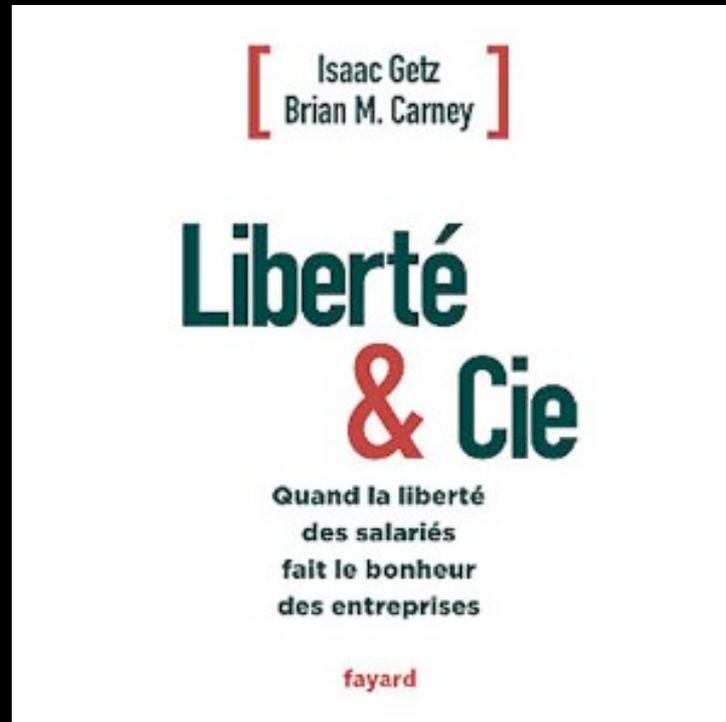


Liberté & Cie



Titre original : *Freedom, Inc*, Crown Business, 2009. Traduit en 2012
Quatre années de recherche,

Espérance de vie des entreprises...

Enquête de 2002 sur 6772 entreprises de 40 secteurs économiques

- 2 à 5% conservent un avantage concurrentiel sur 10 ans
- 4 le conservent sur 20 ans
- 99% des sociétés disparaissent au cours de leurs 40 premières années

• (p. 387)

Le principe de base, énoncé par William McKnight, 3M en 1924

*« Si vous mettez des barrières autour de gens,
vous obtenez des moutons.*

Accordez leur l'espace dont ils ont besoin »

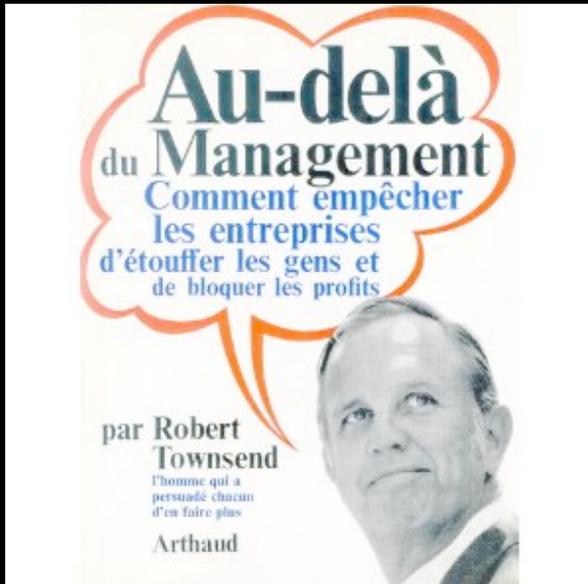
Le corpus

- AVIS, Robert Townsend, 1962 [Nombreux ouvrages]
- FAVI, [Fonderie], Jean-François Zobrist (Nord, France)
- Harley Davidson, Richard Teerlink (Milwaukee)
- Sun Hydrolics [valves hydroliques], Bob Koski (Floride) - Etude de cas Harvard
- IDEO, David Kelley
- SOL, Liisa Joronen
- Chaparral Steel [Métallurgie], Gordon Forward
- Gore-Tex, Bill et Geneviève Gore, Les Lewis
- Sea Smoke [Pinot noir californien], Bob Davids
- Vertex [Logiciels fiscaux avancés], Jeff Westphal
- Zapos [chaussures en ligne], Tony Hsieh
- GSI, Logiciels -et client Disney], Jacques Raiman
- Semco, Ricardo Semler (Brésil)
- USAA, [Assureur avec des valeurs proches de la MAIF], Robert McDermott
- Richards Group, [publicité], Stan Richard

