



LE MANAGEMENT INVERSÉ



Et si on marchait sur la tête ?

par



nicomak

LE MANAGEMENT INVERSÉ
N'EST PAS DU TOUT SYNONYME
D'ANARCHIE DANS L'ORGANISATION
DE TRAVAIL.

Le manager garde tout son rôle
d'encadrant et veille ainsi au bon
déroulement des projets dont il a la
charge. Cependant,
le « comment » de la réalisation
de ces objectifs est du ressort
du/de la collaborat.eur.rice.

SOMMAIRE



Introduction	page 3
Qu'est-ce que le management inversé ?	page 4
Quels sont les avantages du management inversé ?	page 6
Comment mettre en place un système de management inversé ?	page 9
Trois exemples d'entreprises qui ont mis en place le management inversé ?	page 15
Pour aller plus loin (Bibliographie)	page 16



“

Les gens n'ont ni besoin ni envie d'être gérés, mais d'être inspirés, un leader est la personne qui vient avec une idée qui galvanise les autres.

”

- Vineet Nayar,

première personne à avoir théorisé le management inversé et PDG de HCL Technologies

QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT INVERSÉ ?

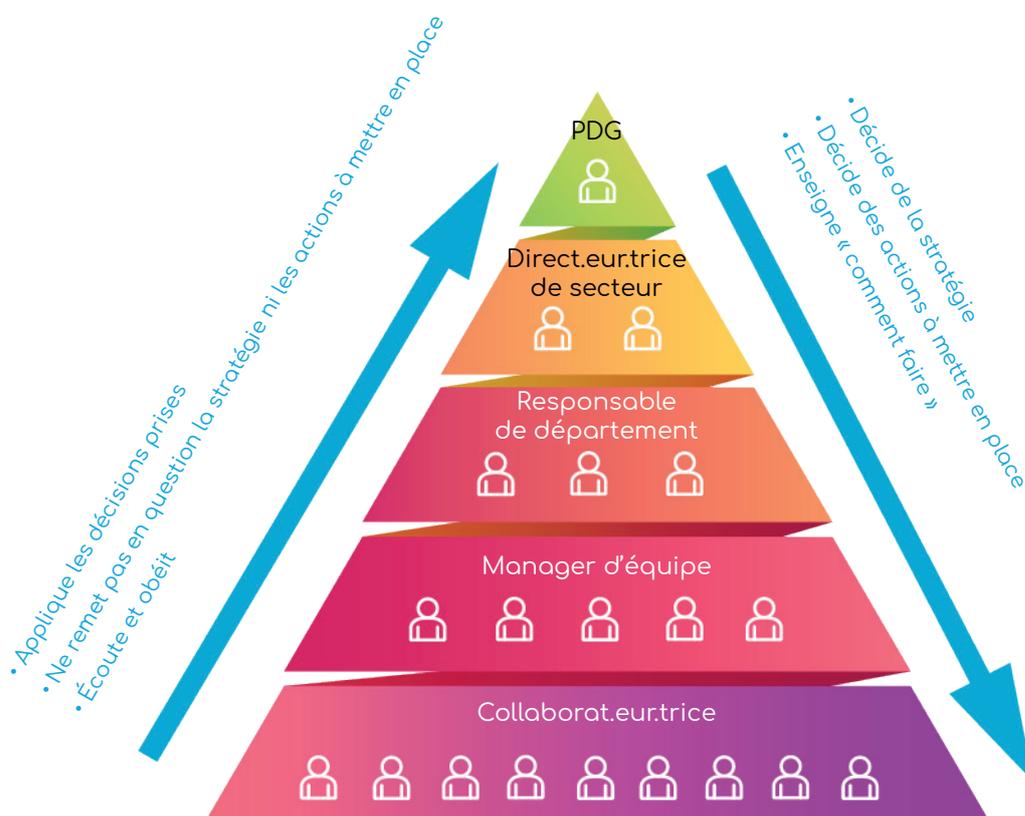


Connaissez-vous l'étymologie du mot « manager » ?

Ce mot provient de l'anglais et l'apparition la plus ancienne remonte au 18^{ème} siècle¹. « Manager » est défini comme étant l'action de **conduire**, de **diriger**, d'**entraîner**. Par conséquent et dans le contexte professionnel actuel, un manager est donc quelqu'un qui conduit ses équipes. Idéalement, le manager dirige ses équipes dans le bon chemin pour **atteindre l'objectif optimal** de toutes les parties prenantes (l'entreprise même, mais aussi les salarié.e.s, ...).

Mais cette définition du manager est-elle encore pertinente avec toutes les études (académiques et empiriques) qui placent le manager plus comme un **facilitateur** que comme un guide ? C'est-à-dire que les meilleurs résultats sont obtenus quand le manager se place comme une ressource et laisse à ses équipes le soin de « mener la barque ».

