

LA LIBERTÉ D'ACTION DES SALARIÉS : UNE SIMPLE THÉORIE, OU UN INÉLUCTABLE DESTIN ?

RÉALITÉS MÉCONNUES

L'organisation traditionnelle de l'entreprise – la bureaucratie hiérarchique – est décriée, au moins depuis Peter Drucker, par la plupart des penseurs du management. En utilisant la démarche ethnographique, nous avons étudié diverses entreprises qui, depuis des dizaines d'années, sont parvenues à instaurer une forme organisationnelle radicalement différente dans laquelle les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise. Et puis nous sommes allés encore plus loin dans notre recherche ; nous avons étudié la démarche de *leadership* nécessaire pour bâtir de telles organisations. Enfin, nous avons apporté une attention toute particulière à leur performance en temps de crise.

Par **Isaac GETZ***

« Dans mon village, je suis tout le temps agressé parce qu'on me dit qu'Usocom ne connaît pas la crise... Il y a un peu de jalousie, quoi... Parce que, eux, ils perdent 200, 300, 400 euros par mois » (un salarié d'Usocom) (1).

LA CRISE CHEZ USOCOME

Ce salarié alsacien nous a expliqué que tous ses voisins, dans le village des environs d'Haguenau où se trouve son usine, sont au chômage partiel et subissent un manque à gagner considérable. Il a ensuite donné l'exemple d'un autre voisin, conducteur d'engin dans une société locale qui l'oblige à travailler à Metz sous peine de licenciement. Il a résumé ainsi la situation : « On discute, entre copains, et ils ne comprennent pas pourquoi Usocom ne connaît pas la crise. »

Dans un premier temps, nous n'avons pas nous-mêmes compris. L'interview du directeur Michel Munzenhuter (2) nous a éclairés sur la manière dont Usocom, une filiale française d'une multinationale allemande (SEW) leader européen des moteurs électriques, gère la crise. Comme bien d'autres fournisseurs industriels, il a éprouvé les effets de celle-ci dès septembre 2008 avec une baisse de 10 % du chiffre d'affaires de son entreprise, une baisse qui s'est stabilisée à moins 30 % en mai 2009. Comment l'entreprise a-t-elle réagi face à une chute aussi brutale ?

« On communique, là-dessus, d'une façon très ouverte avec les salariés... Dès que je finis mes réunions avec

* Professeur à l'ESCP Europe, auteur de l'ouvrage *Liberté & Cie*, Paris, Fayard, 2012

(1) Entretien personnel du 22 juillet 2009 avec l'opérateur de SEW-Usocom.

(2) Entretien personnel du 22 juillet 2009.

mes proches collaborateurs, je leur laisse, chaque mois, un message destiné à leur permettre d'informer les salariés sur les mesures adoptées et sur la situation actuelle », a-t-il expliqué. Et, en effet, la visite des ateliers nous a permis d'y constater la présence de grands panneaux d'affichage électroniques sur lesquels défilent en permanence des informations sur la crise et la situation d'Usocome.

Munzenhuter ajoute :

« Malheureusement, j'ai dû me séparer de 300 intérimaires, sur un effectif total de 1 900 personnes. Le personnel, on le garde, alors que l'on sait que si l'on tenait un raisonnement purement financier, on en serait à... 250 personnes en trop. Et, là-dessus, on communique... ; on explique que l'on fait tous les efforts possibles, que l'on ne s'est toujours pas mis en chômage partiel. On a dit que si la situation ne s'améliorait pas, on n'excluait pas une telle mesure... Mais on a repoussé l'échéance en prenant des paris, en informant les gens... C'est quand même fantastique, surtout actuellement, et ça montre la solidarité, parce que l'on se dit que si l'on se met au chômage... ça sera pour tout le monde pareil... Les managers, et même les vendeurs, qui sont dehors, sur le terrain – tout le monde sera concerné. »

Plus tard, au cours de notre visite, nous avons appris que les membres du personnel administratif s'étaient portés volontaires pour faire tourner certaines machines après avoir constaté qu'à la suite du départ des intérimaires, il y avait un manque de main-d'œuvre. Ainsi, un responsable des RH, après avoir suivi une formation, s'est mis à travailler de son plein gré sur une chaîne de montage. Munzenhuter continue : « On a dit : "esprit de solidarité". On a donc demandé que l'on fasse un plan d'économie, qui pour l'instant a été

chiffré à 14 millions d'euros. Et l'on s'y tient. Tout ce qui relève du confort, on le met de côté : on vit sur l'essentiel. » Il a conclu l'exposé de son plan anticrise en ces termes : « Donc, ça se passe pas trop mal ; les gens le respectent entièrement ».

Comment expliquer le fait que cette entreprise « ne connaisse pas la crise », ou plus précisément, qu'elle réussisse à la surmonter quand tous ses concurrents,

ainsi que des entreprises de bien d'autres secteurs, ont mis leur personnel au chômage partiel, en ont licencié une partie, voire, ont fait faillite ? En effet, beaucoup de dirigeants ont lancé des plans anticrise. C'est également le cas de la direction de la partie allemande de cette entreprise, située à une heure de route d'Hague-nau, qui a eu recours au chômage partiel. Mais comment cette filiale française peut-elle se permettre de lancer un plan d'action qui n'a sur l'emploi que des conséquences minimales ? Pourquoi ses salariés le « respectent »-ils « entièrement » ? Mieux encore : pourquoi prennent-ils, de leur propre chef, des initiatives pour le faire aboutir ? Pour répondre à ces interrogations,

nous aurions pu décrire ici le mode de fonctionnement d'Usocome, tel que nous l'avons observé sur le terrain. Malheureusement, comme c'est souvent le cas pour des performances exceptionnelles d'organisations complexes (comme de grandes équipes sportives ou de grands orchestres), l'observation des exploits n'éclaire pas sur leurs véritables causes. Pour comprendre ces dernières, il faut examiner de quelle manière ces organisations se sont construites dans la durée. Nous nous sommes également penchés sur cette question.



« Comment expliquer le fait que cette entreprise "ne connaisse pas la crise", ou plus précisément, qu'elle réussisse à la surmonter quand tous ses concurrents, ainsi que des entreprises de bien d'autres secteurs, ont mis leur personnel au chômage partiel, en ont licencié une partie, voire, ont fait faillite ? », "Un patron à son contremaître : ils sont trop pour ce travail-là. Flanquez-en une douzaine à la porte", Illustration de LEON-GEORGES parue dans la revue satirique L'Assiette au beurre du 16 avril 1904.

AUX ORIGINES DE L'ORGANISATION ACTUELLE D'USOCOME

Les actions des dirigeants et celles des salariés sont les deux volets du même environnement organisationnel, celui que Michel Munzenhuter a mis en place dès son arrivée à la direction de l'entreprise, en 1988. Il se rappelle : « Je me souviendrai toujours de cette anecdote : le deuxième jour, je suis allé sur le terrain... et j'ai commencé à parler à l'opérateur ; le type a changé de couleur, il a failli tomber dans les pommes. C'était tout simplement la première fois qu'un directeur lui adressait la parole. En effet, quand le directeur descendait dans l'usine pour y parler, c'était pour signifier une sanction... ». Le soir même, Munzenhuter a dressé une liste de 17 petites actions à mener dans l'objectif que « l'on parle absolument le même langage ».

