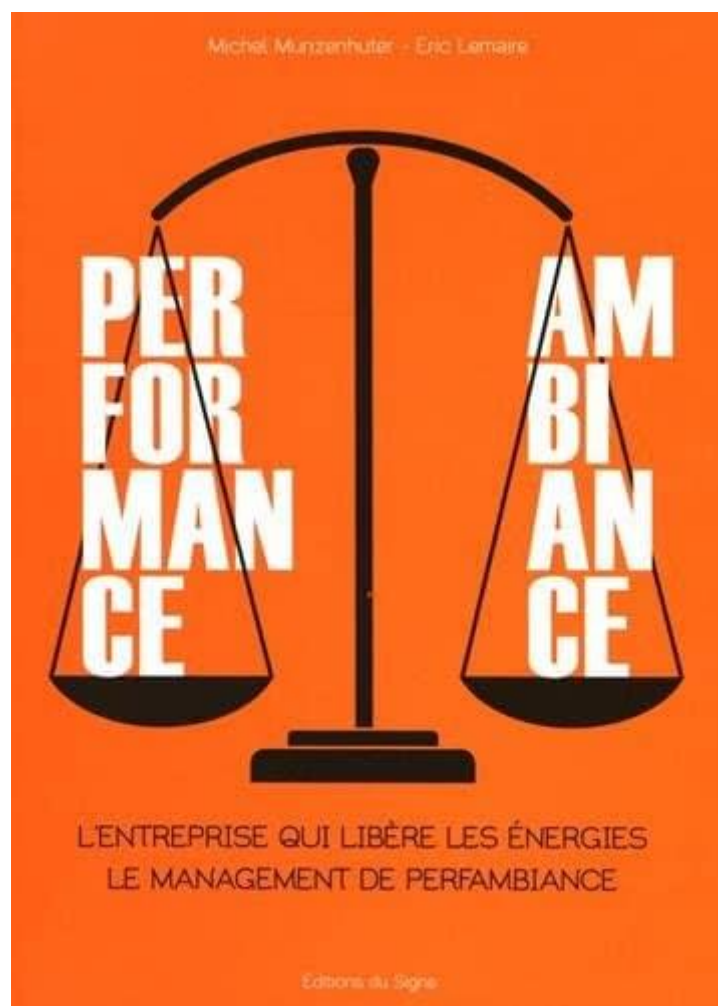


Le management de Perfambiance, précurseur de l'Entreprise Libérée

Entretien BAWB réalisé par Laurence PERRIN en 2018





LIVRE – Interview avec Michel Munzenhuter, auteur du livre *Perfambiance : l'entreprise qui libère les énergies.*

Dans le cadre de son activité professionnelle, Michel Munzenhuter a pensé différemment et s'est appuyé sur ses convictions pour diriger ses hommes. Ses valeurs l'ont porté à croire et à agir pour le bien commun en alliant performance financière et ambiance au sein des équipes.

Le modèle économique qu'il a su développer, entouré de ses équipes, est un exemple réussi où l'entreprise agit comme un agent positif.

Un bel exemple d'une entreprise implantée en Alsace, avec des acteurs alsaciens pleins de ressources.

Laurence Perrin : Pouvez-vous nous parler de vous et de vos projets actuels ?

Michel Munzenhuter : J'ai pris ma retraite en mars 2015. Je m'y suis bien préparé, même si cela a créé un grand vide. J'ai tout d'abord fait une grande marche en solitaire, 550 km pour me vider la tête et penser à autre chose.

Ce qui m'intéresse est de pouvoir aider les entreprises aujourd'hui. Je me dis que c'est quand même dommage de prendre sa retraite avec des neurones qui fonctionnent encore bien, et de ne pas en faire profiter d'autres.

Parce que l'expérience est irremplaçable ! La théorie c'est bien, mais le vrai savoir, c'est de la théorie et de la pratique.

Il n'y aura jamais de performance ou de bons résultats sans avoir une bonne équipe avec soi.

