratoires
- [Premier](#) (avant Meddius) :
 - ROWE (*Results-Only Work Environment*) en français environnement de travail dans lequel seuls comptent les résultats :
 - chaque salarié devient partenaire
 - les horaires n'existent pas
 - liberté totale de faire le travail :
 - comment
 - quand
 - où
- [Probonov](#) : 
 - faire la guerre aux 5 C (« c'est con mais c'est comme ça »)
 - pas de comité de direction
 - pas de budget (mais des projections financières)
 - pas de contenu de poste
 - pas de managers (mais des animateurs)
 - chasse aux signes d'injustice (fournitures de bureau sous clé)
 - autocontrôle
 - autonomie
 - transparence financière totale
- [Procter & Gamble \(P&G\)](#) :
 - partage de toutes les informations (bonnes et mauvaises)

- chacun a des compétences multiples
- responsabilités endossées au plus bas
- même uniforme pour tous
- pas de parking des chefs
- la liberté n'est limitée que par des dispositions liées à la sécurité
- l'équipe :
 - planifie la production
 - embauche les nouveaux venus
 - évalue :
 - les membres de l'équipe
 - les leaders
 - décide :
 - le montant des augmentations
 - le programme des formations
- rencontre d'une demi-heure entre les membres de l'équipe sortante et l'équipe suivante
- [Richards Group](#) :
 - communication libérée, directe
 - très peu d'hierarchie
 - espace de travail sans barrières
 - collaboration fructueuse
 - changer de travail (métier) sans danger
 - pas de départements
 - pas de DRH
 - pas de managers
 - pas de titres
- [SEMCO](#) :
 - équipes de 6 à 10 personnes construites volontairement par produit, par machine et par marché (indépendance totale)
 - détermination des objectifs par l'équipe
 - unités inférieures à 150 personnes pour que chacun puisse participer à la prise de décision
 - liberté d'horaires (quand, combien) sous condition que cela ne gêne pas les autres membres de l'équipe
 - pas de barrières pour que chacun puisse vivre sa passion au travail
 - rapports maximum au format une page (A 4)
 - hiérarchie minimale (trois niveaux)
 - plan à 6 mois
 - notation des managers tous les 6 mois par les salariés
 - pas de limites pour les dépenses mais pression des membres de l'équipe
 - rotation du personnel (y compris cadres) sur la base du volontariat
 - formations sans modération
 - tous les salariés sont formés aux bases comptables (comprendre pour qui et pourquoi)
 - réduction des règles inutiles (remise en cause permanente)
 - les salariés participent à l'embauche de leurs futurs collègues (avec un coup de pouce aux postulants internes)
 - le niveau de rémunération est :
 - proposé et validé par l'équipe
 - lié à l'engagement d'atteinte des objectifs
 - autorégulé par les résultats et le fait que l'on doit rendre des comptes à toute l'entreprise
 - les niveaux de rémunération des salariés et dirigeants sont affichés en interne
 - liberté d'écrire ce qu'ils veulent comme fonction sur les cartes de visite