Principes de la liberté au travail

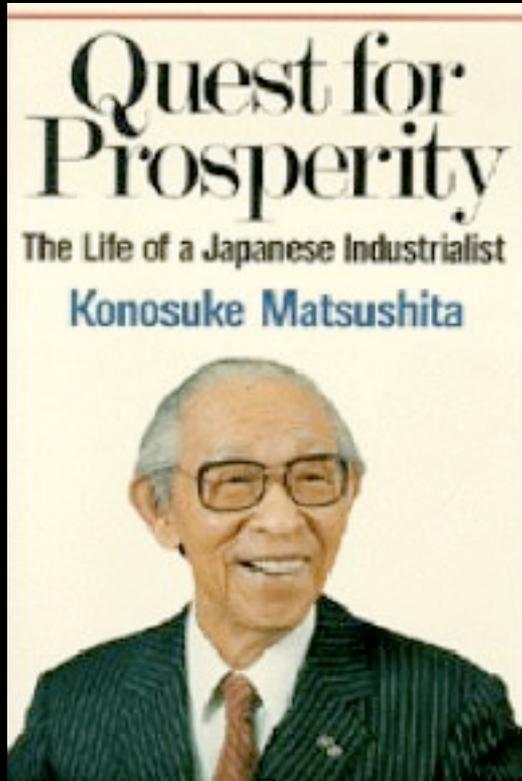
1. *Cesser de parler et commencer à écouter...*
2. *Commencer à partager ouvertement et activement sa **VISION** de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier.*
3. *Arrêter d'essayer de motiver les salariés.*
4. *Rester vigilant.*

Robert Townsend, AMEX, 60'



- *Aucun DG ne devrait rester plus de 5 ou 6 ans en fonction dans la même société.*
- *Les seules personnes qui lisent les manuels d'entreprise sont les tire-au-flanc et les gardes-chiourme (1965)*
- *N'imprimez jamais d'organigramme et n'en faites pas circuler (...) Tout homme - et toute femme - est un être humain, pas un rectangle...*

Konosuke Matsushita



« Nous gagnerons, et l'Occident industriel perdra par ce que vos entreprises reposent sur le modèle de Taylor (...)

Pour vous, l'essence d'une bonne gestion consiste à faire jaillir les idées de la tête des patrons et à les faire exécuter par les ouvriers

La survie des entreprises exige la mobilisation au jour le jour de la moindre parcelle d'intelligence.»

(1970)



Douglas McGregor, MIT

Théorie X

1. L'être humain moyen éprouve une aversion intrinsèque pour le travail et l'évite s'il le peut.
2. En raison de cette aversion, il est indispensable de contraindre, contrôler diriger ou menacer de sanctions la plupart des individus pour les convaincre d'accomplir l'effort nécessaire à la réalisation d'objectifs organisationnels.
3. L'être humain moyen préfère être dirigé et échapper aux responsabilités, il a relativement peu d'ambition et veut de la sécurité avant tout.

Dimension humaine de l'entreprise
«Conseils» de Townsend confirmés partiellement

Douglas McGregor, MIT

Théorie Y

1. L'exercice d'un effort physique et mental au travail est aussi naturel que le jour où le repos.
2. Le contrôle extérieur et la menace de sanctions ne sont pas les seuls moyens d'obtenir un effort en vue d'objectifs organisationnels. L'individu se dirigera et se contrôlera par lui-même au service objectifs qui recueillent son adhésion.
3. L'adhésion à des objectifs est directement lié aux gratifications associées à leur réalisation. La plus importante de ces gratifications, la satisfaction de l'ego et des besoins de réalisation personnelle, peut être le résultat direct de l'effort dirigé vers des objectifs organisationnels.
4. Dans des conditions adéquates, l'être humain moyen apprend non seulement à accepter les responsabilités, mais à les rechercher.
5. Loin d'être l'apanage de quelques-uns, la faculté d'imagination, d'ingéniosité et de créativité à un degré relativement élevé dans la solution de problèmes organisationnels est largement partagée au sein de la population.
6. Dans les conditions de vie du monde moderne industriel, le potentiel intellectuel de l'être humain moyen n'est que partiellement exploité.

