

Les modèles d'automanagement des entreprises libérées

Recueil des mode d'organisation et
de management d'entreprises qui
ont libéré le travail et l'innovation.

Un document élaboré et diffusé par MOM 21

SEMCO

New Sulzer
Diesel

Bretagne
Ateliers

SEW
USOCOME

LIPPI

SOL Finlande

Morning Star

VALVE

Whole Food

GORE

HCL
Technologies

Groupe
HERVÉ

Autres

SEMCO

de Ricardo Semler

SEMCO de Ricardo Semler

○ Principales étapes :

- > Reprise de l'entreprise familiale de biens d'équipement en 1981
- > Ricardo Semler raconte qu'il a eu à vingt huit ans un problème de santé qui lui a interdit tout à coup de mener la vie stressée d'un patron d'entreprise. Il a eu le choix entre se retirer et vivre autrement son rôle. Il a essayé autrement, un autre Ricardo Semler a permis à un autre Semco d'émerger.
- > En 1993, parution de Maverik puis A contre-courant
- > La même année, SEMCO fait une percée spectaculaire dans les services et sur Internet
- > En 2004 avec 212 millions de \$, 3 000 employés et seulement 1% de turn-over, SEMCO est une entreprise où il fait bon vivre.

SEMCO de Ricardo Semler

- ◉ Organisation et management :
 - > De « traditionnelle à tous égards » (structure hiérarchique pyramidale et multiples procédures), SEMCO a évolué vers une organisation où les ouvriers définissent eux-mêmes les objectifs de production et s'arrangent pour les respecter.
 - > Le « Pourquoi pas » prend le pas sur le scepticisme et toutes les idées sont prises en considération.
 - > Eclatement des grosses usines en petites unités, décentralisation de l'informatique, disparition des procédures, des plans stratégiques et des manuels.
 - > Chacun décide de ses objectifs et son salaire et l'affiche.

SEMCO de Ricardo Semler

- ◉ Organisation et management (suite) :
 - > L'entreprise a basé son développement sur les initiatives des équipes.
 - > Des experts Kaizen établissent ce qui contribue réellement à la mission de l'usine : c'est *la fluidité* qui est obtenue quand tous les opérateurs de toute l'usine fonctionnent en phase, et cette mise en phase ne s'obtient qu'en s'approchant du bord du chaos, en diminuant les marges de manœuvre, les stocks intermédiaires, la distance entre les opérateurs. En enlevant progressivement tout ce qui freine, pollue, complique.

SEMCO de Ricardo Semler

- ◉ Organisation et management (suite) :
 - > Ceux qui ont changé ont été surpris par la simplicité là où ils attendaient des complications, par exemple pour changer l'implantation des machines, et surpris par la difficulté là où ils ne s'y attendaient pas, pour développer la confiance et l'autonomie.
 - > Ils ont découvert que ce qui bloque c'est le poids de l'ancien regard. Des alliés émergent de tous les horizons pour ébranler nos certitudes, mais il y a toujours la tentation de revenir en arrière, de garder un peu de marge, de rajouter un peu de ces systèmes de contrôle qui rassurent.

SEMCO de Ricardo Semler

○ Principes :

- > Ricardo Semler défend l'idée que si l'on traite ses collaborateurs comme des adultes, ils se comportent comme des adultes. Plus ils ont de libertés, plus ils seront productifs, satisfaits et novateurs.
- > Semler entend développer un autre type d'entreprise et de travail : chacun a le droit de s'épanouir librement et de trouver un équilibre entre son métier et sa vie de famille.

NEW SULZER DIESEL de Bertrand Martin

NEW SULZER DIESEL – Bertrand

Martin

○ Principales étapes :

- > En 1984, le groupe Sulzer cherche à sauver sa filiale CCM Sulzer (moteurs marins pour gros bateaux)
- > Un plan social avec le licenciement de 20 % des 1 200 employés est envisagé mais le pdg Bertrand Martin invite chacun à exprimer son point de vue et s'engage à soutenir la réalisation des propositions faites.
- > Après seulement trois jours dans l'entreprise, B. Martin annonce sa décision de déplacer le siège de Paris à Mantes-la-Jolie où se situe l'usine principale, avec l'objectif de faire des économies et de faciliter la communication.

NEW SULZER DIESEL – Bertrand

Martin

○ Principales étapes (suite) :

- > B. Martin avait fait appel à R. Sarrazac, consultant, pour l'accompagner dans son analyse de la situation. Celui-ci préconise un électrochoc. Il propose que toute personne qui a des idées, des suggestions, quelque soit son rôle dans l'entreprise, s'inscrive dans un groupe de travail pour en parler.
- > Un comité inter-hiérarchique sélectionné par les employés sera chargé de coordonner l'opération.
- > On se donne deux mois pour se préparer à une assemblée plénière de tout le personnel, au cours de laquelle les groupes exposeraient le résultat de leurs travaux.

NEW SULZER DIESEL – Bertrand

Martin

○ Principales étapes (suite) :

- > Les 1 200 personnes de l'entreprise sont présentes lors de la restitution. Les 32 groupes présentent leur proposition, sous les applaudissements.
- > A la fin de la réunion il dit : *"Alors voilà! La CCM Sulzer est sur la table... On a tous entendu, on était tous là!... Maintenant nous avons franchi un point de non retour. Nous savons ce qu'il faut faire... Il faut y aller, et le faire ensemble, sinon le problème n'est pas soluble... Si on ne le fait pas, on n'a aucune chance de s'en sortir. Si on le fait, on a quelques chances de s'en sortir!... Ce n'est pas moi qui vais vous faire vouloir. Est-ce que VOUS voulez ? J'attends votre réponse"*. La salle applaudit longuement et un engagement collectif est pris pour réaliser ces propositions.

NEW SULZER DIESEL – Bertrand

Martin

- Principales étapes (suite) :
 - > B. Martin s'est engagé à soutenir la réalisation des propositions présentées par les Groupes d'Étude et de Proposition (GEP). Il se porte garant que ces propositions seront finalement appliquées.
 - > On se fixe comme objectif de réaliser 70 % des propositions dans les six mois à venir, ce qui s'avère difficile car les freins s'accumulent.
 - > B. Martin invite les personnes à s'interroger sur les changements qu'ils sentent nécessaires pour eux-mêmes, et leur propose un animateur qui met en place avec eux une formation spécifique à des nouveaux comportements.
 - > Après un an d'efforts, 90 % des propositions initiales sont réalisées

NEW SULZER DIESEL – Bertrand

Martin

○ Principales étapes (suite) :

- > La presse annonce la fermeture de la Normed, c'est-à-dire trois Chantiers Navals de premier rangs. Cette fois, le licenciement de 150 personnes est inévitable.
- > Il n'y a plus aucune commande pour les Chantiers Navals. Peu après les licenciements, un vendeur rentre de Chine et explique au Comité de Direction qu'il y a possibilité de vendre deux moteurs pour l'extension d'une centrale électrique faite par les Japonais qui ne donne pas satisfaction. Le délai, sept mois, est impératif. Or il faut normalement dix mois chez Sulzer pour fabriquer un tel moteur! Le prix n'est pas bon, et le Directeur financier redoute que les Chinois soient mauvais payeurs.