- [Service Public Fédéral de la Sécurité Sociale](#) belge :
 - culture de confiance a priori
 - pas de bureau attribué mais ensemble d'espaces partagés
 - horaires flexibles
 - 90% du personnel peut télé-travailler
 - leader avec des fonctions :
 - communiquer sur la vision et les valeurs
 - surveiller les résultats (qualité, quantité, comportement)
 - faciliter la vie de l'équipe (environnement de travail équitable et agréable)
 - les équipes fixent leurs objectifs qui sont :
 - qualité
 - quantité
 - attitude
 - engagement individuel devant les autres membres de l'équipe
 - directrice du bonheur (à la place de DRH)
 - simplifier tout ce qui peut l'être
- [SEW-Usocome](#) :
 - Tous moteur de notre croissance pour continuer à grandir ensemble en France
 - « Perf-ambiance » (moi, je suis responsable de la bonne ambiance !) :
 - conditions de travail améliorées (ergonomie, salle de sport)
 - formations pour augmenter l'autonomie des opérateurs
 - respect de l'autre
 - groupes de réflexion, de simplification et d'actions (chantiers) pour moins de hiérarchie et plus de décisions agiles
 - pas de cloisons
 - tout pour libérer les énergies et le savoir
 - mini usines
 - économies d'énergie
- [Soqilis](#) : 
 - cellules de travail autonomes et autogérées
 - liberté de choisir le projet sur lequel on veut travailler
 - pas d'horaires
 - les cellules rencontrent chaque candidat
- [SOL](#) : 
 - atmosphère familiale, libérée
 - recherche permanent de l'amour du client
 - les salariés ont choisi la configuration de leur siège social :
 - espace décroisé
 - les bureaux sont nomades (on est libre de choisir)
 - vote pour la couleur des uniformes (le jaune comme soleil et bonheur)
 - nettoyer le jour pour communiquer avec les clients
 - se former pour pouvoir vendre des consommables
 - équipes autonomes par client
 - mesure de satisfaction du client mensuel via 5 émoticônes puis travail pour améliorer chaque point non excellent
 - la confiance en soi est favorisée par de nombreux moyens
 - esprit audacieux QSE (qualité, sécurité, environnement)
 - liberté des horaires
 - autonomie - chaque équipe fixe ses cibles :
 - ventes
 - degré de satisfaction du client

- bénéfiques
 - montant pour les formations
 - score d'auto-évaluation
- flexibilité – le chef d'équipe gère son effectif
- aucun contrôle mais responsabilité de chacun
- information transparente pour tous (Intranet)
- [Southwest Airlines](#) :
 - partage des :
 - objectifs
 - connaissances
 - savoir-faire (flexibilité)
 - respect mutuel, attitude bienveillante, compétence relationnelle
 - culture d'entreprise basée sur la qualité des relations entre leaders, employés et partenaires en affaires
 - conscience de faire partie d'une grande famille
 - leadership (crédibilité, confiance)
 - coordination exceptionnelle dans et entre les équipes
 - mesure et évaluation de la performance entre les équipes
 - communication intensive
 - tout problème est considéré comme une opportunité d'amélioration
- [Sun Hydraulics](#) :
 - pas d'organigramme
 - pas de titres ni de descriptions de fonction
 - pas d'offices ni de barrières
 - pas de formalités de planification des projets
 - pas de critères de performance
 - libertés diverses (chacun est responsable) :
 - décisions
 - achats
 - confiance envers l'intelligence collective
 - recrutement de la bonne personne long et approfondi
- [SYD Conseil](#) : 
 - conditions de bien-être matérielles :
 - espaces spacieux et agréables
 - mobilier ergonomique
 - engagement social, environnemental et sociétal fort
 - rapport d'étonnement
 - horaires souples
 - management humaniste :
 - confiance
 - autonomie
 - autodétermination
 - communication transparente des résultats
- [Techné](#) :
 - principes de management participatif :
 - confiance
 - respect
 - information permanente et transparente (les données comptables sont disponibles sur l'Intranet en direct)
 - les murs appartiennent aux salariés
 - liberté d'expression
 - responsabilité partagée
 - équipes en autogestion
 - pas de pointeuse