J'ai toujours été curieux au sujet des entreprises. Je me rends compte que, quelque soit l'entreprise, quelque soit le métier, la problématique est toujours la même :
« Comment impliquer et motiver les hommes ? »

Tout au long de mon parcours, dès que j'ai commencé à travailler, je me suis rendu assez vite compte qu'il n'y aura jamais de performance ou de bons résultats sans avoir une bonne équipe avec soi, parce que c'est le travail d'équipe qui fait gagner !

C'est là qu'il y a des changements à opérer. Dans l'éducation, on n'est pas du tout formé à cela. On est formé en tant qu'individu, égoïste, où copier c'est tricher, et où il faut surtout être meilleur que son copain pour avoir plus de chance de réussir au concours.

Pourtant, dès que l'on se retrouve dans la vie active, c'est différent : si l'on veut gagner, il faut mener un travail d'équipe, dans lequel on est solidaire, on se tient les coudes.

L.P. : Pouvez-vous nous parler d'un moment où vous avez pris part, dans vos activités professionnelles, à une situation qui a créé un avantage et a généré des bénéfices tangibles pour l'entreprise ?

M.M. : Les avantages sont très clairs. Quand on est dans cette problématique, quand on a vraiment conscience que l'homme a un gros potentiel et que l'on travaille avec beaucoup de respect, d'équité, que l'on reste humble avec ses collaborateurs, que l'on arrive à faire partager la vision, on crée deux types de richesses : de la richesse économique et de la richesse humaine. C'est cela qui est important.

En France, il y a un gros problème avec l'argent ! Le profit est tabou, l'argent est malsain. Le patron qui conduit une grosse voiture, c'est forcément un voleur. Les gens quittent la France pour ne plus payer d'impôts, c'est mal vu. Cela prouve bien que l'on a un malaise vis-à-vis de l'argent !

Pourtant l'argent est absolument nécessaire. Il faut faire du profit ! Sans profit, il n'y a plus d'entreprise, plus d'investissement, plus de création d'emploi.

En Allemagne c'est l'inverse. J'ai pu voyager et j'ai été patron de nos usines Outre-Rhin. Là-bas, un patron qui ne conduit pas une grosse voiture, c'est un patron qui dirige une boîte qui ne vaut rien.

Pour prendre le bon côté des choses, il faut créer cette richesse économique à travers la richesse humaine. Quand les gens grandissent dans une entreprise, ils grandissent aussi en dehors de l'entreprise. Et ça c'est important !

Il faut créer de la richesse économique à travers la richesse humaine.

Pouvez-vous nous parler de votre expérience, que vous avez nommée Perfambiance, et qui constitue une expérience forte ?

M.M. : J'ai pu dans ma jeunesse faire beaucoup de sport, notamment du sport de compétition. Cela m'a bien formé. Quand vous faites du sport, vous avez toujours envie de gagner, d'être plus performant, de vous remettre en cause. J'ai appliqué ces mêmes principes à l'entreprise !

J'ai toujours été obnubilé par la croissance. Si l'entreprise ne grandit pas, elle finit par se scléroser, elle stagne et finit par perdre l'avantage compétitif.

Pourquoi faire de l'argent ? Quand vous êtes dans une entreprise qui nécessite de gros capitaux et des investissements, il faut dégager du bénéfice pour rester au top de la technologie.

Aujourd'hui, une entreprise industrielle qui ne peut pas investir pendant 3 ou 5 ans dans du matériel, ne rattrapera plus le retard dans la compétitivité mondiale.

Créer de la richesse est donc une nécessité. Le travail d'équipe amène du profit, et ce profit fait des gens heureux parce que ces derniers gagneront plus. C'est un partage équitable !

L.P. : Vous associez donc la performance à l'idée du bonheur ?

M.M. : Totalement ! Quand j'ai écrit mon livre, c'est là que m'est venue l'idée de dire en fin de compte ce que j'ai fait pendant presque 40 ans. Je le représente sous la forme d'une balance : d'un côté la performance, et de l'autre côté l'ambiance avec tout ce que cela implique : le bonheur individuel, le bonheur collectif, la satisfaction de son propre statut.