Le nom même du concept de management inversé nous donne une bonne idée de ce qu'il représente. Imaginez le rapport de force, c'est-à-dire le **pouvoir de décision**, qui existe dans une entreprise qui opère sous un mode de management classique. Il est très probable que la première image qui vous soit venue à l'esprit soit une pyramide de ce type :



¹ <https://www.cnrtl.fr/etymologie/manager>

Imaginez maintenant que les flèches de la pyramide s'inversent !
Vous l'aurez compris, les flèches représentent le pouvoir de décision.

C'est maintenant les collaborateurs qui expliquent aux managers les meilleures actions à mettre en place, tout simplement car eux-elles-ci sont sur le terrain et sont ceux capables de juger des meilleures actions à mettre en place. Dans ce modèle, les managers sont des personnes qui écoutent leurs collaborateurs et qui se mettent à leur service pour faciliter leur travail. Le rôle du manager change donc fondamentalement. Il ou elle devient une ressource, écoute ses équipes au lieu de prendre les décisions toute seule.



Au contraire !

La notion de travail d'équipe et de prise de responsabilité de chacun.e est au centre du concept.

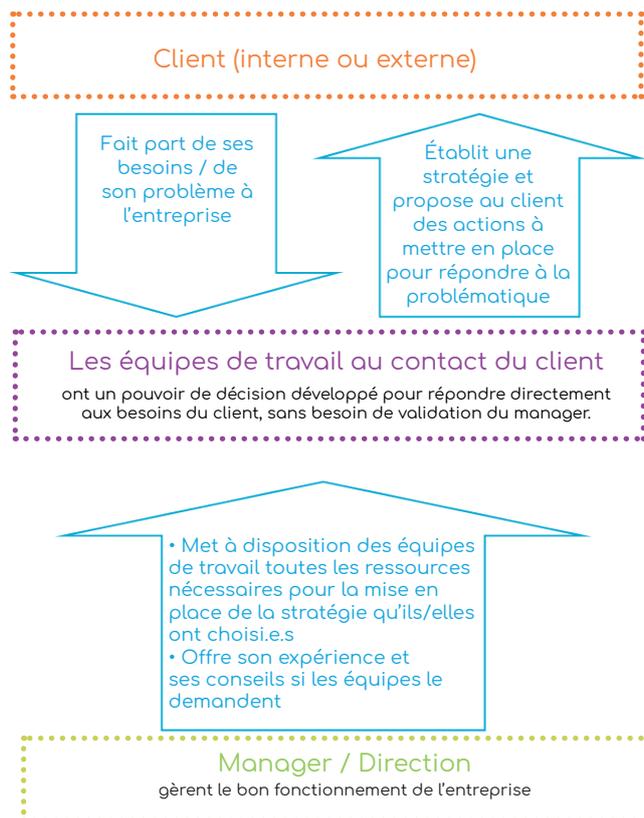
Le manager est toujours là pour recadrer si besoin, pour aider l'équipe à donner le meilleur d'elle-même dans les meilleures conditions possible.

La notion d'équipe est au centre du concept de management inversé avec une focalisation importante sur la **confiance accordée** aux membres de l'équipe ainsi que leur responsabilisation. La **transparence** (financière, stratégique ou autre) est un point-clé sans lequel la mise en place du concept de management inversé n'est pas viable. Il s'agit de redéfinir le rôle du manager au sein de son équipe.

La mentalité « le manager décide, le collaborateur applique » s'inverse sur une logique de « **tous co-responsables du résultat final** ».

Le ou la manager n'est plus là pour prendre les décisions qui seront appliquées mais pour s'assurer que chaque membre de l'équipe peut travailler de manière autonome et ce, dans les meilleures conditions possibles, c'est-à-dire avec toutes les ressources nécessaires. Les équipes, elles, sont au service du client.

Pour faciliter la visualisation de la nouvelle pyramide, voici une représentation graphique :



QUELS SONT LES AVANTAGES DU MANAGEMENT INVERSÉ ?



