



Apprendre à oser®

Séminaire « Sens et leadership »
Année universitaire 2020-2021

SENS, LEADERSHIP ET HIERARCHIE

La structure horizontale, supposée donner aux membres de l'entreprise plus de sens à leur fonction, nuit-elle à la performance ?

Présenté par :

- **Eulalie BONNOT**
- **Wayan CRAIN**
- **Simon SERGENT**
- **Luca MONGAI**

Encadrés par **Monsieur Chang-Wa HUYNH**

Remerciements

Nous tenions à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont bien voulu nous accorder de leur temps.

En premier lieu, nous remercions l'équipe de RézoSocial : Idriss Bennani qui nous a accordé un entretien, ainsi que ses collaborateurs. Merci à Philippe Cadran et David C. qui ont passé du temps avec nous lors de l'observation et qui nous ont réservé un accueil très chaleureux. Nous avons aussi une pensée pour Sabrina Djefal, professeure à HEC accompagnant RézoSocial dans le cadre de l'accélérateur ESS, qui nous a aidés à préparer notre observation.

Nous aimerions aussi remercier l'équipe d'Ekwateur pour leur accueil : Constance Fisher, Cyril Grignon, Jonathan Martelli, ainsi que Jonathan Sargent qui nous a mis en relation avec l'entreprise. Merci à Pravir Malik et Thibault Boutrou avec qui nous nous sommes entretenus. Ces entretiens et ces observations nous ont donné de précieuses pistes de réflexion pour notre mémoire.

Nous remercions également les enfants qui ont bien voulu participer à l'expérience, même s'ils ne liront certainement pas ce mémoire, mais que nous tenions tout de même à citer.

Enfin, nous remercions tout particulièrement Chang-Wa Huynh, notre directeur de mémoire, qui nous a fourni un accompagnement infaillible, des pistes de réflexion, et du soutien. Merci encore.

SOMMAIRE

Séminaire « Sens et leadership »	1
1. Prologue.....	6
2. Démarche de recherche adoptée	7
2.1. Question de recherche	7
2.2. Hypothèse de recherche.....	8
2.3. Références théoriques.....	9
2.4. Enquête envisagée	9
2.4.1. L'Expérience	9
2.4.2. Sondage	12
2.4.3. Entretiens.....	13
2.4.4. Observations.....	15
3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée	16
3.1. L'entreprise horizontale permet à chacun de donner un sens à son action, c'est donc un modèle pour l'entreprise de demain.	16
3.1.1. La structure horizontale permet le bien-être des employés, et ce au service de la performance.	16
3.1.1.1. La liberté décisionnelle, le chaînon manquant des entreprises à hiérarchie rigide.....	16
3.1.1.2. L'horizontalité renforce l'aspect fédérateur du sens	18
3.1.2. L'horizontalité favorise la communication et donc davantage d'efficacité.....	20
3.1.3. Desserrer la hiérarchie permet de replacer la dimension humaine au cœur du projet de l'entreprise en cessant de l'opposer à la recherche de performances.	22
3.2. Sortir du modèle théorique : l'impossibilité de mettre en place de telles structures tient à une dérive de sens et à une conception inexacte de l'égalité.	26
3.2.1. La structure horizontale, pour fonctionner, doit s'adapter parfaitement à l'entreprise	26
3.2.2. L'égalité promise par les holocraties est une illusion.....	29
3.2.2.1. L'égalité permise par un relâchement de la hiérarchie, une réalité atteignable qui garantit un climat de confiance et de meilleures performances.	29

3.2.2.2. ... A condition que cette égalité tant souhaitée ne se cantonne pas à un mantra idéologique en décalage avec la réalité, celle d'un égalitarisme source de frustrations et de dérives.