NEW SULZER DIESEL – Bertrand

Martin

○ Principales étapes (fin) :

- > B. Martin réunit des représentants de tous les services et de tous les niveaux hiérarchiques et leur explique la situation.
- > Des débats s'engagent dans tous les services. Deux jours plus tard, ils organisent un vote. Faut-il prendre cette commande ? La réponse est "oui" à 80 %, une majorité écrasante. La commande est prise. Et après seulement six mois et demi, il est invité à venir voir le premier moteur tourner sur le banc d'essai. Le client chinois est très surpris. Ce délai n'a jamais été tenu. De nouvelles commandes sont annoncées.
- > Il faut maintenant tenir cette performance pour tous les moteurs! Les équipes réagissent : *"On a réussi cette première avec le système "D". Ça ne peut être généralisé. Ou alors, il faut changer toute cette usine. On a quelques idées"*.

NEW SULZER DIESEL – Bertrand Martin

- Les conditions de la réussite :
 - > Un signe fort avec le déplacement du siège (intention claire et simple, moyens d'agir...).
 - > Dans le contexte d'appel à une contribution volontaire des individus, il faut être cohérent : tous les sujets y compris celui des licenciements doivent être mis sur la table, les représentants des groupes s'adressent à toute l'entreprise, le Président a refusé de connaître à l'avance les sujets qui seront abordés (confiance).
 - > Respect : son écoute ne peut être soupçonnée d'être manipulatrice, puisqu'il qu'il attendait les propositions des uns et des autres avant de décider quoi que ce soit.

NEW SULZER DIESEL – Bertrand Martin

- Les conditions de la réussite (suite) :
 - > Il en résulte un formidable phénomène d'appropriation du problème de l'entreprise par tous ses membres, et une sorte d'autocensure : lancer des slogans ou siffler les interventions, ce serait se ridiculiser soi-même. L'implication des personnes est confortée par la décision du patron de mettre en œuvre les propositions. Il renforce du même coup sa crédibilité.
 - > Le personnel a vécu intensément d'être responsabilisé dans le devenir de l'entreprise, le DG a su lui communiquer l'espoir en disant au début qu'il ne savait pas.
 - > La hiérarchie a été aussi vivement interpellée par les subordonnés. Les "gens d'en haut" ont organisé une opération "portes ouvertes" pour expliquer leur rôle.

NEW SULZER DIESEL – Bertrand Martin

- Les conditions de la réussite (fin) :
 - > Bertrand Martin a expliqué à son comité de direction qu'il fallait s'interroger sur le changement de leur rôle face à une entreprise qui se prend en main elle-même.
 - > Tous ont progressivement évolué dans leur style de management, et tous sont restés à leur poste.
 - > Chez Sulzer les événements ont placé Bertrand Martin devant une situation qui l'a amené presque naturellement à une attitude d'écoute et de confiance, et il a senti que cette attitude ne pouvait réellement porter ses fruits qu'à condition *d'aller jusqu'au bout de la démarche.*

NEW SULZER DIESEL – Bertrand Martin

- Conclusion de Bertrand Martin:
 - > Tout d'abord cette expérience vécue a une valeur expérimentale. De nombreuses autres entreprises ont mis en œuvre cette méthode et les expériences (que j'ai pu étudier par des enregistrements vidéos) montrent la même chose, les mêmes problèmes évoqués, le même élan, le même engagement. Il n'y avait pas Bertrand Martin dans toutes ces entreprises, elles ne vivaient pas toutes une crise ou un problème de survie (certaines étaient très performantes), elles représentaient une grande variété d'activité, et c'est pour cela que je dis que cela a une valeur expérimentale.

NEW SULZER DIESEL – Bertrand Martin

- Conclusion de Bertrand Martin (suite):
 - > C'est facile de libérer l'énergie potentielle. En faisant confiance, on obtient la confiance. La *dignité retrouvée* libère la vie, redonne de l'espoir et le goût d'entreprendre. Il en résulte une créativité, un dynamisme, un foisonnement d'idées. Le rôle du manager sera alors, évidemment, d'orienter cette énergie, de la canaliser dans le sens des objectifs d'entreprise.
 - > La tentation est grande de se mettre à organiser le changement, en créant des structures, des règles du jeu. On va être tenté de répertorier des axes, de comptabiliser des progrès, de faire des listes de ceci ou de cela. La hiérarchie va réapparaître, l'énergie va décroître. L'excès d'ordre tue la vie, l'excès de désordre aussi. Mieux vaut une entreprise qui marche sans plan qu'une entreprise qui ne marche pas avec des plans. C'est le rôle du manager de gérer un équilibre entre ordre et désordre.

NEW SULZER DIESEL – Bertrand Martin

- Contre-exemple donné par Bertrand Martin :
- 1. Un patron qui avait suivi le déroulement de l'opération chez Sulzer, m'a dit un jour qu'il était tenté d'appliquer la démarche dans son entreprise, mais qu'il voulait éviter de voir sa hiérarchie prise à revers comme ce fut le cas chez nous. Il décida donc de ne convoquer que les cadres, et je ne l'en ai pas dissuadé.
- 2. Il a fait son opération, et peu après il m'a téléphoné, euphorique : les résultats des travaux de son assemblée de cadres étaient inespérés, éblouissants. Mais huit jours plus tard il m'annonçait que ses trois usines étaient en grève. La grève a duré trois semaines. Il n'avait jamais connu de grève dans cette entreprise qu'il avait fondée. *Tous ceux qui sont exclus sont contre. Si nous ne sommes pas appelés c'est que nous ne comptons pas.* Ces messages sont très fortement perçus.

BRETAGNE ATELIERS de Michel Queguigner

Bretagne Ateliers de Michel

Queguigner

○ Points clés :

- > Sous-traitant de l'industrie automobile avec un effectif de 730 salariés dont près de 500 personnes handicapées.
- > Maux de dos extrêmement invalidants, pied-bot, paraplégie mais aussi légers retards mentaux, dépressions nerveuses graves, associabilité, etc. Toutes les sortes de difficultés sont présentes dans ce groupe industriel. Sans compter les 5 % de l'effectif bénéficiant d'une mesure de protection judiciaire.
- > Créée en 1976, cette entreprise adaptée dégage un résultat financier conséquent. Il est vrai que le management est basé sur le principe de la pyramide inversée. Mis au centre des préoccupations, l'opérateur est ici véritablement considéré et pleinement valorisé.

Bretagne Ateliers de Michel Queguigner

○ Points clés (suite) :

- > Bretagne Ateliers doit faire face aux exigences de ses clients. D'ailleurs, au fil des années, l'entreprise a élargi sa palette de métiers. Aujourd'hui, grâce à ses six ateliers différents, elle a des compétences en câblerie, mécanique, assemblage de pièces automobiles, façonnage, montage industriel, métallerie et enfin, transformation du caoutchouc.
- > Le service « méthodes » est évidemment au cœur de cette réussite. Avec 23 personnes à la recherche - développement et conception-études, l'organisation du travail est une fonction industrielle stratégique : *le plus souvent, les tâches sont simplifiées à l'extrême. Outil également très répandu : le traqueur. Afin qu'un opérateur n'oublie pas une pièce au cours de l'assemblage, ce lecteur de code-barres est programmé pour que chaque élément défile dans un ordre prédéfini. Résultat : à la moindre erreur, la machine se bloque.*

Bretagne Ateliers de Michel

Queguigner

○ Points clés (suite) :

- > Mais toute cette organisation industrielle ne serait rien sans la politique sociale et l'accompagnement mis en place dans l'entreprise : horaires, rémunération, aménagement des postes, lutte contre l'illettrisme, redécouverte du corps, etc.
- > Les négociations ont été difficiles. D'autant que certains salariés avaient choisi l'action prud'homale individuelle pour obtenir leur dû. « Je comprends leur position, mais le risque était de faire couler l'entreprise. Nous préférons la revendication puis la négociation » Déléguée Syndicale CFDT
- > Les primes, qu'elles soient de fin d'année ou de vacances, sont les mêmes pour tout le monde.