Augmentation de la productivité

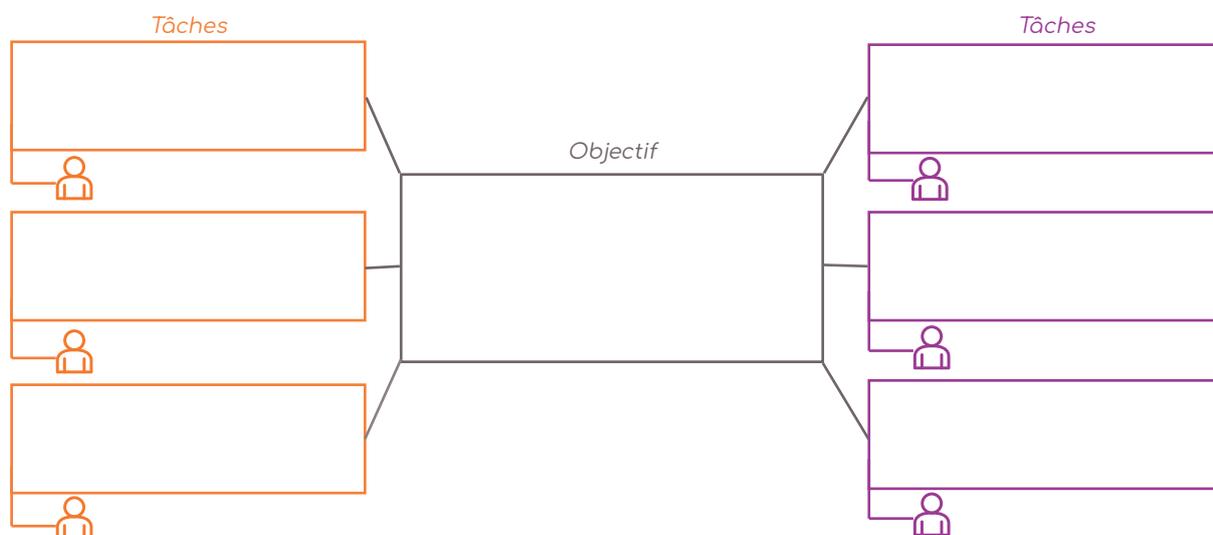
Il est impossible pour une seule personne d'avoir toutes les compétences ainsi que toutes les connaissances nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. C'est là que l'intelligence collective prend toute son ampleur et son importance.

PETIT EXERCICE CONCRET D'ILLUSTRATION

Définissez un objectif de votre équipe (exemples : réduire ses déchets, augmenter les ventes...). Remplissez les cases oranges avec **vos idées de tâches** pour y répondre (exemples : faire du compost, créer un nouveau packaging...), ainsi que les personnes que vous pensez être compétentes pour cette tâche.

Inviter ces personnes à remplir les cases mauves avec **leurs propres idées**.

Vous verrez qu'en réfléchissant ensemble autour d'un objectif commun, vous trouverez des mises en oeuvre auquel vous n'auriez pas pensé seul !



Gain de temps

Grâce au fait qu'il y ait moins d'étapes intermédiaires de validation, le gain de temps est considérable quand il s'agit pour un.e salarié.e de réagir face à une problématique client ou pour actionner des solutions. Or, le temps c'est de l'argent. L'autonomie du salarié.e y joue également un grand rôle et le développement de l'autonomie aide au bien-être au travail.



EXERCICE : OPTIMISATION DES VALIDATIONS

Listez les étapes de vos projets qui nécessitent une validation, interne ou externe.
Cochez en rouge la ou les personnes responsables de cette validation **actuellement**.
(Vous pouvez ajouter son nom dans la case.)

Cochez en vert la personne que vous pensez être **idéale** pour donner cette validation :
cette personne doit être compétente dans ce domaine et disponible pour valider rapidement.

Proposez ces simplifications ou ces changements de validation à votre équipe et/ou votre manager. Peut-être qu'ils seront vecteurs d'autonomie et de gain de temps pour tous !

Étape (exemples : audit, rédaction, livraison)	Moi-même	Collaborat.eur. trice	Manager	Directeur.trice	PDG	Client	Autre

Meilleure qualité des produits/services proposés aux clients

La satisfaction des clients est plus élevée et ce, pour plusieurs raisons.

D'un, la **réactivité plus rapide** des contacts qu'ils ont avec l'entreprise leur permet de régler plus rapidement toute problématique.

D'un autre côté, les personnes travaillant sur le terrain ont, dans un système de management inversé, **plus de libertés** pour établir des stratégies et développer des produits réellement en lien avec les besoins des clients. Donc, la qualité des produits et/ou des services s'en trouve améliorée et est plus en lien avec la réalité du terrain.

EXERCICE : PERSPECTIVES

Imaginez ce que dirait chacune de ces personnes en vous mettant à leur place.

Revenez à votre rôle, et déduisez-en des stratégies et des solutions que vous pouvez mettre en place pour répondre aux souhaits de chacun. Encore mieux : interviewez-les !



C'est démontré, plus d'**autonomie** et de **responsabilisation** des salarié.e.s mènent à une plus grande satisfaction au travail². Les gens se sentent plus écoutés quand leurs avis comptent et sont réellement pris en compte dans l'élaboration de la stratégie pour l'entreprise. Plus de bien-être au travail veut dire moins d'absentéisme ainsi que plus de motivation et d'engagement de la part des salarié.e.s.

