

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 ancres 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>Entretenir 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