Bretagne Ateliers de Michel

Queguigner

○ Points clés (suite) :

- > Intégration et formation, adaptation au poste, accompagnement individualisé, écoute et convivialité sont au cœur du management de l'entreprise.
- > La démarche de management participatif de Bretagne Ateliers appelée CRISTAL fait progresser chaque jour les salariés, l'entreprise mais aussi ses clients.
- > En impliquant les équipes sur le terrain, CRISTAL aide Bretagne Ateliers à faire face aux changements et aux évolutions indispensables à l'entreprise .
- > La plupart des 450 ouvriers handicapés de Bretagne ateliers travaillent à la chaîne et sont payés au Smic. Mais beaucoup se déclarent heureux. Ici, on prend le temps de parler.

Bretagne Ateliers de Michel Queguigner

- Organisation et management :
 - > Pour ce faire, les moyens en personnel sont importants : ainsi, la direction des ressources humaines compte-t-elle quatorze personnes : recruteurs, infirmières, assistantes sociales, médecins...
 - > « Bretagne Ateliers se veut une entreprise où nous nous interdisons de laisser passer une fragilité et ce, qu'elle soit liée au handicap ou pas ». Réunion hebdomadaire pour évoquer les situations délicates. Une fois par mois, la responsable RH rencontre chaque salarié à son poste de travail. Une fois par semaine, chaque équipe de production cesse le travail pendant une demi-heure et discute de tout ce qui ne va pas.

LIPPI

de Julien et Frédéric

LIPPI de Julien et Frédéric

○ Points clés :

- > Le jeune dirigeant a repris la société familiale Lippi avec son frère. Une dynamique PME de 50m€ de chiffre d'affaires et 300 salariés. Leur métier ? Les solutions de clôture.
- > En 2008, le carnet de commande s'affaisse. Au lieu de licencier ou de recourir au chômage technique, ils prennent la décision d'utiliser les heures disponibles pour investir massivement en formation.
- > Un pari guidé par des valeurs et une conviction : ce qui fera désormais la différence, encore plus que la maîtrise des coûts, c'est la *vitesse de décision* et la *réactivité*. Son corollaire : être hyper-connecté sur l'écosystème de l'entreprise. Libérer la conversation en interne et densifier les flux d'information avec l'externe.

LIPPI de Julien et Frédéric

◉ Points clés (suite) :

- > 11% de la masse salariale y est investie, 13000 heures de formation, 100% dédiées au web. Trois objectifs : offrir une opportunité de développement personnel au salariés, rendre l'entreprise « contemporaine », basculer l'organisation en mode collaboratif orienté client.
- > Mise en place des 2 éléments clés du dispositif : une web school (mettre les mains dans le digital et y apprendre des choses qui aideront l'entreprise à se développer) puis une war room (où l'on file passer un peu de son temps pour trouver des idées, des informations qui permettront de trouver de nouveaux clients ou de servir mieux les clients existants).

LIPPI de Julien et Frédéric

- ◉ Points clés (suite) :

- > Une autre belle illustration avec le Wiki créé par Lippi. Avant : 250 fiches techniques imprimées en milliers d'exemplaires. Après, une encyclopédie ouverte de la clôture, dotée de 2500 fiches techniques et d'un contenu bien plus accessible et bien plus riche.

LIPPI de Julien et Frédéric

- ◉ 3 ingrédients clés de la transformation :
 - > 1/ Un projet commun qui concerne toutes les populations de l'entreprise et qui décroïsonne son fonctionnement.
 - > 2/ Une démarche et un dispositif qui créent suffisamment d'envie et de motivation pour déployer le projet sur la base du volontariat.
 - > 3/ Une envie qui se construit autant sur la raison d'être de l'entreprise (créer des clients, de la richesse, de l'emploi) que sur des moteurs de réalisation personnelle (se sentir plus utile, avec une palette de contribution plus large, dont on est souvent fier de pouvoir faire profiter ses proches).

LIPPI de Julien et Frédéric

- > La satisfaction du patron , c'est de voir ses stocks se réduire de 40%, la performance des fonds propres s'améliorer significativement, la surface utile diminuer, ... et un problème d'ordonnancement se débloquent en 10 minutes grâce à une conversation sur Twitter.
- > D'autres questions ? Oui, il y en a plein. Je crois même qu'il n'y en a jamais eu autant dans cet amphithéâtre du CNAM. « Ne voyez-vous pas un risque important sur l'efficacité du temps passé au bureau si vous laissez vos employés libres d'utiliser tous ces outils auxquels vous les avez formés ? » Réponse lippienne : « vous partez d'un postulat très discutable : il y aurait aujourd'hui 100% de productivité administrative dans les entreprises ? ». Pas d'autre question.

SEW USOCOME

de Michel Munzenhuter

SEW USOCOME de Michel

Munzenhuter

● Points clés :

- > Fabricant de motoréducteurs SEW-Usocome qui emploie 1 300 salariés à l'usine de Haguenau (Bas-Rhin) et 210 personnes à celle de Forbach.
- > Créée en 1989 pour réveiller une " entreprise qui s'endormait sur ses lauriers ", selon le directeur industriel, Perfambiance - contraction de performance et ambiance - méthode de travail qui décline des concepts tels que le reengineering ou la lean production , suscite une large adhésion parmi les 1 300 salariés de l'usine de Haguenau. Peut-être parce qu'on y pratique le management participatif sans le dire ?

SEW USOCOME de Michel Munzenhuter

○ Résultats :

- > L'absentéisme est tombé de 8 % en 1988 à 3,5 % en octobre 1996, et le nombre d'accidents de travail a chuté de 102 à 5 dans le même intervalle.
- > Performances se dupliques à présent à l'usine de Forbach
- > Mieux, le projet de management a servi de référence pour les autres implantations du groupe allemand SEW - Euro - drive (6 600 salariés)

SEW USOCOME de Michel

Munzenhuter

- Principes de Perfambiance :
 - > Création de 139 groupes de travail mobilisant un salarié sur deux.
 - > La clé de cette réussite réside dans un objet banal : le tableau. Omniprésent dans les ateliers, il comprend trois photos qui représentent le groupe de salariés concerné, la situation de départ par rapport à un problème et l'état après sa résolution.
 - > A côté de ces clichés figurent l'énoncé d'un plan d'action et les mesures concrètes qui en découlent. Des pastilles de couleurs différentes indiquent le degré d'avancement (mesure en cours, réglée, abandonnée). Il comporte aussi les chiffres relatifs à un indicateur (le taux d'utilisation d'une machine, par exemple) et leur transcription sur une courbe pour visualiser l'évolution.