Un de ses premiers gestes a été de garer sa voiture à l'extérieur et donc de ne pas utiliser les parkings réservés aux dirigeants, des parkings situés à l'intérieur de l'usine. Puis constatant qu'aucun dirigeant ne suivait son exemple, il a annoncé que, dorénavant, seules les voitures appartenant à l'entreprise pouvaient stationner à l'intérieur, les autres devant être garées dans le parking collectif de l'usine, situé à l'extérieur. Malgré le tollé provoqué par l'élimination de ce symbole de pouvoir, Munzenhuter a persévéré. D'autres mesures d'éradication de symboles de pouvoir ont suivi, comme la suppression de la table réservée aux directeurs, dans le restaurant de l'entreprise (une table recouverte d'une nappe blanche et à laquelle des serveuses étaient affectées), la réduction des délais d'attente pour les rendez-vous avec les directeurs, des délais qui pouvaient atteindre deux ou trois mois, ainsi que d'autres « privilèges horribles », comme les qualifie Munzenhuter.

Bien sûr, les places de parking ou les tables réservées n'avaient pas en elles-mêmes une grande importance. Mais en tant que symboles de la hiérarchie et de la division de l'entreprise en deux camps, « nous » et « eux », elles en avaient aux yeux de Munzenhuter, qui voulait (rappelons-le) que l'on « parle absolument le même langage ». Détruire ces symboles constituait également une action forte et irréversible qui signalait à tous que quelque chose allait changer radicalement dans la culture de l'entreprise. Une fois ce « langage commun » acquis, Michel Munzenhuter a effectivement commencé à édifier une structure favorisant la liberté d'initiative. Il a ainsi divisé l'entreprise en mini-usines (au nombre de trente, aujourd'hui), toutes spécialisées dans un type de produit et coordonnées par un manager. À l'intérieur de chaque mini-usine, le travail a été organisé par équipes travaillant en 2x8 ou en 3x8 et essentiellement autogérées. Chacune de ces équipes compte un animateur, un ancien opérateur reconnu pour sa compétence technique et dont le rôle est d'organiser les équipes, de former et d'aider les nouveaux venus, de

donner un coup de main, au quotidien, à tout opérateur qui le demanderait et d'assurer l'intérim pendant les temps de pause pour faire tourner les machines. Pour pouvoir accomplir ce rôle avec succès, les animateurs ont d'abord reçu une formation portant sur les outils d'animation, sur les outils de résolution des problèmes, sur la chasse au gaspillage, etc.

Quels ont été les résultats de la forme organisationnelle mise en place en l'espace de quelques années chez Usocome ? Libres et responsables en termes d'organisation de la production, les équipes peuvent concevoir librement leur processus de fabrication, mettre à niveau les machines-outils et, plus généralement, entreprendre toute action qu'elles jugent profitable à l'entreprise. Cette liberté et cette responsabilité d'agir pour le bien de l'entreprise ont joué un rôle déterminant dans les performances exceptionnelles d'Usocome pendant deux décennies. Elles ont continué à être essentielles lors de la dernière crise. En effet, après avoir brièvement illustré la genèse de la forme organisationnelle d'Usocome, nous aurions pu revenir à sa période récente et décrire plus en détail comment ses salariés ont mis à profit leur liberté d'initiative pour permettre à l'entreprise de surmonter la crise (nous le ferons à la fin de cet article). Mais le lecteur pourrait peut-être se dire que SEW Usocome est un cas trop isolé pour autoriser des questions générales sur le rôle que joue telle ou telle forme organisationnelle face à la crise (et il aurait raison, si nous n'avions pas étudié de nombreux autres cas).

En effet, notre recherche ethnographique, qui a duré cinq ans, nous a conduit à nous intéresser à près d'une trentaine d'entreprises qui, bien que différentes d'Usocome, de par leur taille, leur forme de gouvernance, leur situation géographique ou leur secteur, présentaient non seulement une bonne résilience face à cette crise, mais aussi une forme organisationnelle et une genèse de celle-ci comparables à celles d'Usocome (voir l'encadré de la page suivante, pour la méthodologie de cette recherche). Lors de nos travaux précédents, nous avons cherché à repérer les similitudes dans la forme organisationnelle de ces entreprises, et surtout, dans la démarche qui en avait permis la constitution et la pérennisation (3). Voici quelques-uns de ces points communs :

– La plupart de ces entreprises n'ont pas d'organigramme. La majorité d'entre elles n'ont pas de parking réservé ni de bureaux plus spacieux pour les patrons. Certaines n'ont de bureaux fixes pour personne : tout le monde, y compris le PDG, se contente d'occuper le premier bureau disponible. Certaines ne regroupent pas leurs collaborateurs par service. Certaines retirent les plafonds et installent des esca-

(3) GETZ (I.) (2009), « Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted », *California Management Review*, 51, pp. 32-58 ; traduction française : « Le leadership libérateur, forme radicale de l'organisation », *L'Expansion Management Review*, septembre 2010, pp. 63-81.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

À partir de notre définition de la forme organisationnelle fondée sur la liberté et la responsabilité, nous avons d'abord cherché des entreprises réputées pour avoir accordé celles-ci à leurs salariés à un moment donné de leur histoire ; à cette fin, nous avons exploré des archives de publications, ainsi que les réseaux professionnels et économiques. Nous n'avons utilisé aucun autre critère (tel que la géographie, l'âge, le secteur ou le type de gouvernance). Nous ne nous penchons pas un certain penchant naturel à favoriser les entreprises qui ont réussi, car celles-ci sont généralement plus connues que les entreprises peu performantes.

Nous avons ensuite approché ces entreprises et rencontré celui de leurs dirigeants (actuel ou ancien) qui avait été déterminant dans l'élaboration de cette forme organisationnelle. Nous avons passé un ou plusieurs jours à l'interviewer, à observer son entreprise et à interroger ses salariés. Les questions de ces interviews semi-structurées ont été préparées à l'issue d'une recherche bibliographique sur l'entreprise. Lorsque les dirigeants « libérateurs » n'étaient plus en vie (comme Bill Gore ou Harry Quadracci), nous avons interviewé plusieurs dirigeants qui avaient travaillé en étroite collaboration avec eux afin de nous informer de leurs comportements et convictions.

Toutes les interviews ont été enregistrées, puis transcrites à fin d'analyse. Nous avons aussi collecté, sur le

terrain, des documents relatifs à notre sujet. Lorsque des clarifications ont paru nécessaires, nous avons communiqué par téléphone et courriel avec les personnes interrogées. Les résultats spécifiques à notre recherche ont été obtenus en appliquant un raisonnement inductif fondé sur les observations et sur les documents typiques de la méthodologie des études ethnographiques et de terrain. De manière générale, notre recherche n'échappe pas aux limites traditionnellement associées à cette méthodologie (voir, par exemple, KLEIN (H. K.) & MYERS (M. D.), 1999, *A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in Information Systems*, MIS Quarterly, 23, pp. 67-94).

En ce qui concerne le compte rendu de cette recherche, nous utiliserons dans cet article beaucoup de citations directes et d'autres illustrations adoptant une forme narrative courante dans la recherche ethnographique. En plus d'être proche des données empiriques, cette recherche se doit d'être factuelle, descriptive et de faire une large part aux citations dans son compte rendu (voir LOFLAND (L.), 1971, *Analyzing social settings: A guide to qualitative observation and analysis*, Belmont, CA, Wadsworth). Sur l'importance de la forme narrative pour la compréhension des phénomènes organisationnels, voir TSOUKAS (H.) & HATCH (M. J.), 2001, "Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity", *Human Relations*, 54, pp. 979-1013).

Tous les exemples et illustrations utilisés dans cet article proviennent de notre recherche.

liens pour accroître la mobilité et la communication entre les collaborateurs. Certaines possèdent des salles de réunion qui portent le nom de leurs salariés les plus anciens, souvent des secrétaires. Aucune ne dispose d'une pointeuse. La plupart autorisent les salariés à fixer leur propre emploi du temps et certaines les autorisent même à fixer le montant de leur propre salaire. Certaines n'ont pas de manager. Certaines n'ont ni titre ni grade. Beaucoup autorisent les salariés à choisir leurs leaders, à définir eux-mêmes la description de leur poste et, en réalité, à inventer leur propre travail. Certaines n'ont pas de service des Ressources humaines. Certaines n'ont pas de budget, ni même de service financier. La plupart n'ont pas de processus de planification à long terme.