- intéressement et participation aux bénéfices
- toutes les consommations (énergie, eau, etc.) et frais de non-qualité sont affichés pour inciter à plus d'économies et d'autocontrôle
- Teractem :
 - justice et confiance a priori :
 - suppression des statuts
 - pas d'organigramme
 - pas de fiches de fonctions
 - pas de contrôles sans valeur ajoutée
 - développement personnel à son propre rythme
 - autonomie (expérimenter et même faire des erreurs)
 - être sérieux sans se prendre trop au sérieux
 - primes d'équipe
 - pas de chefs mais de coachs (facilitateurs)
 - valeurs :
 - professionnalisme
 - écoute
 - rigueur
 - esprit d'équipe
 - innovation et
 - engagement
- Toyota :
 - la direction fait entièrement confiance à la sagesse de tous les employés
 - le long terme est prioritaire dans toutes les activités
 - l'ensemble du personnel participe à la chasse aux gaspillages chaque jour
 - « faire plus avec moins » est un état d'esprit pour tous
 - 4 capacités essentielles :
 - révéler les meilleures connaissances du système et identifier les problèmes par une observation directe
 - résoudre les problèmes par ceux qui sont concernés pour acquérir de nouvelles connaissances :
 - trouver les causes premières
 - mettre en place des actions
 - diffuser la solution trouvée et les nouvelles connaissances apprises
 - améliorer continuellement les 3 premières capacités (recherche de la situation idéale)
 - flexibilité, agilité, polyvalence du personnel
 - toute activité comporte un test pour signaler un problème
 - les tâches sont standardisées (meilleure méthode connue)
 - petites équipes avec un leader facilitateur qui, entre autres explique le pourquoi et suggère le comment
 - production en flux tiré
 - le personnel est formé, responsable et apprend chaque jour :
 - tâches quotidiennes
 - résolution des problèmes
 - amélioration des processus
 - utilisation de la boîte à outils sans modération
- Treehouse :
 - semaine de 4 jours
 - pas de managers (après un vote d'adhésion à 90% du personnel)
 - liberté et responsabilité de choisir l'objet de son travail (mais on quitte un projet après l'accord de l'équipe)
 - liberté de choisir son temps de travail

- leadership naturel (l'équipe d'un projet se forme sur la base du volontariat et le leader est suivi naturellement par les autres membres)
- les informations sur les projets sont transparentes
- chacun peut proposer une idée pour un nouveau projet
- Vagas :
 - chacun assume ses responsabilités à la prise des décisions
 - consensus obligatoire pour la prise de décision
 - esprit de valeurs partagées autour d'un projet commun
 - les équipes analysent tous les quinze jours l'évolution des indicateurs clés de la réalisation et cherchent des opportunités d'amélioration
 - accent sur le processus (les résultats suivront)
 - chaises vides en réunion (pour tout salarié désireux de participer au projet)
 - pas d'hierarchie (entreprise horizontale)
 - information transparente pour tous
 - pas de managers mais des leaders naturels
 - les nouveaux candidats sont validés par consensus par les personnes ayant participé aux activités de recrutement
 - chacun est évalué annuellement par les membres de son équipe
 - liberté et autonomie des salariés
 - équilibre entre réussite professionnelle et réalisation personnelle
- Valve :
 - pas de managers
 - organisation plate
 - pas de descriptions de fonction
 - les bureaux sont sur des roues pour choisir chaque jour dans quelle équipe contribuer (« on vote avec ses pieds »)
 - 100% de votre temps est consacré à vos projets autogérés
 - liberté de créer sans peur de l'échec (chaque erreur est une opportunité pour apprendre)
 - décider sur quoi travailler peut être la partie la plus difficile de votre travail
 - leaders naturels pour servir l'équipe du projet
 - pas d'horaires fixes
 - évaluation anonyme annuelle par les autres membres (pour savoir où s'améliorer)
 - attribution de rang par les autres membres de l'équipe (pour être rémunéré correctement par rapport à la valeur contribué)
- Whole Foods Market :
 - confiance sans réserve envers :
 - les équipes
 - la direction
 - informations transparentes sur les :
 - salaires (avec un ratio de 19 :1 maximum)
 - comptes financiers quotidiens
 - liberté et responsabilité des équipes, ce sont elles qui décident des :
 - promotions
 - embauches des nouveaux membres
 - prix de vente des produits
 - commandes
 - l'arrangement des étagères
 - les récompenses sont basées sur l'équipe
 - les équipes essaient de faire en même temps les bonnes choses pour :
 - satisfaire les clients et
 - augmenter les profits
 - compétition entre équipes