SEW USOCOME de Michel

Munzenhuter

- Principes de Perfambiance :
 - > S'ils reprennent en partie les propositions exprimées dans les ateliers, les plans d'action s'inscrivent dans un cadre précis défini par la hiérarchie.
 - > Les quatre membres de l'équipe de direction ont déterminé, pour 1996 -1997, cinq objectifs relatifs au caractère transparent, participatif, convivial et " fluide " (réduction du temps de passage des pièces) de l'entreprise.
 - > Les vingt chefs de service négocient avec la direction les moyens de les atteindre à travers les " projets de service ".
 - > Les soixante - dix agents de maîtrise mettent en œuvre le projet de service et collectent les propositions des opérateurs.
 - > Enfin, ces derniers disposent d'une certaine marge de manœuvre pour organiser le fonctionnement, voire animer, les groupes de réflexion et d'action. Baptisés « chantiers ».

SEW USOCOME de Michel Munzenhuter

○ Principes de Perfambiance :

- > Dans la mise en œuvre du processus, trois " experts méthodologiques " jouent un rôle charnière de liaison entre les priorités de la direction et les propositions de la base.
- > Les résultats s'affichent sur le tableau de bord général.

HCL Technologies

de Vineet Nayar

HCL Technologies de Vineet Nayar

● Points clés :

- > Lorsqu'il est nommé à la tête de HCL Technologies (SSII) en 2005 par Shiv Nadar, fondateur du groupe, Vineet Nayar trouve certes un colosse, mais un colosse aux pieds d'argile : 30 000 employés, présente dans 18 pays, avec des revenus nets d'environ 700 millions d'euros et une croissance annuelle supérieure à 30 %, ce qui n'est pas exceptionnel pour l'Inde.
- > Aujourd'hui, avec 77 000 salariés et un CA de 3,5 milliards \$ HCL technologies est un fleuron de l'Inde (sacré « meilleur employeur » d'Inde par Hewitt Associates en 2011)
- > Entre 2009 et 2011, au pire moment de la crise, sa capitalisation boursière est passée de 2,6 à 7,5 milliards \$

HCL Technologies de Vineet Nayar

○ Etapes :

- > L'histoire n'a pas commencé par une quête grandiose mais par le besoin de faire passer la croissance à la vitesse supérieure.
- > Le PDG rencontre des milliers de salariés réunis en petits groupes ou en vastes assemblées. Discours HCL sur une pente catastrophique et demande d'analyser chaque faiblesse.
- > 2 conclusions :
 - activité de service dans laquelle les collaborateurs au contact direct avec le client créaient véritablement de la valeur.
 - Le modèle de management exaltait les détenteurs du pouvoir, pas ceux qui créaient de la valeur. Les jeunes en particulier se sentaient écrasés par la hiérarchie.

HCL Technologies de Vineet Nayar

○ Etapes :

- > 1^{ère} mesure – pressentant qu'une sensibilisation du middle management serait insuffisante – **renverser la pyramide**. Tournée pour expliquer sa nouvelle philosophie du management : « Employees first, customers second ». Les managers au service de ceux qui se trouvaient dans la Zone de Valeur.
- > Confirmation lors d'une réunion avec ses plus gros clients, où Vineet Nayar explique la logique qui l'a conduit à accorder la 1^{ère} place aux salariés (apport différé pour le client). Baisse de l'action de 8% mais signal fort au personnel.
- > 2^{ème} mesure : **la transparence financière** (consultation ouverte des indicateurs financiers = le droit de savoir), **forum en ligne** U&I (questions libres à la direction), consultation (section « mes problèmes »).

HCL Technologies de Vineet Nayar

○ Etapes :

- > 3^{ème} mesure : pour aider les services fonctionnels – plus habitués à mettre en œuvre des politiques d'ensemble - à œuvrer à faciliter la vie des salariés, il lance un « Smart Service Desk » - tout salarié peut ouvrir une session s'il souhaite se plaindre d'une division fonctionnelle.
- > Si la réponse n'était pas fournie sous 24h, le problème passait à l'échelon supérieur. Résultat : 30 000 sessions le 1^{er} mois et une forte diminution ensuite, tout le monde travaille sur un pied d'égalité, la génération d'une base de données utile pour améliorer les processus.
- > 4^{ème} mesure : tout salarié peut évaluer anonymement la performance d'un manager dont les décisions impactent son travail. Le nombre d'évaluation et la diversité de leurs origines sont un bon indicateur de la zone d'influence des managers.

HCL Technologies de Vineet Nayar

● Etapes :

- > 5^{ème} mesure : **MYBLUEPRINT** – chaque manager peut mettre son business plan en ligne et 8 000 pairs ont été incités à les étudier – transversalité accrue et croisement d'expériences sont apparus comme les principaux bénéficiaires.
- > 6^{ème} mesure : **les communautés de salariés en ligne** – pour renforcer les relations latérales entre les membres du personnel. Naissance de myriades de communautés (conseils) culturelles, récréatives ou professionnelles, sources de nouvelles idées stratégiques.
- > Chacun des conseils en ligne élit un leader (2 500 à ce jour) et quand il y a consensus sur une idée, elle est transférée à un groupe de projet. 3 ans après, 20 % du CA découlait de ces initiatives !

HCL Technologies de Vineet Nayar

◉ Conclusion :

- > Devant la complexité croissante du monde, un PDG ne peut seul y jouer les visionnaires mais doit devenir un architecte du management, à chercher à faire naître les principes et processus qui peuvent aider à faire remonter les meilleures idées et à donner libre corps au talent.
- > Il est possible de changer l'ADN d'une grande entreprise structurée établie, mais cela doit partir de la base et pas de la direction.
- > Les anciens processus visaient à **gérer l'entreprise**, les nouveaux visent à **la transformer**. Et on peut opérer le changement sans commencer par détruire tous les processus existants.

GORE

de W.L. Gore

GORE de W.L. Gore

○ Points clés :

- > Conceptrice de la fameuse gamme Gore-Tex, la compagnie fabrique en fait plus de 1 000 produits différents et emploie 9 000 « associés » dans 50 sites de production.
- > Elle a été élue en 2008 l'entreprise la plus novatrice du monde par le magazine Fast Company : chez Gore, pas de titres, pas de patrons et pas de hiérarchie officielle, et ce depuis 1958 !
- > Gore a seulement un PDG depuis 2005 - Terri Kelly - sélectionnée par ses pairs pour ses talents de leadership vérifiés en 20 ans de carrière chez Gore.
- > Tous actionnaires de l'entreprise, les salariés peuvent aller voir directement qui ils veulent pour obtenir ce dont ils ont besoin pour réussir. Ils choisissent librement leurs engagements et les projets sur lesquels ils veulent travailler.

GORE de W.L. Gore

- Points clés :

- > Les usines sont proches les unes des autres et ne dépassent jamais un effectif de 250 à 300 personnes, ensuite elles sont scindées pour éviter l'apparition d'une dynamique très différente (celle des gros qui captent les ressources) et pour faciliter la mobilité.

GORE de W.L. Gore

◉ Fonctionnement :

- > Dès lors qu'un « associé » est engagé dans un projet, il a la liberté de décider ce qu'il fait mais en contrepartie, il doit produire des résultats.
- > Est leader qualifié celui que le plus grand nombre d'associés est prêt à suivre.
- > Bill Gore était passionné d'innovation et d'humain, influencé par le livre de D. McGregor *La Dimension humaine de l'entreprise*
- > Pour réussir l'innovation, les personnes doivent être intéressées, s'impliquer dans votre projet, avoir l'impression de pouvoir faire une différence, d'être appréciées pour ce qu'elles apportent et être incitées à collaborer et partager leurs connaissances.