Naturellement, une forme organisationnelle aux aspects aussi surprenants suscite plusieurs questions générales, à

commencer par celle de sa pérennité. Il faut bien reconnaître que cette forme est fragile et très dépendante du *leadership*, tant dans sa constitution que dans sa longévité (nous en parlerons plus loin). Mais relevons tout de suite l'âge atteint par cette forme d'organisation dans certaines des entreprises que nous avons étudiées : chez Gore (leader mondial de produits en téflon) – 53 ans, chez Sun Hydraulics (leader de la fabrication de valves hydrauliques) – 40 ans, chez Quad Graphics (3^e plus grand imprimeur d'Amérique du Nord) et Chaparral (fabricant de l'acier le moins cher au monde) – 38 ans, chez IDEO (leader mondial de design industriel) – 33 ans, chez Harley Davidson – 29, chez Favi (leader européen de produits en laiton) – 28 ans et chez Usocome – 23 ans (4). Ce sont là des longévités tout à fait honorables, comparées à la durée de vie maximale de 99 % des grandes entreprises, qui est de 40 ans (5).

(4) Nous avons indiqué le temps qui s'est écoulé depuis que cette forme organisationnelle a été lancée dans ces entreprises, et non l'âge de l'entreprise. Par exemple, en 1982, Harley Davidson avait plus de 75 ans, mais quand, cette année-là, Rich Teerlink, son PDG, a lancé la forme F, ce fabricant de motos légendaires n'était qu'à 15 % de parts de marché dans son secteur, avec 32 000 motos vendues, et il se trouvait à quelques mois de la faillite. En 1999, il a atteint près de 50 % de parts de marché, avec

177 000 motos vendues et une capitalisation supérieure à celle de General Motors à l'époque, c'est-à-dire bien avant les déboires récemment enregistrés par cette dernière.

(5) STUBBART (C. I.) & KNIGHT (M. B.), "The case of the disappearing firms: Empirical evidence and implications", *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 79-100, 2006.

Cela, sans compter que pendant ce temps, toutes ces entreprises ont été des leaders de leur secteur. Autrement dit, elles ne faisaient pas que survivre, elles prospéraient (6). Cela nous a conduit à la deuxième question générale que l'on pose souvent à propos de ces entreprises, en fait une double question : Comment met-on en place une forme organisationnelle de ce genre et comment l'entretient-on sur la durée ? En effet, cette double question était au cœur de notre travail. Elle nous a incités à élargir notre recherche et à passer de l'observation des formes organisationnelles de ces entreprises à des rencontres avec les dirigeants, actuels ou anciens, qui les ont mises en place.

LA QUESTION DU LEADERSHIP LIBÉRATEUR : LE CAS DE JEAN-FRANÇOIS ZOBRIST, CHEZ FAVI

Les nombreux entretiens que nous avons menés sur l'origine de la forme organisationnelle de ces entreprises nous ont permis, dans un premier temps, de découvrir le rôle-clé d'un personnage. En effet, il y a toujours eu une personne à la tête de chacune de ces entreprises – le propriétaire, le PDG, le directeur de la filiale –, qui a lancé cette campagne, que nous avons qualifiée de campagne de libération. Pourquoi s'agissait-il du chef d'entreprise, et non pas de quelqu'un de l'intérieur ? Parce que l'entreprise traditionnelle est une hiérarchie et que seul le patron dispose du pouvoir de démanteler cette forme bureaucratique et d'en construire une autre, radicalement différente.

Dans le cas d'Usocome, nous avons brièvement décrit la démarche suivie par son directeur, Michel Munzenhuter, pour démanteler la bureaucratie et créer une forme organisationnelle fondée sur la responsabilité et la liberté de chacun. Dans sa démarche, Munzenhuter s'est inspiré en partie de la forme organisationnelle d'une autre entreprise française, Favi, sur laquelle nous allons nous pencher à présent. Le cas de Favi nous permettra d'observer plus en profondeur la démarche de construction de cette forme organisationnelle, avant d'en retirer des enseignements plus généraux (7).

Favi, une fonderie picarde forte de 600 salariés et dégageant 75 millions d'euros annuels de revenus,

accueille des milliers de visiteurs du monde entier, tous des dirigeants de sociétés. L'entreprise fait de son mieux pour leur expliquer son organisation dépourvue de manager, de service RH et de service financier. On leur montre aussi les résultats, comme la profitabilité exceptionnelle qu'elle enregistre chaque année sans même avoir à augmenter les prix de ses produits afin de les ajuster à l'inflation (8), l'absence de retard de livraison depuis plus de trente ans, etc. Ce que l'on ne leur montre pas, c'est comment cette organisation a été mise en place. Non pas que Jean-François Zobrist, le directeur qui l'a menée à bien, refuse d'en parler. Ce serait plutôt qu'on le lui a rarement demandé. Toutefois, pour ne pas perdre ce qu'il considérait comme la mémoire de son entreprise, comme ses « belles histoires », il a régulièrement pris des notes, qu'il a publiées sur l'Intranet de l'entreprise. Il nous a également exposé sa démarche au cours de plusieurs interviews.

Nommé, à sa plus grande surprise, directeur de cette fonderie en 1983 et littéralement « hélicoptéré » sur les lieux par le propriétaire, Zobrist a passé quatre mois à observer les pratiques existantes. Après le départ du directeur sortant, il a assumé cette fonction, tout en restant gêné par les nombreuses anomalies qu'il avait relevées – un peu comme son ami Michel Munzenhuter l'a fait plus tard – sans parvenir à trouver toutefois le moyen de les éliminer. Il a alors engagé quelques mesures visant à transformer les pratiques existantes, mais il s'est heurté à la résistance de l'encadrement. C'est ainsi qu'après neuf mois de présence (une veille de Noël), il a demandé que l'on installe deux palettes au milieu de l'atelier, souhaitant adresser ses vœux à l'ensemble du personnel. Le discours qu'il a prononcé a été le point de départ de la « campagne de libération » de Favi. Il mérite donc une lecture attentive si l'on veut comprendre comment sont nées ces formes organisationnelles d'exception (voir l'encadré de la page suivante).

Bien sûr, ce discours n'a pas suffi, à lui seul, à transformer Favi – aucun discours non suivi de pas concrets n'en serait capable. Il a fallu mener de nombreuses actions, souvent longues, pour parvenir à construire au bout de plusieurs années une « entreprise libérée ». Ce discours détaille cependant des éléments, tous mis en place chez Favi, que l'on peut regrouper en quatre grandes étapes.

(6) Les performances exceptionnelles dans la durée sont très rares : parmi les grandes entreprises, seulement 2 % parviennent à conserver durablement un avantage concurrentiel sur leurs concurrentes pendant une période de 10 ans, et seulement 0,06 % (4 sur 6 772 grandes entreprises étudiées) ont présenté des performances significativement supérieures à leurs concurrentes sur une période de 20 ans ; WIGGINS (R. R.) & RUEFLI (T. W.) (2002), "Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance", *Organization Science*, 13, pp. 82-105 (l'avantage concurrentiel durable sur leurs concurrents est mesuré par le critère de Tobin's, le critère Q).

(7) La description de ce cas est fondée sur trois visites de terrain réalisées chez Favi, ainsi que sur plusieurs entretiens supplémentaires avec son directeur, Jean-François Zobrist. Les citations sont tirées soit de la transcription de nos entretiens, soit des notes de Zobrist, que celui-ci a partagées avec nous, à l'époque, et qu'il a rassemblées par la suite dans un ouvrage intitulé *La belle histoire de FAVI, l'entreprise qui croit que l'Homme est bon* (Tomes 1 et 2), Paris, Humanisme & Organisations, 2007-2008.