EXERCICE : ÉVALUATION DE L'AUTONOMIE

Créez un tableau sur le modèle de celui ci-dessous.

Faites le remplir par chaque collaborateur afin d'identifier, pour chacune de ses tâches quotidiennes, son niveau d'autonomie **actuel** et son niveau d'autonomie **souhaité**.

Si besoin, renégociez le niveau de délégation pour qu'il soit plus adéquat en précisant les ressources à disposition.

Les 7 niveaux d'autonomie :

1. **Faire exécuter** : je décide, j'explique, tu appliques
2. **Convaincre** : Je décide, je te convaincs pour t'engager
3. **Consulter** : Je demande ton avis et j'en tiens compte dans ma décision
4. **S'accorder** : Je discute avec toi et nous décidons ensemble par consensus
5. **Conseiller** : Je te donne mon opinion et c'est toi qui décides
6. **Etre informé** : Tu décides et tu me convaincs de la pertinence de ton choix
7. **Confier** : Tu décides et je ne veux pas savoir les détails

	1	2	3	4	5	6	7
Tâche A			J'aimerais être ici				
Tâche B							J'aimerais être ici
Tâche C		J'aimerais être ici					

Simple tour de passe-passe psychologique ?



Attention, le terme de management inversé n'est pas toujours compris dans le sens où nous le présentons dans ce livre blanc.

Une simple recherche Google vous permet de vous apercevoir que certains articles présentent ce concept comme une façon de « **manipuler** » votre manager.

Cette manipulation psychologique a pour but d'apprendre au salarié.e certaines méthodologies psychologiques pour influencer son manager à son avantage.

Ce n'est pas du tout la méthodologie et le concept que Nicomak met en avant. Manipuler son manager pose également certains problèmes éthiques.

² <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/documents-d-etudes/article/travail-et-bien-etre-psychologique>

COMMENT METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE MANAGEMENT INVERSÉ DANS MON ÉQUIPE DE TRAVAIL ?



Notre livre blanc vous a convaincu !

Le management inversé est ce qu'il manque à votre organisation pour passer au niveau supérieur. Mais vous vous en doutez, renverser votre pyramide hiérarchique n'est pas aussi simple que ça. Il s'agit d'une démarche qui demande l'engagement de toute votre équipe de travail. Pour que la transition se fasse de manière plus douce, voici quelques notions importantes à prendre en compte.

Engagement de l'équipe de direction

Un système de management inversé ne peut pas avoir le succès escompté si toute l'équipe de direction n'est pas 100% derrière.

En effet, abandonner son autorité et son pouvoir de décision au profit des personnes que l'on avait l'habitude de diriger, ce n'est pas toujours évident. Pourtant, les managers doivent **se mettre en retrait** et accepter que leurs équipes s'occupent des clients et ce, sans demander leur approbation ou leur validation. Là aussi, il s'agit d'un processus pour les managers : réussir à **lâcher prise** sur les notions classiques, traditionnelles du management est aussi, dans certains cas, une question d'égo.



POURTANT



Qu'en est-il au sein de votre organisation ?

* Enquête Cadremploi d'Octobre 2020

Ce conseil est directement lié au paragraphe précédent.