GORE de W.L. Gore

○ Fonctionnement :

- > Pour identifier les leaders, Gore utilise un processus d'évaluation par les pairs : qui écoutent-ils ? Qui cherchent-ils à faire entrer dans leur équipe ?
- > Ensuite leur rôle consiste à tirer part des points forts de leur équipe, de faire en sorte que leurs collègues réussissent. Ils savent qu'ils les perdent s'ils les déçoivent.
- > Pour éviter le chaos, il y a des normes de comportement et des directives à suivre : *les règles d'engagement* dont chaque associé connaît l'importance. La pression qu'exercent les pairs est plus importante que celle exercée du haut vers le bas.
- > Chaque décision doit être expliquée et justifiée par le leader qui montre en quoi elle correspond aux valeurs et aux convictions de l'entreprise. On y consacre plus de temps en amont mais on le regagne largement après.

GORE de W.L. Gore

○ Fonctionnement :

- > Chacun est actionnaire et se sent responsable des résultats financiers. Chacun se sent donc le droit de dire s'il pense qu'on fait fausse route, qu'une décision n'est pas la bonne.
- > L'entreprise investit beaucoup pour que les équipes soient soudées, établissent un climat de confiance, tissent des liens...sinon c'est le chaos.
- > On évite que les décisions aient à remonter vers le centre, on préfère les confier aux associés qui connaissent le mieux la question.
- > Le rôle du leader est de s'assurer que la culture est saine et qu'elle fonctionne correctement, que les points de vue peuvent s'exprimer vraiment, d'accepter de ne pas être au centre de toutes les décisions ni le plus influent de l'équipe.

GORE de W.L. Gore

○ Fonctionnement :

- > Chaque associé est plus libre mais il a aussi beaucoup plus de responsabilités que dans les autres entreprises ; il doit se diriger et s'initier lui-même. Les nouveaux venus ont un *parrain* pour les y aider.
- > Tout le monde sait qu'il sera jugé par ses pairs et que sa rémunération dépend de leur évaluation. Chacun évalue 20 à 30 personnes (qu'il connaît) et est évalué par 20 à 30 personnes, sans aucun critère sinon la contribution au succès de l'entreprise.
- > Un comité transversal étudie toutes les données et établit une grille salariale
- > Le PDG définit la stratégie tous les ans et fixe les priorités. Il passe, avec les leaders, beaucoup de temps à expliquer les enjeux et les mécanismes de décision.

GORE de W.L. Gore

○ Principes :

- > Les valeurs et les comportements récompensés sont en cohérence.
- > Le modèle évolue et le rôle des leaders est de faire en sorte que l'entreprise réussisse.
- > Le pouvoir et le contrôle sont définitivement abandonnés.
- > Le système est fait pour échanger des points de vue divergents avant de tomber d'accord sur une décision.
- > Le contre-pouvoir est assuré par l'évaluation par les pairs.

MORNING STAR

de Chris Rufer

MORNING STAR de Chris Rufer

○ Points clés :

- > Fondée en 1970 à Woodland en Californie, Morning Star est le plus grand transformateur de tomates du monde avec 700 millions \$ de CA et 400 salariés à plein-temps
- > Morning Star gère 3 grands sites de production qui transforment les tomates en appliquant des centaines de recettes légèrement différentes en fonction des besoins des clients.
- > Morning Star gère aussi le transport (2 millions de tonnes par an) et les récoltes (40 000 ha dont 3 500 en direct)
- > Les 20 dernières années ont connu une croissance à 2 chiffres alors que le secteur croît de 1 % par an. Elle possède la plus forte rentabilité du secteur.

MORNING STAR de Chris Rufer

- L'auto management façon Morning Star :
 - > Tous les membres du personnel sont des professionnels qui pratiquent l'autogestion, initiant les communications et la coordination de leurs activités avec leurs collègues, leurs clients, leurs fournisseurs et les autres entreprises du secteur, en l'absence de directives émanant d'autres personnes.
 - > Personne ne supervise personne chez MS, c'est **la mission** qui commande. Chacun est responsable de rédiger sa mission personnelle (façon dont il contribue à réaliser l'objectif de l'entreprise et à satisfaire les attentes des clients).
 - > Chacun est membre d'une équipe relevant d'une entité stratégique (20 en tout) qui possède une mission largement définie qui fournit le contexte.

MORNING STAR de Chris Rufer

- ◉ L'auto management façon Morning Star (suite):
 - > Un système de retour d'information permet chacun d'évaluer sa propre performance et il se sent responsable du bon accomplissement de sa mission et des moyens à mettre en œuvre (formation, ressources, coopération).
 - > Les engagements sont énumérés dans **une lettre d'entente** qui détaille les actions spécifiques que le salarié doit exécuter pour remplir sa mission et qu'ils doivent négocier avec leurs collègues les plus concernés par leur travail (y compris les clients).
 - > Tous les contrats sont centralisés et consultables par tous. Chaque année ils font l'objet de réunions de calage et de partage. Les plus expérimentés se chargent des tâches les plus complexes. C'est ainsi que se fait la progression.

MORNING STAR de Chris Rufer

- L'auto management façon Morning Star (suite):
 - > La lettre d'entente a un équivalent au niveau de l'entité stratégique et chaque année des accords clients-fournisseurs sont négociés entre elles. Les discussions sont parfois âpres. 50 accords voient le jour chaque année.
 - > Il n'y a pas de direction des achats et chaque collaborateur peut émettre un bon de commande sans l'approbation d'un directeur. Personne ne peut se plaindre de ne pas réussir faute de moyens !
 - > Chacun fait ce qu'il sait bien faire (personne ne lui demande de s'adapter à un poste) et peut suggérer des améliorations dans tous les domaines. Chacun peut s'impliquer partout où il pense pouvoir apporter des compétences.
 - > On encourage à offrir ou à solliciter de l'aide à d'autres secteurs de l'entreprise.

MORNING STAR de Chris Rufer

○ L'auto management façon Morning Star (suite):

- > La progression se fait comme au golf, par les résultats et la contribution, et par la progression (quels nouveaux savoir-faire ou manière de servir ai-je apportés).
- > L'information accessible à tous est une clé du système MS, toute l'information pour suivre le travail et prendre des décisions intelligentes.
- > La rentabilité est le souci de tous et comme chacun a l'œil rivé sur les indicateurs... toute augmentation des dépenses est immédiatement perçue.
- > Avant d'investir, on calcule et on consulte.
- > La progression se fait comme au golf, par les résultats et la contribution, et par la progression (quels nouveaux savoir-faire ou manière de servir ai-je apportés).

MORNING STAR de Chris Rufer

- ◉ L'auto management façon Morning Star (suite):
 - > Les membres les plus expérimentés jouent le rôle de coach, ils conseillent les jeunes et les forment.
 - > Des médiateurs aident à la résolution des conflits inter personnels, inter équipes et inter services. En cas d'échec, un panel de 6 collègues peut tenter de trouver une solution et en dernier recours c'est le PDG qui tranche.
 - > En fin d'année, les collègues élisent un comité local des rémunérations qui étudie les auto-évaluations de chacun et les complètent si besoin. Il ajuste les rémunérations pour refléter au mieux la valeur ajoutée de la personne.