Or, cette balance doit être équilibrée. Vous pouvez avoir beaucoup de performance, mais si l'ambiance baisse, vous avez un retour de manivelle. Cela montre bien, qu'en terme de management, vous n'en avez jamais fini ! A tout moment, vous devez pouvoir équilibrer cette balance. C'est un ajustement permanent.

Je ne suis pas d'accord avec ce que j'entends aujourd'hui au sujet de l'entreprise libérée, que l'entreprise libérée part du principe que l'on fait confiance, qu'il suffit d'expliquer et que tout ira tout seul ! Je n'y crois pas !

Entre performance et ambiance, la balance doit être équilibrée. C'est la perfambiance.

L.P. : Quel est votre rôle dans le projet Perfambiance, que l'on retrouve aussi dans les idées de l'entreprise libérée ?

M.M. : L'entreprise libérée, je ne la connais que depuis 6 ou 7 ans. Depuis qu'Isaac Getz est venu me voir un jour et m'a dit que j'étais une entreprise libérée ! Je suis pour la recherche de la performance par l'ambiance. D'ailleurs le mot performance, c'est moi qui l'ai trouvé. Cette association performance + ambiance me paraissait logique.

L.P. : Le concept de l'entreprise libérée est venu bien après ?

M.M. : J'ai découvert le concept d'entreprise libérée dans les années 2010. Je me suis lancé alors que j'étais patron de la production chez SCHAEFFLER FRANCE. J'avais lancé le projet des 7 P.

Après mon passage chez SCHAEFFLER FRANCE, je me suis retrouvé dans une entreprise française totalement dirigée par l'Allemagne, qui avait des moyens techniques mais pas de communication, pas d'initiative, pas d'autonomie, pas de sourire. La hiérarchie et la syndicalisation y étaient très fortes.

Avant d'accepter un nouveau poste qu'on me proposait à SEW USOCOME, j'ai dit : « Je veux bien reprendre le challenge mais vous ne me donnez pas que les clous. Je veux aussi le marteau ! ». Le propriétaire m'a fait confiance. Désormais, c'était à moi de prouver rapidement que cette confiance se mérite. Comme l'entreprise gagnait déjà de l'argent, le résultat était là. En revanche, le process en place était un process des années 70-80 ! Il n'y avait aucune vision sur la chaîne des valeurs. Il y avait bien des points forts (le produit, l'informatique...), mais l'ambiance était détestable ! Je me suis alors demandé : « Mais comment vais-je y arriver ? » Augmenter la productivité par les managers en place prendrait du temps...

Et c'est là que l'idée m'est venue. J'ai toujours été obnubilé par les conditions de travail. Je me suis rendu compte qu'on avait beaucoup d'accidents du travail. Je me suis dit : « On va mettre cette usine au carré et on va en faire une usine très propre ! »

Les 7P

1. Le Projet : donner du sens au travers d'une vision.
 2. La Propreté : premier pas vers la qualité totale.
 3. La Personne : l'égalité des hommes.
 4. La Précision : répondre aux questions, quoi, pour qui, quand ?
 5. La Pression : saine et sans contrainte.
 6. Le Progrès : l'état d'esprit des petits pas en ayant en tête la curiosité, l'humilité et le courage.
 7. Le Profit : oser gagner de l'argent.
-

C'est ainsi que je suis venu le samedi pour balayer – les employés aussi – avec l'objectif d'une porte ouverte dans 6 mois pour montrer notre belle usine ! Et les résultats sont vite arrivés : il y a eu moins d'accidents du travail, les salariés ont compris que l'on s'occupait de leurs conditions.

On a développé un deuxième axe pour une usine communicante. Désormais, les équipes de management devaient communiquer avec les ouvriers. Ainsi, en améliorant les conditions de travail, la performance a continué d'augmenter.

L.P. : Si je comprends bien, dans cette entreprise, vous avez mis en place des valeurs qui tournent autour de l'humain, du bien-être ?

M.M. : Avec des valeurs indirectes, sans en parler au départ, car c'était du bon sens.

Pour moi, une bonne entreprise doit se limiter à 500 voire 600 personnes pour rester à taille humaine, pour pouvoir dialoguer.

