

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION..... | 3 |
| Schéma 1. Le management par les valeurs | 7 |
| CHAPITRE 1 POURQUOI L'ENTREPRISE CLASSIQUE NOUS CONDUIT DANS LE MUR ?..... | 9 |
| ARTICLE 1 L'ENTREPRISE CLASSIQUE FACE AU MUR | 11 |
| 1 <i>L'entreprise classique, c'est quoi ?</i> | 11 |
| 2 <i>Mais alors, cette entreprise peut-elle réussir ou « va-t-elle droit dans le mur » ?</i> | 16 |
| ARTICLE 2 CONSTAT ACCABLANT ET ESPOIR..... | 21 |
| 1 <i>Un constat accablant</i> | 21 |
| 2 <i>Pour ne plus nous conduire dans le mur, l'Entreprise pourrait...</i> | 26 |
| LA STRATÉGIE ET LA CULTURE D'ENTREPRISE DE CHÂTEAUFORM' | 32 |
| Schéma 2. Stratégie du dépassement par la valeur pour le client..... | 35 |
| RACONTE-MOI TON CHÂTEAUFORM' | 37 |
| CHAPITRE 2 UNE ENTREPRISE GÉRÉE PAR LES VALEURS, QU'EST-CE QUE C'EST ? DES VALEURS, QU'EST-CE QUE C'EST ? COMMENT SAIT-ON QU'ELLES SONT ÉPOUSÉES ? | 39 |
| ARTICLE 3 DES HUMANITÉS PARTAGÉES | 41 |
| 1 <i>Le double sens du mot valeur</i> | 42 |
| 2 <i>Quelques critiques faites aux valeurs</i> | 43 |
| 3 <i>Mais alors qu'est-ce que cela veut dire « gérer par des valeurs » ? Ou comment est-ce possible ?</i> | 44 |
| 4 <i>En quoi une entreprise gérée par les valeurs est-elle humaniste ?</i> | 48 |
| ARTICLE 4 « NOBLESSE OBLIGE » : UNE ENTREPRISE GÉRÉE PAR LES VALEURS, QU'EST-CE QUE C'EST ?..... | 51 |
| 1 <i>« La méthode » n'est-elle qu'un discours ?</i> | 52 |
| 2 <i>Quels comportements ?</i> | 53 |
| 3 <i>Quelles structures et processus ?</i> | 57 |

| | | |
|---|---|-----------|
| ARTICLE 5 | DES VALEURS UTILES ET OPÉRANTES | 61 |
| 1 | <i>Des valeurs, qu'est-ce que c'est ?</i> | |
| | <i>Vers une définition des valeurs en entreprise</i> | 61 |
| 2 | <i>Comment sait-on qu'elles sont épousées ?</i> | |
| | <i>Quand sont-elles juste des mots vains ?</i> | 63 |
| 3 | <i>Le cercle vertueux des valeurs opérantes</i> | 64 |
| | Schéma 3. Les valeurs, support du déploiement de la vision de l'entreprise en actes de management et plan d'actions stratégiques | 66 |
| | Schéma 4. Un exemple d'intégration des valeurs dans l'évaluation de la performance d'un collaborateur | 67 |
| ARTICLE 6 | QU'EST-CE QU'UNE VALEUR VIVANTE ? | 69 |
| 1 | <i>Comment travailler individuellement sur vos valeurs ?</i> | 70 |
| 2 | <i>Qu'est-ce que vivre selon vos valeurs ?</i> | 71 |
| 3 | <i>Comment travailler collectivement sur vos valeurs ?</i> | 72 |
| | Schéma 5. Pyramide des niveaux logiques de changement issu de la psychologie systémique | 74 |
| 4 | <i>Comment faire pour que nos valeurs ne soient pas juste des mots vains ?</i> | 75 |
| | Questionnaire simplifié sur les ancrés de carrière élaboré à partir des travaux d'Edgar Schein | 77 |
| LES VALEURS EN ACTION CHEZ CHÂTEAUFORM' | | 81 |
| | Schéma 6. L'entreprise gérée par ses valeurs <i>vs</i> l'entreprise gérée par les règles | 83 |
| | Tableau 1. Exemples de pratiques de management démontrant nos sept valeurs | 85 |
| RACONTE-MOI TON CHÂTEAUFORM' | | 86 |
| CHAPITRE 3 | DÉMONTRER NOS VALEURS | |
| | PAR NOS PRATIQUES DE MANAGEMENT | 89 |
| ARTICLE 7 | AU-DELÀ DES MOTS | 91 |
| 1 | <i>Démontrer nos valeurs, ça veut dire quoi ?</i> | 91 |
| 2 | <i>Pourquoi les pratiques de management ?</i> | 94 |
| ARTICLE 8 | TROIS PRATIQUES DE MANAGEMENT | |
| | POUR FAIRE VIVRE LES VALEURS | 100 |
| | Schéma 7. L'iceberg | 100 |
| 1 | <i>Donner du sens</i> | 101 |
| 2 | <i>Recruter et développer des talents</i> | 104 |
| 3 | <i>Mesurer le quoi et le comment et ajuster</i> | 107 |