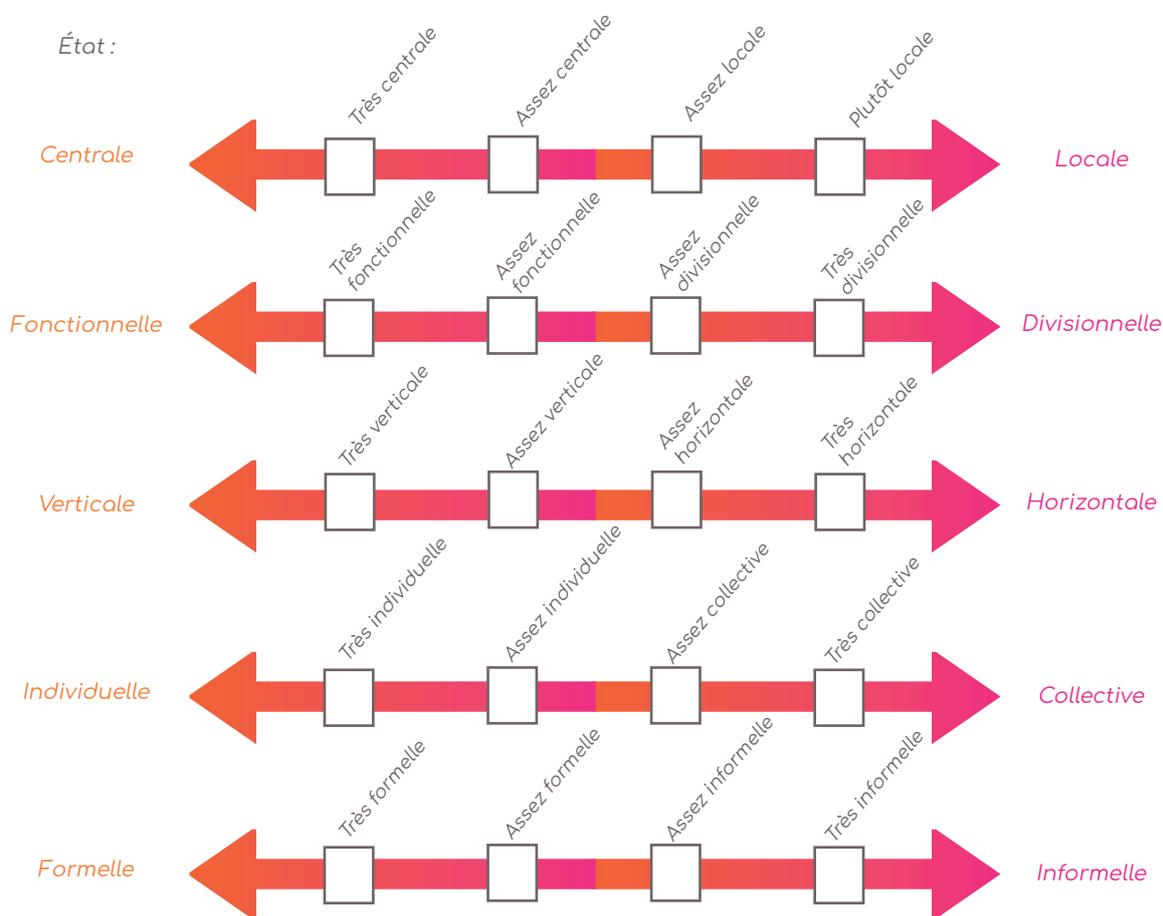
Le but du management inversé est de réduire au maximum les étapes de validation nécessaires pour mettre en place une action au profit du client : **gain de temps et d'argent**. Plus il existe de strates hiérarchiques dans votre organisation, plus cela complique le travail. Revoquez votre organigramme et réfléchissez à la meilleure manière de l'accommoder pour tendre vers une hiérarchie dite plus « plate » ou « horizontale ».

EXERCICE : PROFIL D'ORGANISATION

Pour identifier votre système organisationnel, 5 paramètres sont à évaluer :

1. **L'allocation de l'autorité** : centrale ou locale
2. **Le regroupement des activités** : fonctionnel (basé sur l'expertise) ou divisionnel (basé sur la duplication des directions)
3. **L'orientation de l'action** : verticale (basée sur une hiérarchie) ou horizontale (basée sur la coordination et la coopération)
4. **La responsabilité de la performance** : individuelle ou collective
5. **La régularisation des comportements** : formelle ou informelle

Positionnez le curseur correspondant à l'état de votre entité sur l'échelle ci-dessous. Souligner l'état qui correspond à votre modèle de référence, le modèle à atteindre. Voyez où vous vous situez actuellement. Travaillez les points forts et les points d'amélioration de votre organisation. Quelles strates de la hiérarchie peuvent être revues dans ce sens ?



La notion d'équipe et de responsabilité collective est vraiment centrale au concept de management inversé.

L'autonomie acquise par les collaborat.eur.rice.s vient accompagnée d'une nouvelle responsabilité. Les succès – et dans ce même sens également les échecs – d'un projet ne sont plus de la seule responsabilité du manager : chacun.e en tient un petit bout, notamment sur les parties du projet sur lesquelles il ou elle a travaillé. Tous les membres d'une équipe de travail sont coresponsables de la performance finale.

Cette responsabilisation de vos équipes de travail ne se fait pas du jour au lendemain. Il convient donc de lancer le processus de mise en place d'un management inversé seulement avec l'approbation des collaborat.eur.rice.s. C'est eux qui prendront la responsabilité des projets et du travail, notamment vis-à-vis du client (interne ou externe). Ils doivent donc être d'accord de prendre ces responsabilités et adhérer à la notion d'équipe pour que la transition soit un succès.

EXERCICE : ATTRIBUTION DES RÔLES

Choisissez un projet à venir.