Le site était grand et le projet d'extension accordé. Il ne fallait surtout pas faire l'erreur de dire que dans 20 ans on serait mort ! J'ai pu convaincre la direction en Allemagne de créer un nouveau site à Forbach. Disposer de plusieurs sites travaillant en réseau, avec des relations fournisseurs-clients très importantes, permettait de réduire la taille de chaque site !

Si l'on regarde la chaîne de valeur de tout business...

- La petite entreprise a de gros avantages : réactivité, flexibilité, rapidité... Le patron sait ce qu'il a à faire parce qu'il a le client au téléphone. En revanche, il a du mal à se projeter dans l'avenir, à moyen et long terme. Avec la tête dans le guidon 12 à 14 heures par jour, il ne peut pas prendre de recul.
- La grande entreprise, de plus en plus complexe, se sclérose, devient une administration à laquelle on rajoute des cases dans l'organigramme, avec de plus en plus de procédures. La communication devient alors plus lente, les temps de réaction plus longs et l'entreprise moins compétitive.

Comment faire alors pour qu'une grande entreprise retrouve les avantages des plus petites ?

Comment faire pour qu'une grande entreprise retrouve les avantages des plus petites ?

Prenons l'exemple du Mac'Do.

Chez Mac'Do, tout est étudié par la centrale : l'aménagement, l'équipement de la cuisine, les process... C'est la centrale qui décide. Dans un établissement Mac'Donald, tout est déjà en place, et vous devez le faire tourner, car vous en êtes propriétaire. C'est vous qui garantissez la qualité et le service.

Par contre, si un Mac'Do a une baisse de chiffre d'affaires à un moment donné, on se dit qu'il faut refaire l'intérieur. C'est là que la centrale va proposer un grand nombre

d'architectures possibles. Vous aurez le choix, vous serez aidé, mais vous resterez tout de même concentré sur le court terme.

C'est ce que j'ai essayé de faire. Toutes nos mini-entreprises fonctionnent avec une vision à court terme (sur quelques semaines).

L.P. : C'est ce que vous avez fait, vous avez transformé l'entreprise en mini-usine ?

M.M. : C'est ce que j'ai fait avec un manager qui a 50-60 personnes et qui gère le quotidien. La direction intervient en fonction support et en aide à la production.

L.P. : Vous avez supprimé des strates hiérarchiques qui sclérosaient la relation ?

M.M. : Oui, avec une autre notion de service, en divisant le temps aussi. Dans une entreprise classique, on fait du court terme et du long terme et, au final rien de bien.

On réserve un fonctionnement à court terme pour les mini-entreprises et un fonctionnement à moyen et long terme pour les fonctions supports.

Je prends un exemple. J'ai une machine en panne : j'ai recours à la maintenance de la mini-entreprise, qui doit me dépanner.

Cette fonction de maintenance a aussi un autre rôle : grâce à son capital savoir, c'est à elle de réfléchir à un meilleur composant, pour que les futures machines permettent une meilleure maintenabilité.

Au cours de ces années, quels ont été les plus grands obstacles, les plus grands défis que vous avez pu observer ou relever ?

M.M. : Les grandes difficultés sont toujours les mêmes : c'est de trouver le moyen de faire changer les gens. Ils ne refusent pas le changement, mais ils ont peur de devoir changer eux-mêmes. Quand c'est l'organisation qui change, les gens arrivent à s'adapter. Mais lorsqu'on touche à leur égo, les difficultés apparaissent : « On gagne ensemble et on perd tout seul. »

La seule chose qui ne se délègue pas, c'est la responsabilité !

Il faut arrêter de chercher l'erreur chez le collègue. Cela nécessite que le manager soit très présent. Les gens doivent comprendre que s'il y a un pépin, une erreur, le patron doit être en première ligne et dire « J'encaisse ! » La seule chose qui ne se délègue pas, c'est la responsabilité ! Parce que si l'on rejette immédiatement la faute sur les équipes, la chaîne de confiance est rompue.

L.P. : Un obstacle rencontré est le frein au changement ?

M.M. : Oui. Et il faut être patient et persévérant. Vous n'avez jamais fini de rabâcher les mêmes choses, c'est ce qui est pénible. Mais on ne peut pas lâcher : la présence, la patience et la persévérance sont les conditions indispensables.