- pas de syndicats
- les équipes rendent compte des résultats régulièrement
- toute réunion finit avec des appréciations bienveillantes volontaires
- Zappos :
 - à la fin de la formation d'embauche si vous décidez de ne pas rester (de ne pas adhérer à la vision, aux valeurs) on vous verse 3000 dollars
 - liberté de faire, de prendre des risques et de commettre des erreurs (sans aller jusqu'à l'insolence)
 - les équipes sont auto-organisées
 - le rôle de chacun est remis en cause en fonction de l'évolution des besoins de l'entreprise
 - chaque matin lors de sa connexion sur son ordinateur, une photo d'un collaborateur apparaît et on doit choisir entre 3 noms. En répondant (peu importe le bon ou le mauvais choix) apparaît la fiche de présentation du collaborateur
 - tous les salariés ont un compte Twitter
 - formation encouragée des compétences (plus on est compétent plus on est payé)
 - excentricité des employés incitée (exprimer sa vraie personnalité est une condition pour plus de solutions innovantes)

4.2 Résoudre les problèmes

Là où il y a un problème, il existe un potentiel d'amélioration. Masaaki Imai

Les problèmes peuvent être classés en :

- externes :
 - retours produits
 - réclamations
 - plaintes
 - questions clients
 - dangers, risques
- internes :
 - défauts
 - non-conformités
 - défaillances
 - anomalies
 - incidents
 - accidents
 - dysfonctionnements
 - rebuts
 - dangers, risques

Un problème peut être comparé à une maladie. Pour guérir il faut passer par cinq étapes :

- établir le diagnostic (identifier les symptômes)
- trouver les causes
- choisir le traitement
- appliquer le traitement
- observer le traitement

Pour un problème apparu en production ou lors d'une prestation nous pouvons transposer ces étapes en :

- décrire la situation (identifier et définir les effets)
- rechercher les causes premières
- choisir la solution (sans oublier d'évaluer les risques associés)
- mettre en place le plan d'actions
- suivre les actions

Remarque : pour le terme anglais "root cause" notre préférence est cause première au détriment de cause source, profonde, racine, fondamentale, principale. Ne pas confondre cause première et source du problème (l'endroit où se manifeste le problème).

Quelques outils classiques de résolution de problème ayant des points communs et des points spécifiques sont le PDCA, le A 3, le DMAIC et le 8 D (cf. [§ 8.3](#) et [§ 8.4](#)).

Analyser l'information nécessaire aide à comprendre le sens (le pourquoi) de chaque décision.

Travailler en équipe et utiliser sans modération la méthode du vote pondéré est une garantie de prendre les bonnes décisions et d'obtenir de bons résultats.

Un exemple de prise de décision à l'aide de la méthode du vote pondéré se trouve dans l'[annexe 03](#). 

Quelques conditions propices pour résoudre les problèmes :

- avoir les compétences nécessaires
- faire tomber les barrières hiérarchiques
- dialoguer librement
- laisser de côté les « a priori » et les préjugés
- adopter les principes et le langage de l'approche système
- ouvrir l'esprit d'innovation
- ne pas avoir peur de se tromper
- savoir que les résultats seront récompensés

Le QQQCCP, le remue-méninges (cf. [§ 8.4](#)) et le diagramme d'Ishikawa (cf. [§ 8.2](#)), nous aideront à identifier et visualiser les causes premières du problème.

L'outil le plus souvent utilisé pour classer les causes par priorité est le diagramme de Pareto (cf. [§ 8.2](#)).

Choisir une solution appropriée peut être fait grâce à un outil comme la matrice de décision (cf. [§ 8.3](#)) pour éradiquer définitivement le problème.