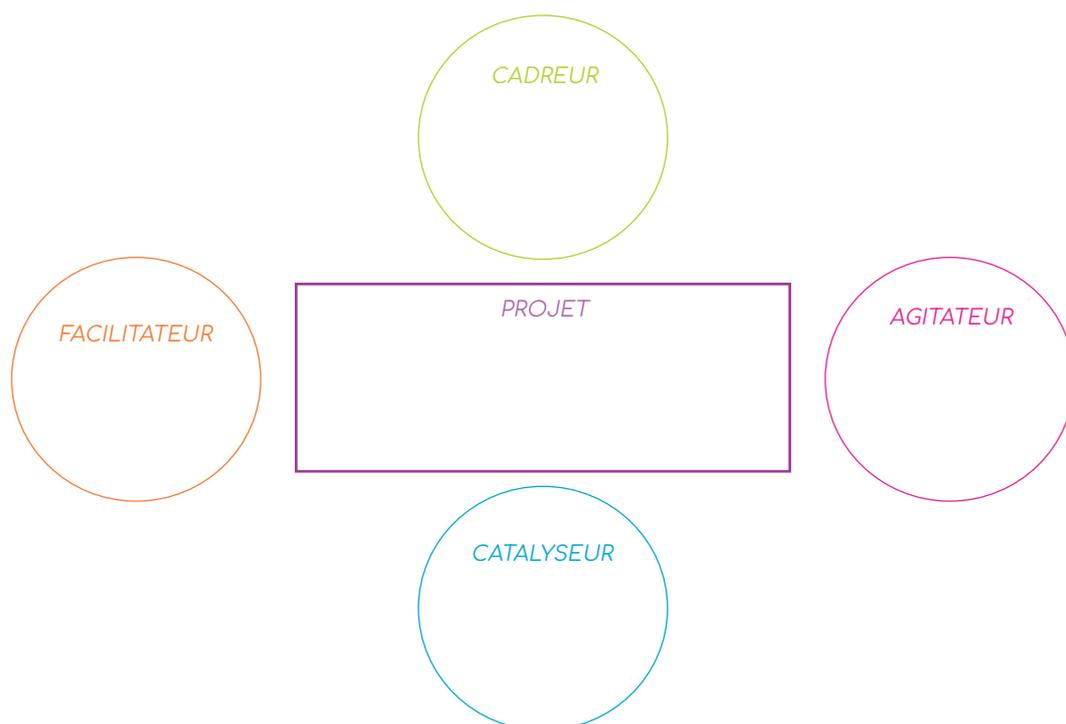
Définissez une personne (vous y compris !) pour chaque rôle de ce projet :

- **cadreur**, ce rôle permet de tenir les délais ;
- **facilitateur**, ce rôle permet de faire circuler l'énergie et l'information au sein du groupe ;
- **ogitateur**, ce rôle stimule les idées et les solutions ;
- **catalyseur**, ce rôle synthétise les actions et permet de prendre les décisions concertées.

Demandez aux intervenant.e.s du projet de compléter ce même diagramme.

Comparez vos choix. Sont-ils les mêmes ?

Quelles personnes ressortent le plus souvent à tel ou tel rôle ?



Une **transparence complète** et sans compromis est absolument nécessaire pour permettre aux collaborat.eur.rice.s de prendre les bonnes décisions au niveau de la stratégie et des actions qu'ils ou elles mettent en place.

Il est impensable de leur octroyer plus d'autonomie et de responsabilités engageant l'entreprise sans leur donner toutes les cartes en main.

Nous vous conseillons d'être aussi transparent que possible sur l'état stratégique et financier de l'organisation. Une bonne habitude est par exemple l'organisation trimestrielle d'une réunion pour présenter les chiffres clés ainsi que les évolutions de l'entreprise aux collaborat.eur.rice.s. Cette réunion peut également être le moment idéal pour réfléchir à la stratégie de l'organisation sur les prochains mois et de la planifier ensemble, ainsi que de définir les objectifs à atteindre.

EXERCICE : PRÉSENTATION DES CHIFFRES

Avez-vous pensé à présenter les chiffres de votre équipe et de votre organisation ?

Avez-vous pensé à solliciter votre supérieur pour cette présentation ?

Remplissez le pense-bête ci-dessous !

*La dernière fois que
des chiffres ont été
présentés en interne*

... / ... /

*La date déjà arrêtée
pour la prochaine
présentation des
chiffres en interne*

... / ... /

*Je prévois une date
de présentation
maximum 3 mois
après*

... / ... /

La communication est votre meilleure arme

Peu importe qu'il s'agisse de responsabiliser vos collaborat.eur.rice.s ou d'évaluer les managers ! Une **communication ouverte** et **transparente** vous aide à mieux gérer les problématiques, notamment au moment de la transition.

Organisez régulièrement et créez des espaces de discussion, en présentiel et/ou en ligne. Renseignez-vous également sur les méthodes de communication « douces », comme par exemple la CNV (communication non-violente). Formez vos collaborat.eur.rice.s.

EXERCICE : REFORMULATION

Concevez les bonnes formulations des phrases suivantes. (Correction en fin d'exercice)*

1. « J'en ai assez. Cela fait dix minutes que je tourne sans pouvoir me garer et je vais arriver en retard à notre rendez-vous. »

a. « Tu es parti en retard comme d'habitude ! »

b. « Fais de ton mieux, je t'attends. »

c. « Tu es en train de me dire que tu ne trouves pas de place pour stationner.