L.P. : Pour vous, ce sont des ressources sur lesquelles vous vous êtes appuyés pour continuer à croire en votre projet. Alors, quelle est votre philosophie ?

M.M. : Il faut trouver la bonne équipe. Pour commencer, la première vertu du management, c'est l'exemplarité ! Ensuite, il faut vous entourer d'une équipe, si possible hétérogène. Mais, en tant que patron, vous devez avoir un langage commun. Par exemple, en réunissant une fois par an les managers au cours d'un séminaire, on peut remettre les choses à plat. Et au bout des 3 jours, on sort avec une vision et un plan clairs sur l'année à venir.

La première vertu du management, c'est l'exemplarité.

J'ai pris conscience de tout cela quand je suis parti en retraite. Il y a des petites lumières qui se sont allumées après, car lorsqu'on est plongé dans le quotidien, on ne s'en rend pas compte.

Le gérant de notre restaurant d'entreprise, qui était sous-traité, m'a fait cette remarque un jour : « J'ai quitté Usocom parce que ça ne me plaisait plus trop. Vous savez, je travaillais dans une équipe, et à partir du moment où je n'ai plus vu votre voiture sur le parking, je me suis dit que le chef n'était plus là. » Il a associé la présence du chef avec la voiture sur le parking !

La foi que vous avez pu transmettre au travers des valeurs disparaissait avec vous ?

M.M. : Je m'attendais en effet à ce que mon successeur adopte un autre type de management, qu'il apporte son empreinte à lui. Pour vous donner un exemple, le responsable du personnel m'avait dit : « Quand vous étiez là, vous étiez un peu chiant, mais aujourd'hui ça nous manque » !

L.P. : Vous a-t-il fallu convaincre les actionnaires pour mener ce projet ?

M.M. : Non. Les groupes dans lesquels j'ai travaillé étaient deux groupes familiaux. Et très vite, j'ai eu d'autres propositions superbes mais dans des entreprises cotées en bourse. J'ai toujours refusé.

Dans l'entreprise familiale, je me suis rendu compte très vite que l'on travaille sur la durée. J'ai eu de la chance d'avoir des propriétaires avec une vie relativement normale. Ils ont des biens, mais sans exagération. Ils vivent leur entreprise et sont présents. Jusqu'à leur dernier jour, c'est leur bébé et ils veulent laisser une trace. Très vite, nous avons eu de très bons résultats financiers. Et une fois que vous avez les résultats financiers, un patron intelligent ne va pas vous embêter. On a

commencé en 1989 et depuis 1995 le propriétaire ne m'a plus jamais fixé d'objectifs. Les efforts comptent mais les résultats beaucoup plus que les efforts. On en revient toujours au profit ! Grâce à nos résultats, l'entreprise est en auto-financement.

L.P. : Avez-vous pu voir des relations qui ont évolué ?

M.M. : Oui totalement. Les gens se sont libérés. Comment je l'ai remarqué ? On avait beaucoup de visites d'usine. Quand les gens sont bien, c'est très valorisant pour eux ! Les opérateurs sont heureux d'expliquer aux visiteurs comment ils travaillent. A chaque visite, j'ai eu la remarque suivante : « Mais vous n'avez pas le même personnel que nous ! » A quoi je répondais : « C'est faux. Ce personnel a évolué, il a été formé et valorisé. »

Le plus important est la formation. Quand on demande au patron combien de jours de formation il offre à ses employés, il y a souvent un grand vide. Il faut continuer à apprendre pour comprendre et faire progresser les choses !

Le plus important, c'est la formation.

L.P. : Comment pouvez-vous mesurer l'impact que vous avez eu par rapport à ce projet ? Y-a-t-il eu des indicateurs financiers ou sociaux ?

M.M. : Financiers, c'est difficile à dire. Bien sûr, on a continué à bien gagner notre vie !