SOL Finlande

de Liisa Joronen

SOL FINLANDE de Liisa Joronen

● Histoire

- > En 1991, Liisa Joronen reprend l'entreprise familiale de nettoyage industriel et de gestion de déchets, après un père de la « vieille école » dominateur et omniprésent.
- > Manque de capitaux et de rentabilité qui compromettent sa survie.
- > Elle installe le siège dans un ancien studio de cinéma qu'elle rénove en 5 semaines avec le personnel (200 salariés) et forte des convictions qu'elle avait acquises dans son précédent poste, elle décide de mettre en application ses idées.
- > En 2012, SOL est le n°1 finlandais des services de nettoyage et compte 8 000 salariés pour un CA de 200 millions d'€.

SOL FINLANDE de Liisa Joronen

○ Fonctionnement

- > Suppression de tous les bureaux personnels (le sien compris) et utilisation de caissons pour ranger ses affaires et occuper les bureaux libres : volonté de mettre les gens sur le terrain, d'éviter la bureaucratie et les problèmes internes. Elle adore les grands sièges...de ses clients...
- > Distribution de soupe gratuite le jeudi et invitation de clients.
- > En 2009, elle renonce au budget centralisé et le remplace par des budgets par chef d'équipe...pour les abandonner en 2011 (prévision limitée à croissance et profits)
- > 90% des frais sont des coûts humains mais par une faible dépenses en frais généraux (y compris elle-même), la rentabilité est élevée.

SOL FINLANDE de Liisa Joronen

◉ Fonctionnement (suite)

> Politique avec le personnel en 7 points :

1. De « personnel de service » les salariées sont devenues des « agents de service » avec des uniformes jaune et rouge vif visibles.
2. Elle a négocié avec ses clients de venir faire le ménage le jour, pour que ses agents soient visibles et fiers de leur travail.
3. Elle fait la tournée des « studios régionaux » et répète inlassablement le même message d'encouragement « nous sommes les meilleurs, rien ne vous est impossible » et le complète par une formation approfondie (y compris comptable) pour donner toute satisfaction aux clients et mieux comprendre la logique commerciale et financière de leur travail.

SOL FINLANDE de Liisa Joronen

○ Fonctionnement (suite)

4. Les agents ont été organisés en équipes autonomes affectées à des clients. Chaque équipe définit son budget, ses prévisions de croissance et de profit. Résultat : entre 1992 et 2010, une croissance moyenne de 15 % (contre 1 à 2% pour le marché) et des marges bénéficiaires de 8 à 9 %
5. Les équipes hautement qualifiées se sont mises à faire des ventes complémentaires (réfection de sols, lavage de vitres...) avec liberté de fixer les tarifs.
6. L'environnement « libre » de SOL (ne pas avoir de politique est une politique d'entreprise) est dépourvu de paradoxes. Il repose sur une logique cohérente d'automotivation.
7. Le rôle du DG : organiser le succès, organiser l'environnement matériel et mental optimum, fournir les moyens de rendre le succès effectif.

VALVE Corporation

VALVE Corporation

- Entreprise anglaise de jeux vidéo
 - > Dans le manuel de survie que Valve édite pour ses nouveaux salariés, il est précisé qu'il n'y a ni patron, ni délégation, ni ordres, ni tentative par qui que ce soit de dire à autrui quoi faire.
 - > Chacun a la liberté de rejoindre le groupe de travail qu'il veut, d'en former spontanément de nouveaux et sans demander la permission de quiconque. Ainsi Valve tente de créer, au sein même de l'entreprise, un « ordre spontané » satisfaisant, basé non sur des signaux de prix, mais plutôt sur des allocations de temps décentralisées et individuelles.
 - > Chez Valve, ils insistent sur le fait que leurs salariés allouent 100% de leur temps sur les projets de leur choix. 100%, c'est un niveau radical ! Ça veut dire que Valve travaille sans système de commandement, mais de manière spontanée.

VALVE Corporation

- Alors, si l'ordre spontané de Valve ne repose pas sur des signaux de prix, sur quoi repose-t-il ?
 - > La réponse est : sur les allocations de temps et d'équipe. Chaque salarié choisit (a) ses partenaires (ou l'équipe avec laquelle il veut travailler) et (b) combien de temps il souhaite engager dans les différents projets en concurrence. En prenant cette décision, chaque salarié de Valve prend en compte non seulement l'attractivité des projets et des équipes, mais aussi les décisions des autres.
 - > La raison en est que, en particulier quand il a peu d'informations quant aux projets ou aux équipes (comme c'est le cas d'un salarié récemment embauché), un salarié peut réunir beaucoup d'informations utiles sur ces projets et équipes rien qu'en observant leur popularité aux yeux (a) des autres en général, et (b) de ceux dont les intérêts et les talents sont proches des siens.

VALVE Corporation

- L'idée à l'œuvre est que, à travers ce processus d'évolution perpétuelle, les capacités des gens, les talents et les idées se voient offrir la meilleure chance possible de se développer et de produire des synergies qui promeuvent le Bien Commun.
- Tout se passe comme si une main invisible guidait les membres individuels de Valve vers des décisions qui déploient le potentiel de chacun et servent l'intérêt collectif de l'entreprise

WHOLE FOOD

WHOLE FOOD au Texas

- Il s'agit d'un concept complet de magasin GS bio qui intègre de manière très cohérente :
 - > Une offre originale : alimentaire, cosmétiques, fleurs et plantes.
 - > Un aménagement qualitatif et différenciateur : linéaires en bois par ex.
 - > Pas de promotions mais des produits à marque propre essentiellement ou achetés à de petits producteurs locaux.
- Le concept semble reposer sur l'idée simple d'une consommation responsable et orientée vers la qualité, génératrice de bien-être et d'épanouissement personnel.
- Whole Foods se présente comme une enseigne « responsable » vis-à-vis de l'ensemble de ses stakeholders : ses clients bien sûr, mais aussi ses fournisseurs, son voisinage, l'environnement, ses salariés.

WHOLE FOOD au Texas

- Le salaire de base est fixé à 10 \$ de l'heure auquel s'ajoutent des avantages sociaux et une remise de 20 % sur les achats dans le magasin ; 80 % du personnel travaille à temps plein.
- Sur le site du groupe, on peut lire : "Nous recrutons les meilleures personnes possibles pour devenir membre de nos équipes. De leur donnons les moyens de prendre leurs décisions, en créant un environnement de travail respectueux où les gens sont traités avec équité et sont fortement motivés au succès. Nous recherchons des personnes qui sont passionnées par l'alimentation. Les membres de nos équipes sont également "well-rounded human beings" ».
- Dans le magasin, on est frappé par le dynamisme apparent, la bonne humeur et l'amabilité du personnel.

GROUPE HERVÉ

Groupe HERVÉ de Michel Hervé

- Créé en 1972 avec 174 salariés, il intervient aujourd'hui sur trois Pôles : Energie-Services, Industrie et Numérique – et emploie 2 400 personnes
- L'entreprise est organisée en équipes de 15 à 20 personnes (< 6 c'est un groupe, > 20 plus de démocratie participative). 160 équipes élisent leur représentant vis-à-vis de l'extérieur qui a aussi un rôle de chef d'orchestre, de facilitateur, de régulateur, de médiateur.
- Le champ informatif est le plus large possible : intranet, wiki, forums, réseautage...
- Logique de la diversité, de la coopération entre équipes, de l'ambivalence concurrence-coopération, du faire en marchant.