33

3.2.3. La structure hiérarchique verticale offre à chacun un rôle qui lui correspond, une source de sens au travail..... 36

3.3. L'importance du rôle du leader dans le bon fonctionnement de l'entreprise horizontale... 38

3.3.1. L'essence-même des interactions humaines et les différences culturelles peuvent expliquer la difficulté à mettre en place une structure horizontale. 38

3.3.1.1. Tout groupe social est hiérarchisé et cette règle s'applique aussi aux holocraties..... 38

3.3.1.2. D'un point de vue culturel, il est plus ou moins difficile de mettre en place une holocratie.41

3.3.2. En réalité, ce n'est pas l'horizontalité qui permet de redonner du sens au travail : le sens est au cœur de la réussite de l'holocratie..... 43

3.3.3. Le leader est au centre de l'entreprise horizontale : quel est son rôle ? 46

3.3.3.1. Le leader doit faire preuve d'une grande capacité d'adaptation face aux obstacles du secteur et de la taille de l'entreprise 46

3.3.3.2. Le bon fonctionnement d'une structure horizontale suppose un climat de confiance mutuelle entre employés et managers, que le leader doit savoir instituer 48

3.3.3.3. Si le sens est à la base de la structure, alors le desserrement de la hiérarchie se fera naturellement..... 49

4. Bilan 51

Bibliographie 53

Annexes 53

Interview de Thibault Boutrou (Just Mining) 53

Interview de Pravir Malik 59

Interview de Cyril Grignon 62

Interview de Idriss Bennani 69

Jonathan Sergent 72

Résultats du sondage..... 73

..... 74

..... 74

.....	75
Analyse des résultats du sondage	76
Premières remarques	76
Analyse des sondés et conclusions relatives à cette analyse	77
Résultats de l'expérience	81
Compte-rendu de l'observation (RézoSocial)	82
Compte-rendu de l'observation (EkWateur)	84

1. Prologue

25 juillet 2020, 15h. Le groupe d'amis vient de finir de manger, et l'après-midi s'annonce bien : tous s'apprêtent à partir profiter de la magnifique plage de Capbreton. Comment ? La plage se situe à 45 minutes à pied de la maison. Il y a alors 11 places pour 11 personnes : 6 vélos et 5 places dans la voiture. Le scénario semble digne de celui d'une série américaine des années 90 : une bande d'amis joyeux, libres de se déplacer où ils veulent. Mais à toute bonne série son élément perturbateur. Alors que doivent se former les deux équipes, la propriétaire de la voiture dévoile qu'elle a un autre plan pour l'après-midi, et qu'elle ne peut assurer le déplacement. S'ensuit alors une dispute aux motifs, il faut le dire, futiles, faute de ... faute de quoi ? Une mauvaise communication certes, mais encore ?

Cette petite histoire a été vécue par Simon, l'une des personnes travaillant sur ce mémoire. Plus tard dans la semaine, il avait alors essayé de comprendre les raisons de ce malentendu. De toute évidence, il s'agissait là d'un problème de communication entre les membres du groupe. Seulement, en analysant davantage les raisons qui avaient pu amener à ce défaut de communication, nous avons alors envisagé que l'organisation même du groupe pouvait en être la source. Effectivement, il n'existe pas de *leader* défini au sein d'une bande d'amis, si bien qu'on pourrait la qualifier de structure sans hiérarchie, horizontale. Et par conséquent, prétendument égalitaire. Notre conclusion fut alors la suivante : l'idée qu'aucun membre d'un groupe n'est au-dessus d'un autre peut, à terme, frustrer les égos et aboutir à des tensions.

Mais alors, si ce type d'organisation peut par moments dysfonctionner à l'échelle d'un simple groupe d'amis, alors qu'en est-il à l'échelle d'une entreprise ? La question nous a alors apparue cruciale, alors que les récentes théories sur « l'entreprise sans hiérarchie » semblent avoir de plus en plus d'influence au sein du monde de l'entreprise, si bien que de nombreuses firmes ont décidé de repenser leur modèle vertical au profit d'un « management horizontal » se voulant sans hiérarchie. Nous avons alors été frappés par l'adoption par la filiale Zappos d'Amazon d'un modèle organisationnel basé sur une horizontalité totale, et une supposée égalité entre les membres de l'entreprise. En effet, 14% des employés avaient alors démissionné dans les mois qui suivirent ce changement de cap. Nous nous étions alors demandés : mais pourquoi ! Après tout, lorsque nous imaginons ce type de structure, la première chose qui nous

vient à l'esprit est celle d'une entreprise « cool », où les employés, en plaçant le sens au cœur d'un projet commun, deviendraient extrêmement soudés et parviendraient à dépasser le schéma de la hiérarchie traditionnelle dans leurs rapports avec les autres. Mais qu'en est-il réellement ?