(8) Seul un ajustement aux coûts des matières premières, des éléments cuivreux, a été opéré, ce qui a rapidement fait des produits de Favi les moins chers du marché et lui a permis, dans les années 2000, d'exporter vers la Chine.

DISCOURS DE LANCEMENT DE JEAN-FRANÇOIS ZOBRIST

(La belle histoire de Favi, l'entreprise qui croit que l'Homme est bon – Tome 1 : Nos belles histoires, pp. 36-40. Nous remercions Jean-François Zobrist de nous avoir autorisé à citer ce texte.

Ça fait neuf mois que je suis parmi vous... neuf mois que je regarde et que je vois des gens courageux, de grands professionnels, qui aiment leur métier, mais qu'on empêche de bien travailler. Et j'en suis arrivé à la conclusion que des gens comme vous, qui ont des qualités, n'ont plus besoin de carotte, ni de bâton d'ailleurs. La carotte et le bâton sont indignes de professionnels comme vous ! C'est pourquoi, quand vous reprendrez le travail, en janvier, les pointeuses seront démontées ! Si, par accident (car tout le monde peut avoir un accident), vous arrivez en retard, nous regarderons ensemble le pourquoi de ce retard et si c'est, par exemple, un problème de mobylette, plutôt que de sanctionner, ce qui ne résout pas le problème, on vous aidera à réparer la mobylette. Il n'y aura plus jamais de pointage ni de chronométrage, [car] vous n'êtes pas payés pour faire des heures mais pour faire des pièces, et des pièces bonnes ! C'est pourquoi les sonneries seront elles aussi supprimées ! Il n'y aura plus jamais de primes non plus, ce que chacun a depuis deux ans, il l'a mérité ! Nous prendrons donc la moyenne de ce que chacun a eu sur ces deux dernières années, que nous mettrons dans le salaire ! Il n'y a pas de voleurs parmi nous, c'est pourquoi la porte du magasin sera démontée... On va mettre quelque part un panneau et un marqueur, et chacun indiquera non pas son nom, car cela n'est d'aucune utilité, mais ce qui a été pris, de façon à pouvoir lancer les commandes de réassort. Il n'y aura plus de distributeurs de boissons payants, mais, dans chaque atelier, [seront installés] deux distributeurs d'eau fraîche, avec des sirops, et d'eau chaude, avec des dosettes de café et de sucre. Nous allons supprimer les clés à molette et doter chaque machine d'un lot d'outillage et, de plus, pour que chacun puisse s'équiper comme il l'entend, tous les salariés de l'entreprise vont disposer d'un chèque de 500 F pour acheter ce que bon leur semble, du moment que cela a un rapport avec le travail.

Il n'y aura plus jamais de chômage partiel ! Si, un jour, nous sommes contraints de recourir à de telles mesures, alors je mettrai d'abord les cadres au chômage, même moi. Il n'y aura plus jamais, non plus, de repas cadres : nous mangerons tous ensemble, ou nous ne mangerons pas !

Comment allons-nous fonctionner, à l'avenir ? À vrai dire, je ne sais pas... Je suis certain que vous méritez que nous fonctionnions autrement, mais je n'ai pas de modèle de remplacement. Je propose que tous ensemble, nous faisons en allant, en gens de bonne foi, de bon sens et de bonne volonté ! S'il y a bien quelque chose dont on pourrait s'inspirer, c'est des règles de fonctionnement du plus vieux métier du monde : celui de prostituée ! Si ce métier a traversé les millénaires, c'est qu'il a assurément des principes dont on doit pouvoir s'inspirer.

Le premier principe de fonctionnement de la prostituée, c'est qu'elle se montre ! Si elle reste enfermée dans sa chambre, elle ne se fera pas de nouveau client. Donc, nous allons nous montrer. Nous montrer à nos clients, bien sûr, à nos prospects, à nos familles, à nos amis, au maire, au préfet, bref, à tous ceux qui peuvent nous être utiles.

Le deuxième principe de la prostituée, c'est qu'elle se maquille à outrance pour attirer le regard. Hé bien nous ferons de même : nous nettoierons les machines, nous les peindrons en rouge, en vert, en jaune, en couleurs qui en jettent !

Son troisième principe de fonctionnement est qu'elle a assurément une, ou des spécialités ! On peut en effet penser que si elle ne fait rien de plus ou de mieux qu'à la maison, chacun reste chez soi... Hé bien, nous ferons de même : nous qui ne faisons que des pièces brutes de fonderie, nous allons essayer de les usiner, de les assembler, de les livrer et, en amont, de les concevoir, de les optimiser, de les tester ; bref, nous allons tous ensemble essayer de faire plus et davantage pour nos clients.

Son quatrième principe, enfin, c'est qu'elle ne donne pas de maladie à ses clients, car alors, elle perd non seulement ses clients, mais aussi les copains de ses clients... Il y a trois maladies dont il faut qu'on se guérisse.

La première est le retard de livraison. C'est une maladie, car incontestablement, lundi, ce n'est pas mardi. Si l'on a promis quelque chose pour le lundi, alors il faut à tout prix tenir cette promesse, sinon il sera impossible de faire croire au client que des choses qui ne se voient pas tout de suite, comme la qualité ou le prix, sont aussi respectées dans son produit.

La deuxième maladie des entreprises, c'est le prix ! C'est difficile, de prouver à un client que nos produits sont au bon prix... Je ne vois qu'une seule solution, c'est de ne jamais augmenter nos prix de vente. Si nous ne les augmentons pas, alors, forcément, un jour, nous aurons les meilleurs prix de France, et pourquoi pas, d'Europe et du monde !



La troisième et dernière maladie des usines, c'est la non qualité de ce qui est fourni aux clients ! Et, là, je n'ai pas de remède miracle ! Mais c'est vous, ouvrières et ouvriers, qui pouvez tout ! Tout ce qu'on peut faire, nous, dans les bureaux, c'est vous écouter et essayer de

vous aider. Mais retenez bien ceci : c'est vous, et vous seuls, sur votre machine, qui pouvez tout faire. Je vous regarde travailler depuis presque un an : votre sérieux et votre maîtrise du métier m'ont convaincu que vous avez entre vos mains les solutions à nos problèmes.

- *Étape 1 – Démantèlement des symboles et des pratiques qui empêchaient les salariés de se sentir intrinsèquement égaux.*

Zobrist a commencé par écouter les gens, au lieu de leur dire comment faire leur travail. En effet, il n'y a pas de symbole ni de pratique plus efficaces pour un chef d'entreprise que ceux consistant à arrêter de dire à ses subordonnés comment travailler et à leur demander ce qu'ils ont à proposer. Cette étape fondamentale a même donné lieu à la distinction entre l'entreprise dite du « comment » et l'entreprise – comme Favi – du « pourquoi », que Zobrist a introduite :

« L'entreprise [traditionnelle] est basée sur la maîtrise du "comment" : l'ouvrier ne sait pas comment travailler, il a donc un chef d'équipe qui, lui-même, ne maîtrise pas le "comment" ; c'est pourquoi il a des chefs d'ateliers, qui, eux-mêmes... D'où un chef de service, qui lui-même..., d'où un chef de fabrication..., d'où des directeurs techniques..., d'où des directeurs d'usine..., d'où des directeurs généraux... et ainsi de suite. Nous avons ainsi jusqu'à huit niveaux hiérarchiques dans les usines "propres sur elles", qui tiennent leur pouvoir de la maîtrise du "comment". Plus personne ne connaît le pourquoi, ni même ne sait où l'on va, et le "pour qui" devient générique, c'est "le" client (alors que le véritable "pour qui", c'est son client, chaque client).