Groupe HERVÉ de Michel Hervé

○ PRINCIPES :

- > Faire en sorte que chaque salarié soit un acteur solidaire de confiance
- > Co-élaboration, co-construction, co-décision
- > Respect d'une triple contrainte :
 - environnementale (on existe dans un système, avec le client au centre)
 - sociale (l'autre au même titre que moi)
 - Personnelle (artisanat, auto-objectifs, relation au temps, gestion budgétaire)
- > Organiser la coopération :
 - Recherche d'un objectif de groupe
 - Fonctionnement en réseau et suppression de la hiérarchie
 - Réunions régulières pour renforcer le respect de l'autre et la dynamique de groupe

Groupe HERVÉ de Michel Hervé

○ PRINCIPES (suite):

- > Construire de l'argumentation et c'est l'argument qui devient autorité et non plus l'autorité qui devient argument
- > Développement de la confiance en soi et en l'autre
- > La synthèse > l'analyse : on part du petit (molécule) pour faire du grand (organisme)

DIVERS

- Fujitsu
- Augsbourg
- Team Academy
- Harley Davidson
- Toyota
- Vertex
- Sun Hydraulic
- Avis Townsend
- GSI
- USAA
- Richards Group
- OTICON
- IDEO
- Teletech International

FUJITSU Augsburg

- Dernier grand centre de production de micro-ordinateurs en Europe, en 1999, Fujitsu reprend ses parts dans le partenariat avec Siemens.
- En 2010, Fujitsu investit 5 millions d'€ pour moderniser l'usine de 77 000 m² et 1 700 personnes :
 - > 2 chaînes de montage conservées pour les 1^{er} prix
 - > Les autres transformées en ilots : 43 ilots de 4 personnes qui assemblent les appareils à l'unité
- Développement de la polyvalence et de la responsabilisation de chacun dans la qualité, formation, communication et entraide entre les ilots ont permis une meilleure adaptation à la demande et un retour à la rentabilité.

FUJITSU Augsburg

- 400 à 500 intérimaires et la polyvalence pour répondre aux modifications de charge.
- La logistique (250 personnes) est sous-traitée, le stock représente 2 jours de production et les claviers blancs sont gravés au laser.
- Maître-mots :
 - > LA PERFORMANCE SE SITUE DANS LES DETAILS
 - > CHEZ FUJITSU, LE PATRON C'EST L'OUVRIER
 - > UN MICRO-ORDINATEUR EST ASSEMBLÉ PAR UNE SEULE PERSONNE

TEAM ACADEMY

- ◉ Ecole Entrepreneurs lancée en Finlande par Johannes Partanen, 20 ans d'existence et 30 à 40 % de créateurs à la sortie
- ◉ Une école aux Pays-Bas, 2 en Espagne, deux en France, à Angers et Strasbourg (EM Strasbourg) : réseau Team Academy Europe
- ◉ Valeurs promues :
 - > Culture et goût de l'entrepreneuriat
 - > Apprentissage par l'action
 - > Travail en équipe
 - > Droit de se tromper
 - > Penser à côté
- ◉ Un fonctionnement atypique :
 - > En association avec une entreprise, chaque équipe crée une véritable entreprise autofinancée
 - > Les parcours sont personnalisés avec deux fils conducteurs : un contrat d'apprentissage et un journal de bord

TEAM ACADEMY

- > Un dialogue réflexif et un coaching hebdomadaire – des espaces de dialogue, de réflexion et d'innovation
- > Des lectures orientées vers l'action (100 ouvrages dont 80% libres à lire en 3 ans) avec rédaction d'un essai pour chaque lecture
- > L'autonomie des étudiants, quelques séminaires spécialisés, pas de professeurs, des rencontres avec des experts, leur coach, les anciens élèves, les entreprises
- ⦿ A la fin de l'année, les étudiants ont assez d'argent pour réaliser ensemble un tour du monde

HARLEY DAVIDSON

- Seul fabricant de motos des USA. 260 000 motos produites en 2003, 4 milliards de \$ de CA,
- Après une quasi faillite d'AMF en 1981, reprise par le management et sauvetage par les concessionnaires,
- Le patron, Richard Teerlink trouve une entreprise fortement syndiquée et repense entièrement les relations patronat-salariés. Collaboration pour sortir de la crise mais avec la reprise de la croissance en 1986, les tensions réapparaissent. Un plan de participation est rejeté,
- Lee Ozley Conseil aide la direction à expliquer les objectifs aux syndicats et l'accueil est positif dans l'usine du Wisconsin. Un contrat de collaboration voit le jour en 1988,
- Les portes du siège de Milwaukee sont retirées (sauf DRH et toilettes), un programme de formation à la communication lancé ainsi que des groupes de Travail Naturels (sur le modèle des cercles de Venn).

HARLEY DAVIDSON

○ Principes :

- > Un processus de vision commune « obtenir que les bonnes personnes se réunissent pour faire le bon travail et le faire bien »
- > Le rôle des cadres dirigeants évolue vers celui de coach des cercles. Chaque cercle inclut 8 à 9 managers seniors :
 - Create demand Circle (sales, marketing)
 - Produce, Products Circles (engineering, manufacturing)
 - Support Circles (legal, financial, human, com)
- > 3 personnes élues par cercle pour 2 ans pour siéger au cercle Leadership & Stratégie avec le DG

TOYOTA

- Reprise de NUMMI, ex usine de camions de GM avec un puissant syndicat UAW (4 000 litiges sur la dernière année, 20 % d'absentéisme et des grèves sauvages),
- En quelques années, TOYOTA devient l'usine automobile la plus rentable des USA avec en prime des relations sociales exemplaires ,
- Liberté est donnée aux ouvriers d'améliorer constamment les procédures initiales : le lean management appliqué par les ouvriers. Seulement 2 définitions de poste pour plus de flexibilité,
- Visite répétées de cadres GM mais incompréhension pour causes de prémices fausses
- PRINCIPE : chez TOYOTA on est convaincus que le personnel a envie du faire du bon boulot et d'apprendre.

VERTEX

- ◉ Entreprise de logiciels fiscaux à Reyrwyn en Pennsylvanie qui ronronne...
- ◉ Le patron Jeff Westphal comprend qu'il doit modifier son comportement de PDG et se met à écouter et arrête de dire aux autres comment faire leur travail
- ◉ Il laisse son équipe prendre une décision stratégiques majeure (virage ERP)
- ◉ Il a fait passer la culture « loi de la jungle » minée par les intérêts personnels et conflictuelle, en un objectif commun et a mis 15 ans pour que le dialogue s'installe à tous les niveaux, à partir d'un objectif commun.

SUN HYDRAULIC

- ◉ Entreprise de valves hydrauliques à Sarasota en Floride créée en 2003
- ◉ Bob Koski le créateur, s'inspirant des laboratoires Du Pont dans les années 20-30 organisé en petites équipes autonomes de chercheurs, lance la même organisation avec 2 principes :
 - > Liberté accompagnée de l'obligation d'information
 - > Principe de courtoisie appliqué systématiquement
- ◉ BOB KOSKI affirmait : une culture d'entreprise libérée est réservée aux adultes, ceux qui sont bons juges d'eux-mêmes et ne peuvent reprocher leurs mauvais résultats à autrui ».