| | |
|--|-----|
| LES PRATIQUES DE MANAGEMENT CHEZ CHÂTEAUFORM'..... | 109 |
| RACONTE-MOI TON CHÂTEAUFORM'..... | 115 |

CHAPITRE 4 RENFORCER NOS VALEURS PAR LE COMPORTEMENT DE NOS LEADERS : LE « SERVANT » LEADER 117

| | |
|--|-----|
| ARTICLE 9 DÉVELOPPER DES RELATIONS DE PARTENARIAT GRÂCE AU LEADERSHIP DE LA CLARTÉ (CLEAR LEADERSHIP)..... | 119 |
| 1 <i>Écoutons une histoire</i> | 120 |
| 2 <i>Le vrai gisement de performance est dans la mise en œuvre d'un leadership de clarté, pour un partenariat durable.....</i> | 123 |
| 3 <i>Imaginons de nouveau la réunion de travail avec Catherine, son patron et ses collègues.....</i> | 126 |
| ARTICLE 10 LEADERSHIP ET ESTIME DE SOI..... | 128 |
| 1 <i>Les peurs personnelles limitent la performance des entreprises</i> | 128 |
| 2 <i>Les trois peurs fondamentales et les rigidités comportementales associées.....</i> | 129 |
| 3 <i>L'alternative à la peur : la confiance et le développement de l'estime de soi</i> | 131 |
| 4 <i>Quel leader pour l'entreprise humaniste et performante ?</i> | 133 |
| 5 <i>Les qualités essentielles du leader.....</i> | 137 |
| 6 <i>Comment devenir un leader ? Le leader se crée lui-même, on ne naît pas leader.....</i> | 139 |
| ARTICLE 11 LE PLAISIR DE SERVIR..... | 143 |
| 1 <i>Que savons-nous sur le servant leader ?</i> | 144 |
| 2 <i>Comment le servant leader continue-t-il à cheminer ?</i> | 145 |
| 3 <i>Comment le servant leader interagit-il avec l'autre ?</i> | 148 |
| 4 <i>Comment développe-t-il son business ?</i> | 149 |
| ARTICLE 12 OSER SERVIR..... | 152 |
| 1 <i>Qu'est-ce qu'un « servant leader » ? Qu'apporte-t-il de nouveau sur la planète dans une entreprise humaniste ?.....</i> | 152 |
| 2 <i>En quoi le comportement de nos leaders renforce-t-il les valeurs de l'entreprise et pour quel résultat ?</i> | 157 |
| 3 <i>Le servant leader. Qui est-il ? D'où vient-il ? Quelles sont ses caractéristiques observables ?</i> | 158 |
| 4 <i>Quels sont les avantages que le servant leader apporte aux employés d'une entreprise humaniste ?</i> | 160 |

| | | |
|-------------------|---|------------|
| ARTICLE 13 | MANAGER TRANSFORMER | 163 |
| | LE <i>SERVANT LEADERSHIP</i> CHEZ CHÂTEAUFORM' | 166 |
| | RACONTE-MOI TON CHÂTEAUFORM' | 175 |
| CHAPITRE 5 | RENFORCER NOS VALEURS PAR NOS RITES ET NOS SYMBOLES..... | 177 |
| ARTICLE 14 | RITES ET SYMBOLES : | |
| | LE LANGAGE DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE | 179 |
| 1 | <i>Culture d'entreprise, rites et symboles</i> | 179 |
| 2 | <i>Comment faire pour renforcer la culture / les valeurs ?</i> | 184 |
| | LES RITES ET SYMBOLES DE CHÂTEAUFORM' | 189 |
| | Tableau 2. Langage, rites et symboles de nos sept valeurs | 194 |
| | RACONTE-MOI TON CHÂTEAUFORM' | 195 |
| CHAPITRE 6 | RENFORCER NOS VALEURS PAR NOTRE SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION ET DE RECONNAISSANCE DE NOS ÉQUIPES | 197 |
| ARTICLE 15 | LES VALEURS ONT-ELLES UNE VALEUR ? COMMENT L'AUGMENTER ? | 199 |
| 1 | <i>Pourquoi renforcer les valeurs par la rémunération ?</i> | 199 |
| 2 | <i>Comment renforcer les valeurs par la rémunération ?</i> | 204 |
| | LA RECONNAISSANCE CHEZ CHÂTEAUFORM' | 209 |
| | Tableau 3. Quelques pratiques de reconnaissance associées à nos sept valeurs | 213 |
| | RACONTE-MOI TON CHÂTEAUFORM' | 216 |
| CHAPITRE 7 | COMMENT RECONNAÎT-ON UNE ENTREPRISE GÉRÉE PAR LES VALEURS ? QUEL ENGAGEMENT DE TOUTES NOS ÉQUIPES ? QUELLE PERFORMANCE ? | 217 |
| ARTICLE 16 | UNE ENTREPRISE HUMANISTE EST-ELLE PLUS PERFORMANTE QU'UNE ENTREPRISE CLASSIQUE ? | 219 |
| 1 | <i>Quels impacts économiques et sociétaux pour l'une des plus anciennes entreprises humanistes au monde, John Lewis ?</i> | 220 |
| | Tableau 4. Les sept principes de John Lewis | 221 |
| 2 | <i>Le monde s'orienterait-il vers un capitalisme humaniste ?</i> | 222 |
| 3 | <i>L'approche humaniste de l'entreprise a-t-elle un impact clair sur la performance ?</i> | 223 |