GORE-TEX



Salariés = «Associés»

Emploi = «Engagement» (librement consenti)

Vision : Dominer le marché en proposant des produits de très haute qualité et en entretenant des relations de respect avec la clientèle (100)

← Communiquance →

Un exemple de «Formules d'échec» de Bill Gore



- Assurer un éclairage insuffisant...
- Fournir des sièges inconfortables
- Fournir des outils qui provoquent des ampoules

... Racontées par Les Lewis (29/30)

« Vous avez fait des erreurs récemment ? -
Non - Alors, vous n'avez pas pris assez de
risque... »

Les 4 principes de Bill Gore

1. Liberté
2. Équité
3. Engagement
4. Ligne de flottaison (autodiscipline) = décision qui risque de faire couler le bateau.

(28)

Manager pour les 3%



Gordon Forward (Dr, MIT), Chaparral Steel

Réexamen critique de Weber et de la bureaucratie

Raison de base des contrôles bureaucratiques : manque de courage d'affronter (et de sanctionner) le salarié indélicat

SeaSmoke, Bob Davids



Faire un pinot noir
de classe mondiale

- Appropriation réelle (vécue) de la vision
- Etre autonome, se libérer de la dépendance et de l'autocensure
- Prendre des risques (calculés)

Harley Davidson

HARLEY-DAVIDSON USA

DEALER LOCATOR | OWNERS | COMPANY | BUILD YOUR HARLEY | SHOPPING CART | W

MOTORCYCLES | LEARN TO RIDE | TRY A BIKE | H-D1 CUSTOMIZATION | PARTS | APPAREL | EVENTS | MUSEUM | COMMUNITY

NEWS
FACTORY TOURS
DIVERSITY
CAREER OPPORTUNITIES
WORK AT A DEALERSHIP
BECOMING A DEALER
INVESTOR RELATIONS
HARLEY-DAVIDSON FINANCIAL SERVICES
THE HARLEY-DAVIDSON FOUNDATION
MUSCULAR DYSTROPHY ASSOCIATION
MEDIA RELATIONS

THIS IS WHERE WE LIVE BETWEEN RIDES.

VISION | We fulfill dreams inspired by the many roads of the world by providing remarkable motorcycles and extraordinary customer experiences. We fuel the passion for freedom in our customers to express their own identity.

MISSION | We ride with our customers and apply this deep connection in every market we serve to create superior value for all of our stakeholders.

QUALITY MISSION | Customers for life... Harley-Davidson values the deep emotional connection that is created with our customers through our products, services and experiences. We are fueled by the brand loyalty and trust that our customers place in us to deliver premium quality and the promise

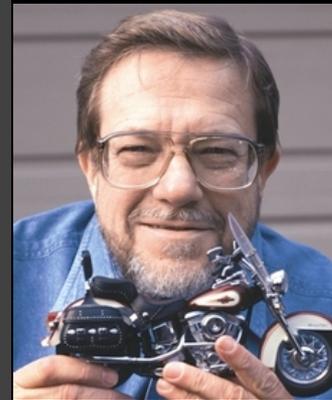
THE LATEST NEWS

Harley-Davidson annonce **bénéfices du deuxième trimestre** .

Harley-Davidson World Ride recoupe 7.8 millions de miles.

STOCK QUOTE ▶

Site HD France, 2012 :
Que vous soyez motard, employé,
concessionnaire ou fournisseur, vous
incarnez sûrement la légende au
quotidien.



Le processus de **vision commune** est indispensable. Il a été construit **avec** les syndicats.
Les cadres dirigeants deviennent des coachs.

Livre de Richard Teerlink : *More than a motorcycle*

«Les gens de s'opposent pas aux changements, ils s'opposent à ce qu'on les change»

5 core values of HD : Tell the truth, Be fair, Keep your promises, Respect the individual, and Encourage intellectual curiosity

← Communiquance →

FAVI



Leader mondial en fonderie
sous-pression d'alliages cuivreux

Version française ▾

Fiches
multilingues



Automobile

Pièces
techniques

Rotors ▶

Notre entreprise ▾

Nos moyens ▾

Contact ▾

Votre besoin

Notre métier: Concevoir, optimiser, fondre, usiner et assembler toute pièce en alliage cuivreux

Témoignage de Jean-François Zobrist (*La belle histoire de Favi*) - inspiré par Douglas McGregor, Jean-Christian Fauvet et Sun Tzu : Ne pas affronter l'ennemi de face, mais le contourner.