Une activité dans laquelle le leader excelle est d'enseigner les outils, méthodes, bonnes pratiques et astuces pour trouver les causes premières de chaque problème apparu. Même si parfois la solution n'est pas évidente et demande beaucoup d'efforts, de temps et de volonté.

Chaque dysfonctionnement a une cause première. Connie Borrer

Ne pas appliquer des solutions familières aux problèmes est bien illustré par la blague de l'ivrogne cherchant ses clés sous un lampadaire. Quand un passant lui demande ce qu'il cherche la réponse est : mes clés pour rentrer dans ma maison. Mais où les avez-vous perdus ? Devant ma maison. Mais pourquoi chercher ici ? Parce qu'ici on voit bien !

Quelques vérités de base sur les problèmes :

- un problème signalé est mieux qu'un problème caché :
 - ne pas avoir peur de révéler un problème
 - le faire de la manière la plus simple possible
- un nouveau problème est mieux qu'un ancien problème :
 - résoudre les problèmes rapidement
 - suivre les actions mises en place
- un problème unique est mieux qu'un problème récurrent :
 - choisir la meilleure solution pérenne

4.3 Avenir de la qualité

La qualité c'est quand le client aime le produit et le salarié aime faire le produit

Penser que faire de la qualité c'est obtenir un certificat est une pratique du passé. Parfois c'est nécessaire mais ce n'est en aucun cas suffisant. Cela peut être un bon début, mais ce ne peut être une fin en soi.

Bientôt la gestion des risques sera généralisée. Petit à petit l'efficience, la performance et l'excellence seront incontournables. Les obligations de conformité seront remplacées par l'évaluation des moyens mis en place et la mesure des résultats obtenus. De contrainte la notion qualité doit devenir un axe de progrès. Passer vers un management intégré QSE (qualité, sécurité, environnement) facilite la réponse aux diverses exigences réglementaires et permet d'optimiser (simplifier) le système de management.

L'excellence opérationnelle (la démarche EFQM) est devenue populaire comme moyen de s'autoévaluer et de se comparer aux meilleurs, il ne faut pas s'en priver, cela ne peut qu'être bénéfique.

Le concept développement durable nous aide à avoir une approche globale de l'environnement de l'entreprise. Nous pouvons envisager l'avenir sereinement en répondant aux attentes de toutes les parties prenantes. Pour cela il faut revoir sa copie (vision, mission, valeurs, stratégie, politique...) et trouver de nouveaux compromis sur de nouvelles bases.

L'avenir du département qualité se résume dans sa raison d'être : diminuer en permanence l'écart entre la qualité réalisée et la qualité attendue par le client ou autrement dit faire mieux, moins cher et plus vite que les concurrents grâce à un management par la qualité.

De département qualité on se dirige vers un réseau :

- de support
- d'orientation
- de coordination
- d'accompagnement
- d'aide
- d'entraide
- d'animation
- de partage

Tout comme les audits internes sont réalisés par des membres de tous les départements, la résolution de problème, le traitement des retours client et des non-conformités doit se faire par les équipes qui sont à l'origine des causes premières.

Certaines différences entre le management de et par la qualité sont montrées dans le tableau 4-1 (cf. aussi le tableau 3-1).

Tableau 4-1. Management de et par la qualité

Domaine	Management de la qualité (démarche système)	Management par la qualité (démarche excellence)
Achats	Prévisions	Demande client
But	Amélioration de l'efficacité	Amélioration de l'efficience
Démarche	Changements	Améliorations à petits pas
Documentation	Statique	Dynamique (management visuel)
Exigences	Produit, système	Client, société
Hiérarchie	Organisation en silos	Structure transversale
Manière d'expliquer	Comment	Pourquoi
Mesurage	Respect exigences	Évaluation résultats
Orientation	Produits, clients	Marché, développement durable
Résolution de problème	Département qualité	Membres des équipes
Responsabilité de la qualité	Département qualité	Membres des équipes
Style	« Carotte et bâton »	Implication des équipes
Système de management	Politique, revue de direction	Vision, mission et valeurs partagées

On peut trouver des différences entre manager et leader. Le manager est plutôt classé dans l'entreprise traditionnelle, le leader est plutôt classé dans l'entreprise libérée.