On pourrait avoir de la performance avec d'autres méthodes. Je ne peux pas dire que cela dépend uniquement de l'ambiance de travail. Mais en partie, sûrement. Par contre, il n'y a plus de *turnover*, moins d'accidents de travail, moins de maladies professionnelles et une liste d'employés potentiels qui aimeraient travailler chez nous. Ce contexte social fait la fierté du personnel. Les gens ont le sourire. Les gens vous parlent de leurs problèmes sans que vous ayez à les interroger !

L.P. : Et votre motivation à vous – après toutes ces années à avoir cette philosophie, cette foi – quelles sont vos valeurs, vos croyances ?

M.M. : Une attitude d'insatisfait progressiste. Toujours avoir envie de progresser, l'homme veut toujours faire mieux !

Pour moi, le vrai rôle de l'entrepreneur, s'il réussit, c'est de créer de l'emploi, et pour cela il faut de la croissance. Non pas au détriment de l'homme mais pour l'homme. Au service de l'homme !

On a un rôle social très important. On fait vivre un collaborateur et de lui dépend quatre ou cinq personnes (sa famille). Ce qui m'intéresse dans le travail d'entrepreneur, c'est de créer de la richesse humaine !

Le vrai rôle de l'entrepreneur, c'est de créer de l'emploi, non pas au détriment de l'homme, mais au service de l'homme.

L.P. : Et comment dans cette innovation de management, pouvez-vous le renforcer ou appliquer dans d'autres situations ?

M.M. : Cela peut s'appliquer dans toutes les entreprises. Quand j'interviens en tant qu'expert, je le vois bien, la problématique est partout la même, quel que soit le type d'entreprise (industrielle, de services), avec des process différents. Vous pouvez avoir le meilleur produit et le plus bel outil de travail, c'est toujours l'homme qui fera la différence !

Vous pouvez avoir le meilleur produit et le plus bel outil de travail, c'est toujours l'homme qui fera la différence !

Et quelle est la performance de l'homme ?

- Le savoir (on n'a jamais terminé d'apprendre)
- La motivation (c'est de vouloir)
- Lui expliquer ce qu'il a à faire pour qui et quand.

Dans le cadre de l'entreprise libérée, il faut croire aux gens et les laisser faire sur le « Comment ». Mais il faut fixer des règles : tant que les règles sont appliquées, l'employé a totale liberté et on a confiance en lui.

L.P. : Vous avez mis une charte en place ?

Oui.

L.P. : Quels messages pouvez-vous transmettre à d'autres pour qu'ils soient dans une démarche similaire à la vôtre ?

M.M. : En 2005, je suis revenu de l'Allemagne vers la France après 10 années en tant que responsable Europe. J'étais entre l'Allemagne et la France et j'ai dû travailler avec deux cultures différentes. Cela n'était pas facile.

Par exemple, j'ai commencé à casser la hiérarchie en Allemagne. Je n'y suis pas arrivé. Les Allemands travaillent en séquentiel et les Français en parallèle. La définition du mot délais n'est pas la même. C'est intéressant car on s'enrichit avec les cultures différentes, mais on négocie toute la journée !

Comment associer le bien-être à la performance financière ?

De retour, j'ai décidé de remotiver les équipes françaises et ceci malgré les bons résultats déjà obtenus. L'usine avait reçu le prix de la meilleure usine. Les chiffres étaient bons. Tout allait bien !

Mais le management restait subjectif ! Je me suis donc posé la question suivante : si avec toute cette expérience on devait recommencer à zéro. Que ferions-nous ?

Et c'est là que j'ai créé la méthode des 7 P ! Avec les indicateurs, le progrès devient quotidien car il faut solutionner la dérive d'hier.

Cette méthode est applicable à tout type d'entreprise ! Elle répond à la question : Comment associer le bien-être à la performance financière ?

L.P. : Quel est le message à passer à celui qui veut mettre en place ces 7P ?

M.M. : Il faut y croire et être très patient ! Il faut prendre le temps pour anticiper les choses. Il faut compter entre trois et cinq ans avant que cette philosophie soit comprise par les employés.

On ne peut pas se poser comme question : « Qu'est-ce que ça me coûte et qu'est-ce que ça me rapporte ? » Car il faut du temps pour voir le résultat ! Si vous réagissez comme cela, vous considérez votre masse salariale comme un coût. Or, il faut la considérer comme une valeur ajoutée à développer !