C'est pourquoi nous avons éclaté l'usine en 22 mini-usines, à ce jour, dont chacune est rattachée directement à son client et qui reçoit directement de celui-ci, sans intermédiaire, au quotidien, les commandes et qui sont libres, sachant parfaitement pour quoi elles travaillent, d'organiser leur production » (9).

Zobrist a ensuite démantelé l'ensemble des pratiques et symboles de l'entreprise hiérarchique : la fenêtre

par laquelle l'ancien directeur surveillait l'atelier depuis son bureau, les pointeuses, le chronométrage, les magasins gardés, les outils de motivation extrinsèque (comme les primes ou le chômage partiel régulier), les niveaux hiérarchiques, les réunions cadres, les repas pris séparément par les cadres et les non-cadres, les parkings réservés, le service RH, et bien d'autres encore. Tout cela n'était pas remplacé par du vide, mais par cette vision de l'entreprise, son « pourquoi », et par quelques règles de comportement partagées, dites, règles de base.

- *Étape 2 – Un partage ouvert et actif, par le dirigeant, de sa vision de l'entreprise avec tous les salariés.*

Ainsi, le discours initial de Zobrist (voir l'encadré de la page précédente) s'est lui-même pleinement inscrit

dans cette logique de partage. D'autres actions ont suivi, car l'objectif du partage ne consiste pas à « vendre » la vision, mais à faire en sorte que les salariés se l'approprient émotionnellement et la considèrent comme leur. Ainsi, le leader de l'équipe qui recrute (il n'y a pas de RH) explique au nouveau postulant la vision et les valeurs de l'entreprise – des règles non écrites de comportement – à travers la présentation d'un blason en laiton (de la taille d'une boîte d'allumettes) que celui-ci conservera (voir la figure 1).

© D.R.

On peut y lire la devise « Par et pour le client », qui est la version abrégée de la formule « Être aimé par son client »

qui fait elle aussi l'objet d'une communication interne à l'entreprise. Quand le postulant retourne ce blason, il y découvre gravées au verso des règles de base. Le



Figure 1. Blason de la fonderie Favi (au dos figurent les quatre règles de base de Favi : bonne foi, bon sens, bonne volonté, bonne humeur).

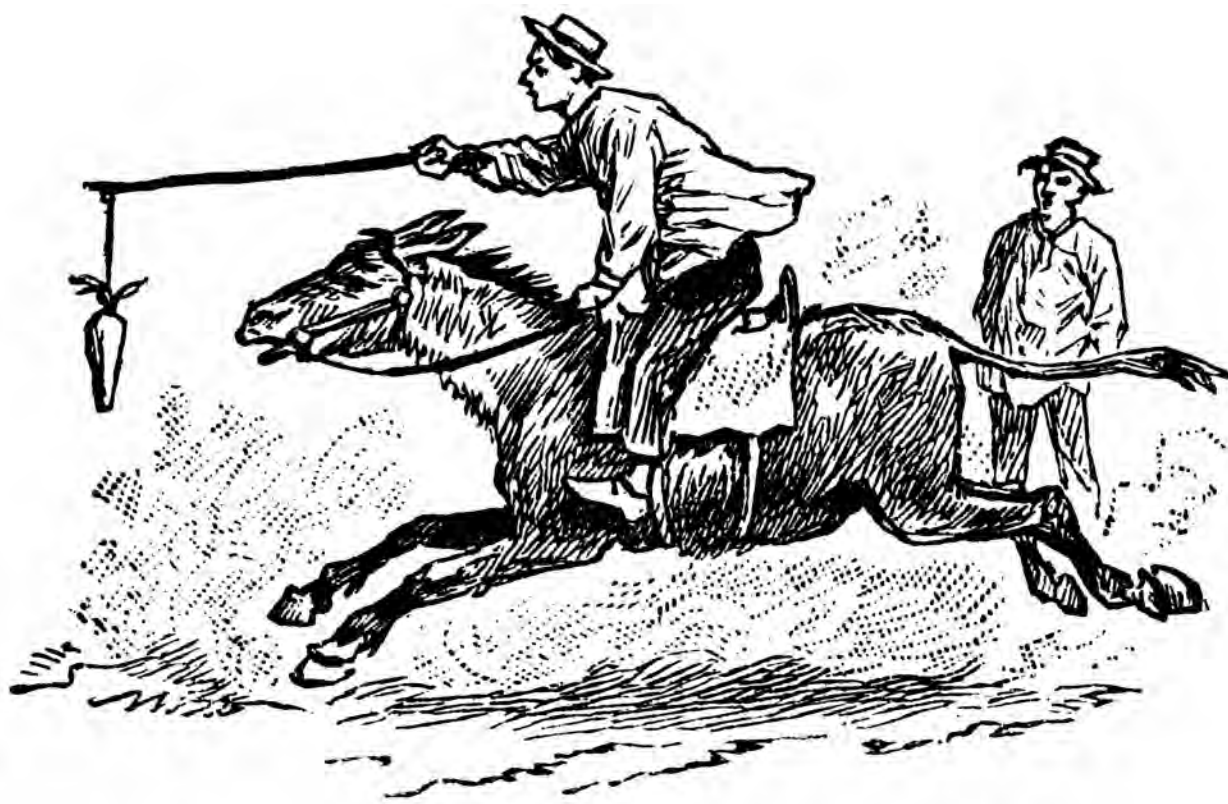
(9) ZOBRIST (J.-F.), *La belle histoire de FAVI, l'entreprise qui croit que l'Homme est bon* (Tome 2 : Notre management et nos outils), p. 12.



leader lui explique que ce sont des valeurs fondamentales, des règles de comportement sur lesquelles il sera jugé par les autres. Les postulants sont ensuite conviés à une réunion de découverte collective des valeurs, animée par la direction de l'établissement. De plus, ils passent une matinée avec un retraité de l'entreprise, qui leur raconte l'histoire de celle-ci et leur offre un livre écrit par lui et qui retrace cette histoire de manière détaillée.

Zobrist compare cette longue période initiatique à celle des fiançailles, avant le mariage. Et pour mar-

Le postulant y consignera non seulement le nom de l'entreprise, par exemple Volkswagen, mais aussi le modèle de voiture spécifique et l'usine où ce modèle est fabriqué. Voilà pour la période d'initiation. Ajoutons que Zobrist – et, aujourd'hui, Dominique Verlant qui lui a succédé suite à son départ à la retraite – a évidemment passé énormément de temps à partager la vision et les valeurs de l'entreprise à travers chacun de ses contacts avec les salariés, notamment lors de sa visite quotidienne de l'atelier.



© Guesman/LEIMAGE

« Zobrist a renoncé à motiver les salariés par le biais de récompenses et de punitions (les « carottes » et les « bâtons ») », *Illustration d'un livre scolaire du début du XX^e siècle.*

quer symboliquement le lien que le postulant noue avec Favi, celui-ci écrit une lettre dans laquelle il explique les raisons pour lesquelles il souhaite entrer dans la « famille » et ce qu'il compte y apporter. Enfin, on lui remet un document détaillant des principes tout simples en matière de sécurité (« je ne fais pas quelque chose qui est dangereux »), de fabrication (« je ne fais jamais ce que je n'ai pas compris ») et de qualité (« si j'ai le moindre doute sur la qualité d'une pièce, je le signale à mon leader »). En haut de ce document d'une page, il est invité à donner quelques informations essentielles pour son travail : le nom de son leader, de son parrain de qualité, de son parrain de productivité. Mais le premier nom qu'on lui demande de noter rappelle la vision de l'entreprise : « Mon Client (celui qui me donne du travail et me paie) est : ... »

• *Étape 3 - Construire un environnement favorable à l'auto-motivation.*

Zobrist a renoncé à motiver les salariés par le biais de récompenses et de punitions (les « carottes » et les « bâtons »). Il a éliminé les déductions de salaire pour retards, ainsi que l'attribution des primes et des bonus, y compris pour les commerciaux (en incluant dans leur salaire la moyenne des primes qu'ils ont perçues dans le passé) et y a substitué un environnement qui donne à tout salarié la mobilité graduelle lui permettant d'accéder au poste qui l'intéresse, ainsi que la responsabilité et la liberté de prendre les mesures qu'il juge les plus pertinentes pour promouvoir le « pourquoi » de l'entreprise.