AVIS de Townsend

- Robert Townsend en devient le patron en 1962, après son expérience chez American Express :
 - > Retour à la rentabilité mais le métier d'agent de location en veste rouge est dévalorisé
 - > RT institue l'obligation pour chaque manager de suivre une formation d'agent et de faire un stage (avec un badge « Je suis stagiaire »). Lui-même s'y inscrit.
 - > Mutation des pratiques de travail lancée par une formation :
 - Informatique
 - Indentification des pratiques freins
 - > RT a écrit « Faites décoller vos hommes et vos entreprises » et « au-delà du management »

GSI

- ◉ Jacques RAIMAN en prend les rennes en 1980. Son DRH, JF Cottin limitant son département à 1 personne, lui-même.
- ◉ Plan commun pour faire évoluer les habitudes des managers : séminaire d'Yves Tilliard à la demande des patrons de filiales. Lui-même participe à près de 50 %. Les managers participants choisissent eux-mêmes les pratiques qu'ils s'engagent à revoir.
- ◉ Histoire de Disney Paris. L'AO était bouclé avec Price Waterhouse et le commercial de GSI, Szulevicz réussit à la faire rouvrir par un contact direct avec le président et l'aval de sa hiérarchie. Il joue un rôle d'intermédiaire avec les autorités françaises et remporte TOUT l'AO. Propos du DG d'Eurodisney Jacques Bentz « chez GSI il y a autant de patrons qu'il y a de salariés »
- ◉ J. Raiman quitte GSI en 1995 après la vente à ADP

USAA

- Compagnie d'assurance dirigée par Robert McDermott en 1968. Constat : hypertrophie - inefficacité – performances médiocres. Règne de la bureaucratie et du contrôle entraînant un taux de rotation du personnel de 41 % !
- RMcD lance un centre d'appel basé sur la simplification et une formation en 16 semaines centrée sur « le service au client » et :
 - > Chacun peut changer librement d'emploi après la formation
 - > Accès à un programme de formation universitaire ouvert à tous
 - > Priorité à la promotion interne et au règlement des problèmes en interne (avec formation)
- PRINCIPE :
 - > Donner aux agents la possibilité d'être en première ligne et de servir les clients (RMcD considérait les agents non comme des problèmes mais comme des éléments de la solution.

RICHARDS Group

- ◉ Agence de publicité de 150 employés dirigée par Stan Richards.
- ◉ Celui-ci a œuvré pour que commerciaux et créatifs s'entendent et travaillent ensemble :
 - > Répartition aléatoire des postes regroupant un commercial et un créatif (pas avec le même client)
 - > Circulation encouragée avec suppression des frontières et création d'un atrium qui devient un centre de communication pour tous
 - > Des espaces de travail soignés et décroisonnement, avec avantages aux anciens (baie-vitrée et parking)
 - > Secret sur les rémunérations (motif de licenciement !)
- ◉ PRINCIPE : foi en son prochain et désir de surmonter les obstacles
- ◉ A écrit « The Peacable Kingdom »

OTICON

- Entreprise d'appareils auditifs de culture bureaucratique.
- Dirigée par Lars Kolind, qui, en 1989, se met à l'écoute du réseau et de ses observations et produit une note de 4 pages intitulée « Pensez l'impensable » ensuite transformée en manifeste de 6 pages envoyées à tout le personnel
- Au programme :
 - > Polyvalence, suppression de la hiérarchie et remplacement par des projets avec des leaders pour les coordonner (plus des gourous et des mentors), suppression des titres
 - > Suppression de 95% de la paperasserie au profit de l'informatique et encouragement du dialogue social
 - > Création d'un lieu de travail ouvert et stimulant sans cloisons et avec des plantes vertes
 - > Activité tournée vers ce qu'on aime faire et qu'on sait faire, sans barrières

OTICON

- Un vote lui accorde 80% de voix pour mais les cadres sup sont paralysés ! Sur l'insistance de LK, ils définirent 8 valeurs (les 3 premières centrées sur la liberté et l'épanouissement pro des salariés) et un référentiel de bonnes pratiques pour eux.
- Devant la résistance de certains, LK les mis en demeure de jouer le jeu ou de partir. Tous acceptèrent...en théorie.
- LK rendit le projet public, il fut largement relayé par les médias et il du même faire appel avec succès à l'épargne des salariés pour réaliser le transfert du siège.
- L'innovation lancée par l'organisation en projets permit de doubler le CA en deux ans. En 95, rachat d'un concurrent et entrée en bourse
- Et la même année, révolte des salariés devant les violations répétées des dirigeants à la charte des valeurs... érosion de la culture par les managers et désenchantement de LK et départ.

IDEO

- Société de design industriel dirigée par David Kelley, organisée sur le mode d'une équipe d'amis :
 - > Réunion du Lundi matin avec tous les salariés
 - > Latitude pour concevoir leur lieu de travail
 - > Obligation de consulter les collègues impactés par mes actions
 - > Les designers sur le terrain pour observer l'interaction des consommateurs avec leur environnement
 - > Fabrication rapide de prototypes
 - > Innovation Gym
 - > Des fonctions support en équipes avec mission d'organiser « l'expérience de vie, de travail et de visite » de leurs collègues
- Résultat = un endroit formidable pour travailler

TELETECH International

- Plate-forme téléphonique créée en 1993 par Emmanuel Mignot pour offrir à ses clients une prestation différente : une offre globale avec un seul interlocuteur avec qualité et réduction des délais à la clé,
- Déménagement sur le site Amora de Dijon avec création de postes de travail design et confortables,
- Les « téléphonistes » conçoivent eux-mêmes leurs dialogues et travaillent sans fil (mobilité) avec des tablettes et des logiciels personnalisés. La confiance est le ciment de l'équipe.
- Devenue « centre d'expertise clients » avec transformation profonde du métier (transmettre la connaissance de l'entreprise au consommateur et vice-versa), elle reçoit l'European Social Label en 2012 et 3 distinctions pour la qualité environnementale

AUTRES.....

- ◉ QUAD GRAPHICS (Harry Quadracci) en 1971 offre une chance à tous ses salariés avant de recruter à l'extérieur. Laisse son vendeur au Japon créer une filiale.
- ◉ Herman Miller, fabricant de meubles qui crée un environnement fondé sur la liberté.
- ◉ Fonderie d'art Montupet filiale de Péchiney, 5 usines et des salariés renfermés. Le patron, aidé d'yves Tilliard, lance une campagne de libération...avec succès.
- ◉ SAS France, éditeur de logiciels 310 personnes, installée dans un château à 30 km de Paris, chouchoute ses salariés – télétravail 1 à 2 j./semaine, salle de sport, restaurant d'entreprise, crèche - avec en contrepartie une grande exigence sur la qualité du travail fourni. Respect de l'équité et benchmark des rémunérations.

Une base documentaire est disponible sur le site de MOM 21 :

www.mom21.org

Plus de 200 documents et vidéos se rapportant aux entreprises libérées sont à la disposition des membres de l'association. En adhérent, vous bénéficiez de cette source d'information et rejoignez notre communauté pour vous enrichir de nos échanges.

Contact : mom21@orange.fr