La figure 4-1 montre le boss (manager) comparé au leader ([depuis la page](#)):

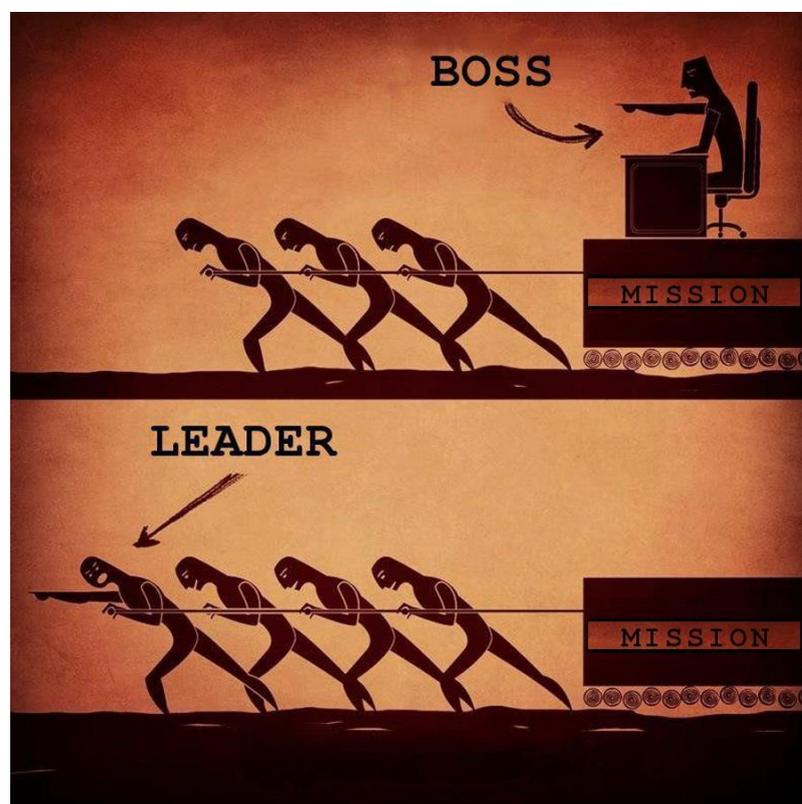


Figure 4-1. Le boss et le leader

Le tableau 4.2 montre quelques différences entre le manager et le leader.

Tableau 4-2. Manager et leader

Manager	Leader
Le manager s'occupe du comment	Le leader explique le pourquoi
Le manager commande	Le leader pose des questions
Le manager dit « je »	Le leader dit « nous »
Le manager filtre l'information	Le leader partage l'information
Le manager évalue les suggestions	Le leader encourage les suggestions
Le manager est centré sur les actions et la performance	Le leader est centré sur les gens et l'autonomie
Le manager planifie	Le leader expérimente
Le manager s'attaque aux effets	Le leader s'attaque aux causes premières
Le manager fait bien les choses	Le leader fait les bonnes choses
Le manager accepte et maintient le statu quo	Le leader gère le changement et innove
Le manager compte sur le contrôle	Le leader compte sur la confiance
Pour le manager les gens sont une ressource	Pour le leader les gens sont uniques
Le manager détermine les règles et les méthodes	Le leader crée des conditions favorables pour que les gens donnent le meilleur de soi
Le manager est responsable de l'obtention des résultats	Le leader développe la vision du futur, montre la bonne direction
Le manager diffuse la culture d'entreprise	Le leader construit la culture d'entreprise



Minute de détente. Cf. blague "[L'ingénieur et le berger](#)"