Le cas d'Amazon est loin d'être le seul. De nombreux employés de Valve, une société de développement de jeux vidéo, ont quitté l'entreprise pour les mêmes raisons. Nombreux sont ceux qui, sans nommer l'entreprise dans laquelle ils ont travaillé, dénoncent ce qu'ils considèrent comme un fantasme : Rich Geldreich pointait ainsi du doigt le décalage abyssal entre les promesses formidables d'une structure supposée égalitaire et pleine de sens et une réalité bien moins attrayante. Sans parler des témoignages de plus en plus inquiétants au sujet du harcèlement sexuel dans ce type d'entreprise. La tendance « Pas de patron, pas de managers » semble amener un sentiment de fausse égalité dans l'entreprise, un mensonge consistant à faire croire que chacun a une part égale dans l'entreprise. **Un mensonge de la quête de sens.** Une illusion de la liberté. Voilà ce qui semble dysfonctionner dans l'holocratie : l'illusion d'un « level playing field », d'un terrain de jeu parfaitement plat et égalitaire. Voici les prémices d'une réflexion menée sur la hiérarchie, et plus précisément sur la place du sens dans l'organisation d'un groupe et ainsi, d'une entreprise, et qui régiront ce mémoire de recherche.

2. Démarche de recherche adoptée

2.1. Question de recherche

Il nous a alors semblé crucial, au regard de l'importance que l'on doit accorder à la réflexion autour de la hiérarchie en tant qu'il s'agit de la base sur laquelle se fonde la nature des interactions dans l'entreprise, de nous demander si le management horizontal répond vraiment à ses promesses, à son engagement de donner du sens aux employés. L'objectif était aussi de sortir de notre zone de confort, en nous demander si l'attrait que nous partagions pour ce type de structure avant de commencer ce mémoire était réellement fondé.

Notre réflexion première (cf. page 1) nous a amené à considérer que l'organisation horizontale semble amener l'illusion que les employés sont sur un même pied d'égalité, libres de décider de leurs stratégies et de donner un sens à leurs objectifs.

Dès lors, la structure horizontale, supposée donner aux membres de l'entreprise plus de sens à leur fonction, nuit-elle à la performance ?

Il nous apparaît ici crucial de préciser un point : il ne s'agit pas d'une recherche sur la hiérarchie, mais bien d'une étude sur la validité de la revendication de don de sens tant portée par les défenseurs des entreprises sans hiérarchie. Par ailleurs, il est important de noter que l'entreprise sans hiérarchie n'existe pas encore. Malgré les multiples tentatives de mise en place de telles structures, trop peu ont été effectives pour que nous en dressions une analyse. Il s'agit donc dans ce travail de recherche d'étudier ce modèle d'un point de vue théorique, et nous tâcherons, dans nos expériences, observations et entretiens, de nous intéresser aux entreprises qui essaient de s'en rapprocher le plus possible sans pour autant qu'elles se revendiquent sans hiérarchie. Surtout, nous focaliserons notre attention sur l'impact que le sens peut avoir sur la mise en place de telles structures.

2.2. Hypothèse de recherche

« L'horizontalité, supposée donner équitablement à chacun la liberté de donner un sens à ses projets, permettra davantage de performance dans l'entreprise de demain »

Avant de choisir cette hypothèse, nous nous sommes d'abord entretenus pour connaître l'avis de chacun sur les entreprises dites « horizontales ». Les avis étaient, on peut le dire, divergents ! Simon était par exemple très pessimiste quant à la possibilité qu'une entreprise puisse être plus performante en l'absence de hiérarchie. Les autres avis étaient partagés entre ceux qui croyaient en une telle possibilité et ceux qui ne se prononçaient pas. Or nous avons tout de même constaté un attrait partagé pour ces entreprises dites sans hiérarchies, pour la flexibilité qu'elle propose, pour le sentiment de liberté que nombreux jeunes recherchent, et aussi et surtout pour l'objectif désiré par ceux qui souhaitent les voir se mettre en place : celui d'un don de sens, d'un sens qui se transmettrait au sein des membres de l'entreprise en ceci qu'une entreprise sans hiérarchie semble inclure chaque employé, lui proposant une part égale à celle du manager. Et partant, elle définit un projet commun dans lequel chacun peut avoir un impact et

dès lors, donner davantage de sens à son action. Nous avons donc opté pour une hypothèse favorable à cette idée que la performance n'en sera que meilleure. A ce moment-là, nous étions alors en quête de réponses et avons hâte de tester notre hypothèse en allant sur le terrain !