La méthode des 7P est applicable à tout type d'entreprise.

Il faut beaucoup d'efforts avant de voir les résultats, mais il ne faut pas relâcher les efforts quand le résultat est là. On ne peut pas dire à un grand sportif : « Entraînes-toi moins, tu auras de meilleurs résultats ! »

Y croire et ne pas lâcher !

L.P. : Connaissez-vous d'autres exemples où l'entreprise a été utilisée comme un bien social ?

M.M. : La première entreprise en France et la plus remarquable est l'entreprise FAVI avec Jean-François Zobrist que je connais bien.

On se rend compte qu'il y a beaucoup d'échecs aussi : Lut, Imateck. Ce sont des gens qui ont cru à la démarche, mais qui n'avaient pas l'appui d'en-haut, des actionnaires, car ils fonctionnent sur du court terme. Ils veulent des résultats rapidement.

Certains disent qu'on va vers ce type de management, surtout avec la nouvelle population qui arrive sur le marché du travail. Cela demandera toujours un leadership fort, sans contrôle avec le bâton et la carotte, mais basé sur la liberté et la confiance,

ainsi que sur l'aide. Le problème est de trouver le leadership fort. Cette population est rare.

C'est pour cela que j'ai voulu créer cette école pour former les managers de proximité. Leur travail est très fatigant, prenant, on donne beaucoup de soi, on ne peut pas faire cela toute sa vie.

Mais si un jeune s'y attèle pendant 15-20 ans et qu'il va ensuite rejoindre l'équipe de recherche et développement, là il a du bagage.

Même si on applique les 7 P, chaque entreprise doit trouver sa philosophie avec sa structure et sa culture, son histoire, sa spécificité.

Les deux piliers principaux sont de donner de l'autonomie à son personnel tout en continuant à le former. Partant de cette base, chaque entreprise se construit et évolue.

L.P. : Parlez-moi de votre livre... Quel est le message clé de ce livre ?

M.M. : L'objectif du livre est de laisser une trace. Après chaque conférence, on me demande le Powerpoint. « Avez-vous un écrit ? » « C'est intéressant ! »

A la retraite, j'ai écrit le livre en demandant à un co-auteur une aide littéraire. Le co-auteur était jeune et avait des diplômes, beaucoup de théorie et peu de pratique. Cette co-écriture me semblait intéressante. Mais il fallait aussi que ce livre devienne un outil de travail. On peut aller d'un chapitre à l'autre sans avoir à lire tout le livre pour comprendre.

M.M. : Si l'on croyait en ce pays et si l'on croyait que l'industrie est toujours possible... Je suis contre les délocalisations. Pendant plusieurs années, la délocalisation a été un effet de mode. Ayons le courage d'investir et de créer de l'emploi en France !

Ayons le courage d'investir et de créer de l'emploi en France !

L.P. : Quel est le conseil que vous souhaitez donner aux lecteurs ?

M.M. : Qu'ils le lisent et qu'ils essaient de comprendre. Ca peut alimenter une réflexion. Même moi qui l'ai écrit, il m'arrive de relire certains chapitres. On n'a jamais fini ! Plus vous progressez, plus vous voyez des gisements de progrès !

La bio

Michel Munzenhuter a été directeur général de Sew Usocom en Alsace pendant 25 ans. Il a mené un projet d'envergure et ambitieux « le projet Perfambiance ». Convaincu que le management est avant tout la prise en compte de l'équilibre entre la performance et le bonheur de ceux qui réalisent cette performance, Michel Munzenhuter est d'abord philosophe, humain et pourtant tellement pragmatique.

Il porte en lui ce qu'un manager peut espérer de plus gratifiant : l'humilité, la sagesse, l'optimisme. Sa plus grande force réside dans sa ténacité et sa volonté de partager ses valeurs : la confiance, la transparence, la bonne volonté.

Il nous donne au fil de la lecture de son livre les ingrédients qui ont fait la réussite de son projet de « libération des énergies » comme il aime le dire.

Le livre