• *Étape 4 - L'entretien de « l'entreprise libérée ».*

Chaque jour où Zobrist était sur place, il faisait une tournée pour échanger avec les salariés, sentir s'ils



avaient besoin de quelque chose pour mener à bien leurs actions, ainsi que pour repérer le plus tôt possible le non respect des règles de base. En présence d'un non-respect flagrant et volontaire de ces dernières, il n'hésitait pas à licencier sur-le-champ (depuis 1983, il n'y a eu que trois cas de cette nature).

Dans cette fonderie picarde, la mise en place d'une forme organisationnelle fondée sur la responsabilité et la liberté prend un tour singulier, tout comme chez Usocome et dans plusieurs dizaines d'autres entreprises que nous avons étudiées, sur le terrain, des entreprises industrielles ou de services, cotées ou privées, grandes ou petites, tant en France qu'à l'étranger. En même temps, bien que singulières,

des similitudes dans la dynamique de construction de cette forme organisationnelle, on en relève une autre, plus fondamentale, entre les démarches menées par les différents chefs d'entreprises que nous avons étudiés.

En effet, pour atteindre la performance forte et durable qu'ils visaient, ils ont renoncé à agir sur l'homme (à le contrôler, le motiver, le « manager »), préférant agir sur l'environnement pour que ce dernier nourrisse la nature humaine et satisfasse aux besoins fondamentaux de l'homme. Comment expliquer que cette poignée de patrons ait épousé une approche radicalement différente de celle qui est prônée depuis la révolution industrielle ? À par-

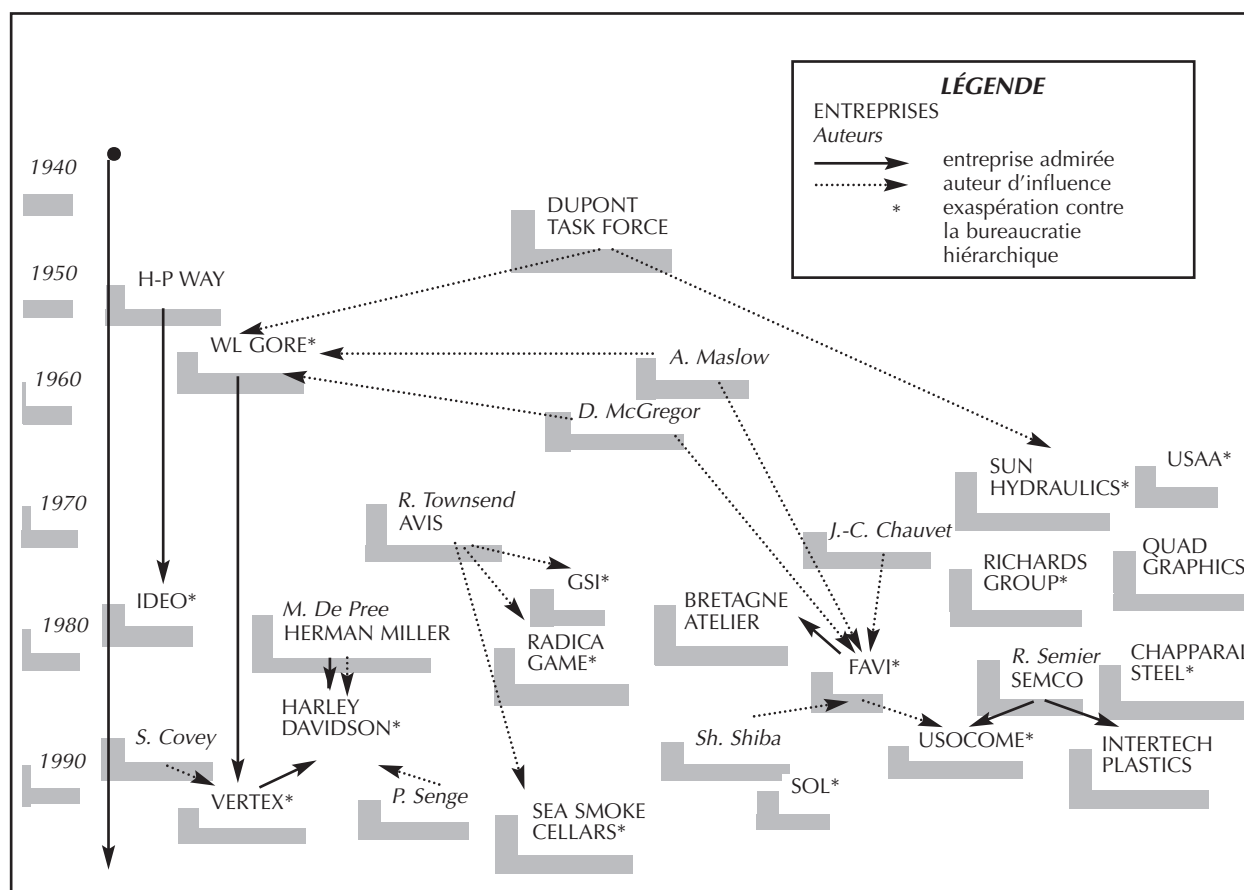


Figure 2. L'écosystème des idées et des modèles ayant influé sur la construction des entreprises libérées étudiées (la disposition : les entreprises selon la date du lancement de la forme libérée, les auteurs, la date de parution de leur ouvrage d'influence).

toutes ces démarches de « libération » – comme nous avons pu l'observer – partageaient des dynamiques proches qui avaient fait passer toutes ces entreprises par des étapes similaires à celles que nous venons de décrire pour Favi (10). Mais au-delà

tir des récits des leaders libérateurs, nous tentons ici d'esquisser un écosystème des idées et des modèles qui, à défaut de fournir une explication causale, apportent un éclairage sur certaines sources des similitudes que nous avons relevées.

(10) Cela ne signifie pas que toutes les « campagnes de libération » aient réussi. Nous avons pu, par exemple, interviewer Lars Kolind, qui a conduit la construction d'une forme organisationnelle de ce genre chez Oticon, un fabricant danois de prothèses auditives. Toutefois, les cas

d'échec révèlent eux aussi des similitudes avec les cas de réussite, car les étapes de construction sont les mêmes. Dans le cas d'Oticon, c'est le non-respect de la dernière étape, celle du maintien de la culture par Kolind, qui a conduit à l'échec (voir GETZ, *Liberating leadership*, op. cit.).



AUX SOURCES DE LA LIBÉRATION DES ENTREPRISES

En termes d'idées, dès sa conférence au MIT en 1957, Mc Gregor (11) a explicité la conception de la nature humaine que partageaient la plupart des patrons (par exemple, « le salarié a une aversion pour le travail, il préfère être dirigé », etc.), conception qui les conduisait au maintien de la bureaucratie hiérarchique pour contrôler leurs salariés (c'est ce qu'il appelle la Théorie X). À sa place, il a décrit une autre conception de la nature humaine fondée sur les besoins fondamentaux d'auto-réalisation et d'auto-direction, et il a décrit une forme organisationnelle correspondant à cette nature (qu'il a appelée Théorie Y). En France, au début des années 1970, un philosophe, collaborateur du cabinet Bossard, Jean-Christian Fauvet (12), a lui aussi étudié les bureaucraties hiérarchiques et expliqué comment elles conduisent inévitablement à des conflits et à la sous-performance. Il a théorisé par la suite une forme d'entreprise fondée sur l'auto-organisation. D'autres chercheurs, tels Stephen Covey (13), Abraham Maslow (14), Peter Senge (15) et Shoji Shiba (16), ont influencé certains leaders dans leur construction d'une entreprise libérée. Enfin, un petit groupe d'auteurs-patrons, comme Max De Pree (17), Ricardo Semler (18) et Robert Townsend (19) ont exercé leur influence à travers les livres qu'ils ont consacrés au récit de la construction de leurs propres entreprises libérées.