8 administratifs sur 600 personnes - Pas de cadres intermédiaires. 10/12% en formation.
Pour qu'une entreprise soit réactive il faut que les décisions soient prises par les ouvriers eux-mêmes en temps réel sur le terrain. Occuper le terrain par des mesures minimales qui ne menacent personne.

Un organigramme est bâti avec l'idée que l'homme est irresponsable, paresseux, voleur, donc mauvais. Zobrist fait le pari de Pascal sur l'idée que l'homme est bon (ça rapporte...)

Usine divisée en une vingtaine de mini-usines à auto-direction autonome (en relation avec les usines de 150 personnes de Bill Gore) - Concept de PEP.

Principe de **subsidiarité**, mis en œuvre par Saint-Thomas d'Aquin au XIIIe siècle.

Anecdote sur un défaut de pièce pour Volkswagen...

← Communiquance →

Vision de FAVI - J.-F. Zobrist



Discours devant l'ensemble des salariés le 24 décembre 1983.

Il y a bien quelque chose dont on pourrait s'inspirer, ce sont les règles de fonctionnement du plus vieux métier du monde : celui de prostituée...

1. La prostituée se montre... Tout le personnel sera en relation avec les clients, sans avoir à en demander l'autorisation.
2. Elle se maquille pour attirer le regard... Environnement de travail ordonné, propre, sûre, efficace, et lisible.
3. Elle a assurément une ou deux spécialités... Faire plus de produits attractifs pour nos clients.
4. Elle ne transmet pas de maladie à ses clients... Retard de livraison, prix, non-qualité

Supprimer toutes les contraintes internes

Le patron et la liberté sont là pour faire entrer les signaux faibles

Exemples en vrac

- Prime de départ à l'issue de la formation à la vision de l'entreprise (Zappos)
- Liberté des laboratoires Dupont entre 1920/30 : petites équipes autogérées, possibilité de passer librement d'un projet à un autre...
- Si vous souhaitez devenir un investisseur sérieux de Sun Hydrolics, venez nous voir travailler...
- Bob Davids (Sea Smoke) : « Il faut savoir se subordonner à ses salariés. »
- Suppression de toutes les portes des bureaux chez Harley-Davidson à Milwaukee
- « Tout le monde fait confiance à tout le monde pour bien faire son boulot », Bob Davids, (Sea Smoke).
- Chez Gore : « Où est ce que je travaille ? - A toi de trouver où »
- Anecdote de la femme de ménage et du client étranger
- Anecdote de la suppression des pointeuses
- Tentative « rationnelle » (mais ratée) de l'université créée par Thomas Jefferson

Vision et communication

- La vision est omniprésente dans les entreprises étudiées.
- Mais, pas de références aux auteurs spécialisés (Collins, Porras, Latham, Lenhardt, Sérieyx, Barrère, etc.)
- *« De nombreuses entreprises communiquent leur vision et cherchent à y faire adhérer leur personnel. Les résultats sont généralement décevants. Les salariés ne commencent à s'approprier effectivement une vision entreprise que lorsqu'ils sont libres de prendre leurs propres décisions pour la mener à bien. »*
- *« La vision doit pas être abstraite... » (104)*
- Le déficit d'information entraîne une baisse de productivité.

Vision et communication

- *« Le rôle permanent d'un leader libérateur est de communiquer inlassablement et généreusement, de fournir constamment à ses salariés des informations nouvelles sur la vision de l'entreprise qui ne peut être statique...»*
- *« Le dirigeant doit être prêt à changer de cap à reprendre l'ancienne vision...»*

CONCLUSION

- Principe de Liberté et valeurs associées : Equité, justice, exemplarité
- Vision partagée
- Communication et information
- Responsabilité
- Suppression des contraintes, des contrôles et d'une partie de la hiérarchie intermédiaire
- Conviction sur la ressource humaine
- Définition de valeurs fortes