| | | |
|---|---|------------|
| 4 | <i>L'approche humaniste de l'entreprise a-t-elle un impact sociétal ?</i> | 224 |
| 5 | <i>Vers une nouvelle vision humaniste de l'entreprise : Zappos !</i> | 225 |
| ARTICLE 17 FRAGMENTS D'UNE ENTREPRISE HUMANISTE | | 227 |
| 1 | <i>Une culture d'entreprise inscrite dans les valeurs de la philosophie humaniste</i> . | 227 |
| 2 | <i>L'intelligence, les compétences et la créativité de l'individu au service du collectif</i> | 229 |
| 3 | <i>Liberté d'expression et intelligence relationnelle</i> | 230 |
| 4 | <i>L'autonomie et l'autocontrôle</i> | 231 |
| 5 | <i>La reconnaissance des individus</i> | 233 |
| 6 | <i>La corrélation entre le développement de l'individu et celui de l'entreprise</i> | 234 |
| 7 | <i>Le développement des compétences au sein d'une organisation apprenante</i> | 234 |
| 8 | <i>Un management humain</i> | 234 |
| CHÂTEAUFORM' NE SERAIT PAS SANS SES ÉQUIPES ! | | 237 |
| RACONTE-MOI TON CHÂTEAUFORM' | | 238 |
| | | |
| CHAPITRE 8 OPÉRER LA TRANSITION | | |
| VERS L'ENTREPRISE HUMANISTE, | | |
| DU 4^E TYPE, EXTRATERRESTRE | | |
| | | 241 |
| ARTICLE 18 LA TRANSFORMATION JOYEUSE AVEC L'EMPOWERMENT | | 243 |
| 1 | <i>La transformation joyeuse pour sauver une usine</i> | 243 |
| 2 | <i>La relation au savoir est sans doute l'objet de la transformation qui conduit le plus sûrement à une entreprise plus humaniste</i> | 244 |
| Graphique 1. Exemple d'un projet conduit dans une usine de mécanique de précision en 2008..... | | 247 |
| 3 | <i>Une meilleure connaissance du rôle que peut jouer l'humain dans la performance collective</i> | 247 |
| 4 | <i>L'adoption des pratiques de l'empowerment permet la transformation joyeuse</i> | 248 |
| Graphique 2. Satisfaction professionnelle | | 251 |
| ARTICLE 19 OPÉREZ VOTRE TRANSITION GRÂCE À LA DÉMARCHE APPRÉCIATIVE (APPRECIATIVE INQUIRY) | | 253 |
| 1 | <i>Identifier ce qui fait la raison d'être de l'entreprise, son « ADN » à travers ses réussites, ses atouts, ses forces</i> | 253 |
| 2 | <i>Se concentrer sur ce qu'on veut développer</i> | 255 |
| 3 | <i>Engager tout le système</i> | 255 |
| 4 | <i>Repérer les bonnes pratiques sur le thème choisi</i> | 256 |
| 5 | <i>Créer une image du futur désiré</i> | 257 |