Combien de temps dois-je prévoir de t'attendre ? »

* Tirées du livre «50 exercices pour mieux communiquer avec les autres» de Jean - Philippe Vidal

2. Le directeur :

« Cette année, les bénéfices de notre entreprise sont principalement le fait des très bonnes ventes que nous avons réalisées à l'exportation. Sans elles, nous serions fortement déficitaires sur notre seul marché intérieur. Par conséquent, nous pouvons nous interroger sur la manière dont nos forces de vente sont aujourd'hui déployées. »

Réponse des collaborateurs :

- a. « Vous suggérez d'ouvrir une filiale directement à l'étranger ? »
- b. « Nos activités étant rentables à l'international mais pas sur la France, vous proposez une réorganisation de nos forces de vente, c'est bien ça ? »
- c. « Vous sous-entendez que nos mauvais résultats nationaux sont le fait d'une mauvaise gestion de nos vendeurs, n'est-ce pas ? »

3. « Je suis vraiment déçu, mais je ne pourrai pas venir à ton pot. Hier, j'ai crevé un pneu de ma voiture. Je ne me suis pas arrêté de suite, mais j'y ai vite été obligé. Après avoir changé la roue, j'ai trouvé que la voiture avait un drôle de comportement. Alors le soir, je l'ai laissée à mon garagiste. Ce matin, il m'a appelé pour me dire qu'il y avait eu un problème avec l'essieu parce que j'avais roulé à plat. Tu sais, moi, ces choses-là, je n'y connais rien ! Toujours est-il qu'il faut tout démonter pour changer je ne sais plus quoi, car il est dangereux de conduire la voiture dans cet état. Elle est donc chez le garagiste, à moitié démontée, je ne la récupérerai pas avant après-demain. Et je n'ai pas d'autre moyen de transport pour venir te voir... »

Réponse de l'organisateur du pot :

- a. « Donc en fait tu ne pourras pas venir parce que ta voiture est hors service, c'est ça ? »
- b. « Je vais trouver quelqu'un qui vient à la fête et qui pourra faire un détour pour passer te prendre ». »
- c. « Tu dois être bien déçu, autant que moi »



Corrigés des reformulations les plus adéquates :

- 1.c > reformulez de façon non violente et demandez plus de précision pour la suite.
- 2.b > résumez ce que vous avez compris et demandez confirmation de la décision.
- 3.a > condensez le problème en une phrase et ne forcez pas la main à l'autre pour l'obliger à être présent.

Et oui, dans le concept du management inversé, le manager est au service des collaborat.eur.ri.c.e.s. Il ou elle est là pour être une ressource.

Un système d'évaluation des managers permet de mieux souligner ce rôle, notamment lors de la période de transition. Bien évidemment, il s'agit là aussi d'un outil qui permet d'identifier et de travailler sur les axes de développement professionnel pour les managers. Ce système d'évaluation a pour but de favoriser l'échange et la collaboration entre le manager et l'équipe de travail.



Fixer des objectifs clairs et précis

Afin de réussir à concilier les attentes aussi bien des collaborat.eur.ri.c.e.s que de l'entreprise, le manager et le ou la salarié.e doivent, ensemble, se fixer des objectifs à atteindre.

Pour assurer le succès de ces objectifs, nous vous conseillons de les définir selon la méthodologie SMARTS (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel, Stimulant).

Attention à ne pas retomber dans les « vieilles habitudes » lors de cet exercice : les objectifs doivent bien être proposés par le ou la collaborat.eur.ri.c.e. Le manager s'assure uniquement de voir si ceux-ci sont en lien avec la stratégie globale de l'organisation.

EXERCICE : DÉFINITION DE VOS OBJECTIFS

S M A R T S

<i>Spécifique</i> <i>Livrable</i> 	<i>Mesurable</i> <i>Indicateurs</i> 	<i>Atteignable</i> <i>Ressources</i> 	<i>Réaliste</i> <i>Contexte</i> 	<i>Temporel : limité dans le temps</i> 	<i>Stimulant</i> <i>Motivation</i> 
---	---	--	---	--	--

* Enquête OpinionWay «Le Manager fait-il toujours rêver?» Octobre 2018

TROIS EXEMPLES D'ENTREPRISES QUI ONT MIS EN PLACE LE MANAGEMENT INVERSÉ



HCL Technologies



Le PDG de cette entreprise indienne est à l'origine du concept de management inversé. Vineet Nayar est d'avis qu'une personne seule ne peut pas tout savoir, tout connaître d'une entreprise, même pas le PDG. Le livre qu'il a publié en 2010, intitulé « **Les employés d'abord, les clients ensuite : Comment renverser les règles du management** », promeut l'inversion du management traditionnel et donc, tout simplement, le management inversé. Chez HCL Technologies, les managers postent en ligne leur plan stratégique et leurs équipes les commentent pour les adapter aux réalités du terrain ainsi que pour que leurs opinions soient intégrées dans la version finale. Depuis que Mr. Nayar a théorisé et mis en place le management inversé dans son entreprise, les bénéfices de l'entreprise ont **triplé** en moins de 4 ans et le chiffre d'affaire global a **augmenté de 20%**. Cela a permis la création de 1 500 nouveaux postes au sein de l'entreprise.