En termes d'entreprises modèles, W. L. Gore, un fabricant de produits à base de téflon, a été influencé par l'organisation autogérée des Task Forces dans la R&D, chez Dupont, où Bill Gore travaillait régulièrement. À son tour, W. L. Gore, la plus ancienne entreprise libérée existante, a exercé son influence sur nombre de leaders libérateurs. En France, c'est Favi qui exerce ce rôle depuis deux décennies. Enfin, d'autres entreprises, qui dans le passé ont construit une forme

libérée, telles que Hewlett-Packard (forme connue sous le nom de H-P Way), Avis (dans les années 1960), Herman Miller, Semco et Harley-Davidson ont influencé certains leaders libérateurs.

Mais tout en apportant certains éclairages, cet écosystème pose de nouvelles questions. Tout d'abord, s'agissant d'auteurs, si la présence de Mc Gregor est naturelle, on peut se demander pourquoi n'y figurent pas d'autres auteurs influents sur le sujet de l'entreprise libérée, tels que Warren Bennis (20) (élève de Mc Gregor), Robert Greenleaf (21) (l'inventeur du concept du *leadership serviteur*) ou Tom Peters (22). Ensuite, pourquoi les auteurs présents dans l'écosystème ont-ils influencé certains leaders libérateurs, mais pas les autres ? Ces deux questions se posent également par rapport aux entreprises-libérées-modèles. Pourquoi celles-ci ont-elles influencé certains leaders libérateurs, mais pas d'autres ? Pourquoi d'autres entreprises libérées modèles, comme Southwest Airlines, n'y figurent-elles pas ? Enfin, une question plus fondamentale encore, pourquoi, parmi les dizaines de milliers de patrons qui ont pris connaissance des auteurs ou des entreprises-modèles de l'écosystème, seuls quelques dizaines sont passés à l'acte et ont appliqué à leurs propres entreprises les leçons qu'ils avaient apprises ? Pourquoi, en d'autres termes, la prédiction faite en 1950 par Mc Gregor annonçant qu'en moins de dix ans toutes les entreprises X auraient disparu ne s'est-elle jamais réalisée – pas plus d'ailleurs en 1960 que plus tard ? Il n'existe pas de réponse simple à cette question ; celle que nous esquissons n'est qu'une tentative, par la psychologie, de surcroît.

Nos observations nous conduisent à penser que l'expérience affective, plus que la connaissance rationnelle, joue un rôle de déclencheur dans le passage à l'acte dans la construction d'une entreprise libérée. En effet, rationnellement, la désapprobation des pratiques existantes (comme celles de la bureaucratie hiérarchique) conduit, de manière générale, à une simple critique, et non pas à une véritable action de transformation (23). Mais, émo-

(11) MC GREGOR (D.) (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, Mc Graw-Hill. [La Dimension humaine de l'entreprise, Trad. ARDOINO (J.) & LOBROT (M), Paris, Gauthier-Villars, 1971].

(12) FAUVET (J.-C.), *Comprendre les conflits sociaux*, Paris, Éditions d'Organisation, 1973.

(13) COVEY (S. R.), *The seven habits of highly effective people*, New York, Simon & Schuster, 1989.

(14) MASLOW (A.), *Motivation and personality*, New York, Harper, 1954.

(15) SENGE (P. M.), *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*, New York, Currency Doubleday, 1990.

(16) SHIBA (Sh.), GRAHAM (A.) & WALDEM (D.), *TQM : Les quatre révolutions du management*, Paris, Dunod/L'Usine Nouvelle, 2003.

(17) DE PREE (M.), *Leadership is an Art*, New York, Doubleday, 1989.

(18) SEMLER (R.), *Maverick!*, New York, Random House, 1993.

(19) TOWNSEND (R.) (1970), *Up the organisation : How to stop the corporation from stifling people and strangling profits*, commemorative ed., San

Francisco, Jossey-Bass, 2007 [Au-delà du management : comment empêcher les entreprises d'étouffer les gens et de bloquer les profits, Trad. P. GIRARD, Paris, Le Cherche Midi, 1991].

(20) BENNIS (W.), *Beyond bureaucracy: essays on the development and evolution of human organization*, San Francisco, Jossey-Bass, BENNIS (W.) & TOWNSEND (R.) (1995), *Reinventing leadership*, New York, Quill, 1993.

(21) GREENLEAF (R. K.), *Servant leadership*, New York, Paulist Press, 2002.

(22) PETERS (T.), *Liberation management*, New York, Ballantine Books, 1993 ; PETERS (T.) & TOWNSEND (R.) (1986), *Winning management strategies for the real world*, Niles, Illinois, Nightingale Conant Corp, cassette audio.

(23) Par exemple, selon l'enquête conduite par la London Business School auprès de 650 dirigeants, 77 % d'entre eux ont dit qu'améliorer les *incentives*, réduire la bureaucratie et promouvoir une plus grande flexibilité dans l'environnement de l'entreprise sont des clés pour stimuler l'innovation, et 66 % ont indiqué que le moyen permettant d'inciter aux comportements innovants consiste à créer une culture d'innovation. http://finchannel.com/Main_News/B_Schools/88644_Business_leaders_say_internal_bureaucracy_biggest_barrier_to_innovation/

tionnellement, la désapprobation des pratiques existantes inspire une exaspération quotidienne, qui, quant à elle, provoque l'action consistant à les quitter ou à les transformer. Ainsi, beaucoup des leaders libérateurs que nous avons étudiés ont été par le passé des cadres ou des dirigeants ; ne pouvant plus supporter la bureaucratie de leur entreprise, ils l'ont quittée avant même de savoir ce qu'ils allaient construire dans leur nouvelle entité. Comme le dit Stan Richards : « Si je ne savais pas exactement quoi faire [en termes de forme organisationnelle], je savais certainement ce qu'il ne fallait pas faire. Je le devais à l'année misérable que j'avais passée [dans une agence de publicité] » (24). Cette exaspération (marquée par un astérisque (*) dans la figure 2) a été mentionnée par la plupart des leaders libérateurs que nous avons étudiés. Mieux, certains leaders qui ont construit des entreprises libérées, telles que Chaparral Steel, Quad/Graphics, Richard's Group, Sol et USAA n'ont pas évoqué la moindre influence des idées ou des entreprises modèles dans leur démarche de construction d'une forme d'entreprise libérée. En effet, procédant par essais et erreurs et guidés par leur rejet des pratiques qui les exaspéraient dans les bureaucraties hiérarchiques, ils sont parvenus à construire des formes d'entreprises libérées qui leur sont propres.

Outre cette exaspération, une deuxième sorte d'expérience émotionnelle a selon nous aidé certains patrons à passer à l'action et à construire une entreprise libérée. En effet, par-delà l'apprentissage rationnel, le fait de lire certains ouvrages, de visiter une entreprise libérée et de faire la connaissance de son patron peut être à l'origine d'une véritable forme d'admiration. Nous avons clairement entendu cela, par exemple, dans la bouche du patron de Harley-Davidson, Richard Teerlink, en parlant d'Herman Miller et de son patron Max De Pree, ainsi que dans celle du patron de Vertex Jeff Westphal, au sujet de Harley-Davidson et de Teerlink. À la différence de la simple appréciation, l'admiration pousse la personne qui l'éprouve à l'action et l'incite à rejoindre le groupe qu'elle admire. Les réseaux intellectuels d'un patron facilitent beaucoup l'accès à des idées et à des modèles à admirer. En France, par exemple, beaucoup de leaders libérateurs sont membres du réseau APM (Association Progrès du Management), au travers duquel les modèles de Favi et, plus récemment, ceux d'Usocome et de Bretagne Atelier se sont diffusés.