| | | |
|--|---|-----|
| 6 | <i>Repérer les leviers d'action</i> | 257 |
| 7 | <i>S'attendre à des résultats plus élevés</i> | 257 |
| 8 | <i>Créer des plans d'action en utilisant les ressources existantes</i> | 259 |
| 9 | <i>Entretien l'énergie générée en amplifiant la performance</i> | 259 |
| ARTICLE 20 DÉTECTION DES POTENTIELS, MANAGEMENT PERSONNALISÉ | | |
| ET DYNAMIQUE DE PERFORMANCE | | 262 |
| 1 | <i>Comment favoriser la pleine expression des potentiels des collaborateurs ?</i> | 262 |
| | Schéma 8. La détermination et le degré d'engagement..... | 265 |
| 2 | <i>Comment s'intéresser aux personnes, découvrir leurs potentiels et spécificités ?</i> | 266 |
| 3 | <i>Comment faire fructifier les talents ?</i> | 269 |
| LES ENJEUX DE CHÂTEAUFORM' | | 272 |
| | Schéma 9. La méthode du « <i>deep dive</i> » | 274 |
| | Schéma 10. Le cercle vertueux des objectifs qui découlent les uns des autres | 275 |
| | Schéma 11. La roue d'évolution | 280 |
| RACONTE-MOI TON CHÂTEAUFORM' | | 284 |
| CHAPITRE 9 CRÉER UNE ENTREPRISE HUMANISTE | | |
| DÈS LE DÉPART, COMMENT S'Y PRENDRE ? | | 285 |
| ARTICLE 21 COMMENT FAIRE QUE L'ENTREPRISE DU 4^E TYPE | | |
| SOIT UNE COMMUNAUTÉ D'INVESTISSEMENTS | | |
| DES ÉNERGIES ET DES RÊVES ? | | 287 |
| 1 | <i>En quoi l'époque est-elle disruptive et porteuse d'espoir ?</i> | 287 |
| 2 | <i>Stimuler et diversifier les formes d'innovation :</i> | |
| | <i>courante, incrémentale, conceptuelle, disruptive</i> | 288 |
| 3 | <i>Diversifier les formes de management</i> | 289 |
| 4 | <i>Créer la richesse par la diversité des hommes</i> | 291 |
| 5 | <i>Capter et partager de nouveaux savoirs grâce à de nouveaux talents</i> | 291 |
| 6 | <i>Pourquoi le temps devient un acteur majeur du XXI^e siècle ?</i> | 293 |
| ARTICLE 22 PASSION, ÉNERGIE ET PARTAGE | | 297 |
| 1 | <i>Genèse d'une entreprise du 4^e type</i> | 298 |
| 2 | <i>Partage et créativité</i> | 301 |
| ARTICLE 23 COMMENT M'Y PRENDRE CONCRÈTEMENT POUR CRÉER | | |
| ET DÉVELOPPER MON ENTREPRISE D'EXCELLENCE DU 4^E TYPE ? | | 305 |
| 1 | <i>Commencez par vous intéresser à votre « qui »</i> | |
| | <i>avant votre « quoi » et votre « où »</i> | 306 |

| | | |
|--|--|------------|
| 2 | <i>Anticipez pourquoi votre « qui » original ne résistera souvent pas aux trois phases de développement de l'entreprise.....</i> | 308 |
| 3 | <i>Donnez-vous dès la phase pionnière les conditions de l'excellence plutôt que de la performance</i> | 310 |
| 4 | <i>Résolvez une équation à quatre inconnues pour identifier votre « cœur du 4^e type »</i> | 312 |
| ARTICLE 24 E-MOUVANTES TRANSITIONS !!!..... | | 317 |
| 1 | <i>Une entreprise humaniste, du 4^e type, qu'est-ce que c'est ?.....</i> | 317 |
| 2 | <i>Créer une entreprise du 4^e type hyper-agile, comment s'y prendre ?.....</i> | 318 |
| 3 | <i>Quelles sont les pistes qui constituent des leviers de création de richesse ?.....</i> | 324 |
| 4 | <i>L'entreprise du 4^e type sera avant tout une entreprise humaniste, ou elle ne sera pas</i> | 326 |
| 5 | <i>Quels en sont les paramètres les plus visibles ?.....</i> | 326 |
| 6 | <i>En quoi l'éco-responsabilité au sein d'une entreprise humaniste fait-elle levier pour sa croissance ?.....</i> | 327 |
| 7 | <i>Est-il enfin possible de conjuguer résultat et entreprise humaniste, et sur quoi cela repose-t-il ?.....</i> | 327 |
| LE QUESTIONNEMENT CHEZ CHÂTEAUFORM' | | 329 |
| | Tableau 5. Mon questionnement et les sept valeurs de Châteauform'..... | 330 |
| RACONTE-MOI TON CHÂTEAUFORM'..... | | 331 |
| CONCLUSION | | 333 |
| RACONTE-MOI TON CHÂTEAUFORM'..... | | 335 |
| LES AUTEURS | | 337 |