Véolia Eau France

Après une année particulièrement dure en 2016 pour le grand groupe, Frédéric Van Heems, le DG de Véolia Eau France a déclaré que « **On est un mammoth, il faut devenir un caméléon** ». Il lance donc en 2017 le projet Osons 2020 qui met en place le management inversé dans toute sa division. Le travail en équipe et le jeu collectif viennent remplacer des prises de décision « d'en haut » : facilitation graphique, ateliers d'intelligence collective, groupes de résolution de problèmes, etc. **La hiérarchie** est considérablement allégée et les salarié.e.s en lien direct avec les clients définissent les plans d'action autant commerciaux que budgétaires. **L'autonomie** est mise en avant dans les équipes de travail et les managers prennent le rôle de facilitateurs plutôt que de décideurs au sein de leurs équipes. Le bien-être des salarié.e.s s'en trouve largement augmenté (Véolia Eau France reçoit le prix de l'adaptation la mieux réussie aux Awards du Bien-Être de Bloom at Work en 2019) et les résultats financiers s'en ressentent également positivement.

Nicomak

Qui a dit que le fils du cordonnier est le plus mal chaussé ? Nicomak est une entreprise de consulting de 8 salarié.e.s, 3 temps partagés et 100 experts qui travaille sur toutes les thématiques en lien avec le management éthique et le bien-être au travail. Et surtout, l'équipe de Nicomak n'hésite pas à appliquer elle-même les méthodes de management qu'elle prêche auprès de ses clients. En 2015, Nicomak devient une **entreprise au management inversé**, où la direction et les managers sont au service des salarié.e.s pour s'assurer qu'ils ont bien toutes les ressources ainsi que l'autonomie pour prendre les décisions en lien avec les clients. Tous les trimestres, une journée entière est dédiée à l'élaboration de la stratégie de Nicomak sur les prochains mois ainsi que la présentation des finances de l'entreprise. Depuis la mise en place de cette méthode de management, Nicomak a vu son chiffre d'affaire augmenter de plus de **15%** et ses bénéfices nets augmenter de plus de **300%** (!). L'exemple de Nicomak montre bien que le management inversé, ça marche aussi bien chez les grosses entreprises que chez les TPE !

C'ÉTAIT « LE MANAGEMENT INVERSÉ »

Rédigé et offert par Nicomak.

Pour toutes questions sur le sujet,
contactez-nous :



contact@nicomak.eu



+33 (0)4 79 75 76 29



www.nicomak.eu

Voici encore plein d'autres actions sur lesquelles Nicomak a pu aider des clients pour passer en management inversé :

- Mise en place de Feedback360 pour que tous (et pas que le manager) évaluent le travail
- Définition de la raison d'être et des lignes de flottaison pour définir des règles communes
- Master plan de mise en place d'objectifs et d'une stratégie associée
- Formations au management bienveillant et participatif
- Audit des espaces de discussion existants et création de nouveaux rituels...



Pour aller plus loin (Bibliographie)

Sites Web

<http://www.vineetnayar.com/>
<https://www.journaldunet.com/management/ressources-humaines/1163094-le-reverse-management-ces-entreprises-pas-comme-les-autres/>
<https://www.myhappyjob.fr/chez-veolia-les-sachants-sont-ceux-qui-travaillent-aupres-des-clients/>
<https://liberteetcie.com/>
<https://www.nicomak.eu/entreprise-liberee/>
<https://www.nicomak.eu/intelligence-collective/>
<http://parisinnovationreview.com/article/la-pyramide-inversee-de-monsieur-nayar>
<https://www.acemis.fr/renverser-la-pyramide-du-pouvoir-les-lecons-de-vineet-nayar-3-4/>
<https://www.questions-de-management.com/>
<https://hbr.org/2008/10/its-time-to-invert-the-managem> (Anglais)

Livres

Le patron qui ne voulait plus être chef d'Alexandre Gérard
Libertés & Cie d'Isaac Getz
Managez votre tribu de Dave Logan
A contre-courant : vivre l'entreprise la plus extraordinaire au monde de Ricardo Semler
La vérité sur ce qui nous motive de Dan Pink
Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization de Robert Kegan (Anglais)
Spiral Dynamics de Don Beck