Après avoir discuté les idées et les modèles qui avaient influencé la construction d'entreprises libérées, il aurait été utile de discuter des performances de celles-ci. Pour la discussion des performances économiques les plus générales, nous renvoyons le lecteur à nos autres publications (25). Nous évoquerons ici un

aspect des performances sur lequel nous avons ouvert cet article, la résilience de l'entreprise libérée à la crise économique.

VAINCRE LA CRISE ÉCONOMIQUEMENT ET HUMAINEMENT

Dès juillet 2009, Munzenhuter a réussi non seulement à éviter le chômage partiel, mais à assurer l'équilibre financier d'Usocome, là encore grâce aux initiatives de tous. C'est ainsi que fin janvier 2010 chaque salarié a reçu une prime, alors même que l'entreprise était encore à un niveau de commande inférieur de 28 % à celui constaté l'année précédente à la même période. Même pendant la crise, Munzenhuter n'a jamais cessé d'entretenir la forme libérée de son entreprise. Mieux, il a décidé de l'améliorer encore en supprimant le niveau N-1, celui des chefs de service. Avant, les managers-leaders des mini-usines disposaient d'une totale liberté pour organiser avec leurs équipes la production ; mais les ventes, les achats et les finances restaient gérés par les chefs de service. Ces derniers, comme c'était le cas chez Favi, ont eu la possibilité de choisir l'orientation qu'ils souhaitaient, tout en conservant leurs salaires (et ils ont tous trouvé des activités qui les motivaient). Quant aux managers-leaders, ils sont devenus complètement autonomes et responsables de l'ensemble des activités de leurs mini-usines. Mais Usocome n'est pas la seule entreprise à avoir ainsi surmonté la crise.

Pour reprendre notre deuxième cas, celui de Favi, son activité concernait un secteur qui pourrait bien être le plus durement touché par la récession actuelle, celui de l'équipement automobile. Mais en dépit des ravages et des faillites successifs que connaît ce secteur, ce leader européen des fourchettes d'embrayage en laiton a maintenu un *cash-flow* positif à deux chiffres. Quant à ses parts sur le marché européen, elles sont passées de 50 à 70 % en 2009.

Un autre exemple d'entreprise ayant progressé pendant la crise est l'entreprise finlandaise Sol, numéro 2 du pays dans le secteur des services de nettoyage. Nombre de ses clients, dont les hôtels et les paquebots de luxe, ont été frappés de plein fouet par la crise. Pourtant, Sol a continué d'afficher des marges bien supérieures à la moyenne du secteur, et ce malgré une démarche volontaire de baisse de ses prix – pourtant fixés par contrat – des baisses qu'elle a accordées à ses clients lorsque la crise a éclaté. Cette entreprise a même décroché un nouveau contrat de nettoyage avec les chemins de fer finlandais et un contrat avec l'aéroport d'Helsinki dans un secteur entièrement nouveau pour elle, celui de la sécurité.

Prenons enfin le cas de Richard's Group, une entreprise américaine, cette fois, qui est la première agence publicitaire indépendante. Lors d'une crise, lorsque

(24) RICHARDS (S.), *The Peaceable kingdom*, New York, John Wiley, 2001.

(25) GETZ, "Liberating leadership", *op. cit.*, CARNEY (B. M.) & GETZ (I.), *Liberté et Cie*, Paris, Fayard, 2012.

les budgets se resserrent, celui consacré à la publicité est bien souvent le premier à en faire les frais. Pourtant, Richard's Group continue d'enregistrer de nouveaux clients sans perdre les anciens.

Quelles sont les similitudes en matière de résilience entre ces entreprises et d'autres présentant une forme organisationnelle analogue, que nous avons également étudiées ? Ces entreprises, tout comme leurs concurrentes, ont subi une diminution de leurs commandes, mais à la différence de ces dernières, elles n'ont pas resserré leurs contrôles. Au contraire, elles se sont appuyées davantage encore sur l'essence même de l'entreprise libérée, la satisfaction des besoins fondamentaux d'égalité intrinsèque, de développement personnel et d'auto-direction des salariés (26). Ces entreprises ont compris que la crise n'agit pas seulement sur la situation économique, mais aussi sur les salariés, en accentuant leurs besoins fondamentaux. Face à un avenir incertain, les salariés veulent encore plus de considération et de confiance, par le biais d'informations encore plus nombreuses sur la situation économique de leur entreprise. Face à la diminution de la demande qui leur était habituellement adressée, ils veulent maîtriser d'autres compétences pour être présents dans le cas où une demande d'un type nouveau apparaîtrait. Enfin, face à la recrudescence des défis, ils veulent s'auto-diriger encore davantage pour pouvoir apporter leurs propres solutions.

Dans combien d'entreprises confrontées à la crise, le personnel administratif, constatant le manque de main-d'œuvre dû au départ des intérimaires, prend-il l'initiative (comme chez Usocomer) de se mettre à travailler sur la chaîne de montage ? Même si de telles volontés émergeaient, on peut aisément imaginer la levée de boucliers qu'elles susciteraient, au travers notamment des règles et procédures édictées pour les endiguer par des chefs soucieux de préserver leurs intérêts. La différence dans la capacité d'affronter la crise entre les entreprises libérées et des entreprises traditionnelles ne peut qu'être radicale, comme cela a été le cas entre la filiale française et la filiale allemande de SEW. Une lettre d'un de ses salariés, que Munzenhuter a reçue en janvier

2010, le résume bien. Nous concluons donc en laissant la parole à ce salarié.

Bonjour, Monsieur Munzenhuter,

Merci beaucoup pour vos bons vœux.

Tout d'abord, merci pour votre gestion lucide de la crise, qui nous a évité, à nous tous, les Usocomer, de connaître le chômage partiel, la baisse de nos rémunérations et la démotivation qui en découlent, et surtout le manque de motivation, qui risque de se produire lors de la reprise de l'activité normale, que nous souhaitons tous voir au rendez-vous au deuxième semestre 2010. En effet, sous la pression des propriétaires et de nos collègues allemands, il aurait sûrement été plus facile de suivre leur exemple. Or, aujourd'hui, déjà, on peut ressentir chez nos collègues une démotivation profonde, une rupture importante par rapport au passé : SEW était, avant la mise en place du chômage partiel, une entreprise familiale exceptionnelle où l'appartenance était forte, car le collaborateur considérait faire partie de la « famille SEW ». Aujourd'hui, cela ne semble plus être le cas : ils sont devenus des salariés d'un grand groupe international. Merci d'avoir su préserver grâce à votre gestion transparente et aux efforts raisonnables et équitablement demandés à l'ensemble des collaborateurs cette motivation et cette fierté d'appartenir à une entreprise exceptionnelle (au regard de ce qui se passe autour de nous).

Il est vrai que cette période a été difficile à vivre, pour nous, les salariés, aussi, peut-être, un peu plus encore pour un ancien membre du CE au tempérament d'assistante sociale.

Alors, à mon tour, je vous souhaite, ainsi qu'à tous vos proches, une année pleine de sens, de bonheur et d'épanouissement. ■

(26) Voir DECI (Edward L.) & RYAN (Richard), "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior," *Psychological Inquiry*, 11 (2000), pp. 227-268 ; GAGNÉ (Marylène) & DECI (Edward L.), "Self-determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26, pp. 331-362, 2005.