2.3. Références théoriques

Le choix de notre référence théorique a été épineux. D'abord, il a fallu cerner ce que nous voulions apprendre grâce à cette référence théorique. Il nous a alors semblé que notre référence théorique devait, justement, nous donner une idée claire de ce que nous étudions : les structures horizontales. Pour tester notre hypothèse, il était nécessaire de connaître précisément l'objet de notre mémoire. Nous avons donc choisi *L'entreprise horizontale* de Franck OSTROFF. Cet ouvrage nous permettrait en effet de comprendre les raisons de la mise en place d'une structure horizontale, ses objectifs, et sa manière de fonctionner. L'auteur propose en effet, à la fin du livre, un guide pour transformer sa structure verticale en holacratie.

Cette lecture nous a donc été un apport précieux pour notre recherche. En effet, après la lecture de l'ouvrage, nous savions ce qu'était, en théorie, une entreprise horizontale, la manière dont elle devait fonctionner, et les rapports entre les travailleurs. Dès lors, nous pouvions comparer la théorie avec ce qui se passait réellement dans les entreprises que nous avons observées, avec les témoignages que nous avons recueillis, et avec ce qu'était la vision des étudiants.

Nous avons également effectué un travail de recherche complémentaire afin de s'appuyer sur des éléments de sociologie, de psychologie, d'histoire et de psychiatrie afin de mieux comprendre comment fonctionnaient les interactions au sein d'un groupe. Enfin, nous nous sommes servis d'éléments d'actualité et d'articles de presse.

2.4. Enquête envisagée

2.4.1. L'Expérience

L'objectif de notre expérience était de vérifier l'hypothèse de notre mémoire. Il s'agissait alors d'évaluer les performances de groupes différents, en insistant ou non sur la notion d'égalité au sein des membres d'un groupe.

Nous nous sommes alors demandés quel type de personnes correspondait le mieux pour la réalisation de cette expérience. Nous avons choisi des enfants de 9 à 14 ans car il nous semblait que ces derniers étaient moins victimes de certains biais. En effet, un adulte semble plus apte à se poser des questions sur le fait qu'il est le sujet d'une expérience et peut modifier son comportement en conséquence. Nous avons jugé que la réaction de l'enfant à l'expérience serait plus « naturelle ». Ensuite, nous nous sommes demandés à travers quelle épreuve observer la performance des différents groupes. Nous avons alors opté pour un jeu de type « *escape game* » en ligne, au vu des conditions sanitaires liées à la Covid-19. En effet, nous avons jugé que ce type de jeu impliquait un travail collectif pour réussir, puisque consistant en la résolution d'énigmes pour passer d'une épreuve à une autre. Le jeu comportait plusieurs épreuves : de la mémorisation, du calcul mental, des codes à déchiffrer, des énigmes en tous genres.

Les équipes étaient au nombre de 4, chacune comportait 3 enfants. Ces derniers étaient les frères et sœurs des membres du groupe et les amis de ceux-ci. Nous avons fait en sorte qu'il n'y ait jamais un écart d'âge de plus d'un an et demi entre le plus jeune et le plus âgé du groupe. Toutes les équipes étaient chronométrées, et chaque membre du mémoire animait un groupe sur Zoom. Les épreuves étaient au nombre de huit, auxquelles nous avons rajouté une épreuve annexe de mémorisation. Les enfants devaient retenir une suite de 15 chiffres que nous leur donnions au début du jeu, et qu'il fallait restituer dans l'ordre à la fin. Le but était d'observer comment les participants allaient se répartir les chiffres. Pour passer d'une épreuve à une autre, il fallait trouver un indice obtenu en résolvant une énigme. Nous leur avons précisé que faire certaines activités collectivement au lieu de laisser une personne faire serait valorisé. Pour cela, nous avons alors mis en place le système de points suivant : chaque épreuve rapportait 2 points, chaque indice donné par un animateur faisait perdre 0.5 points, et si l'animateur estimait que le défi d'impliquer chaque membre du groupe dans la résolution de l'énigme était relevé, l'équipe gagnait 1 point supplémentaire. Par exemple, supposons qu'un joueur connaisse la clé de résolution d'une énigme où le but est de déchiffrer un code en remplaçant l'alphabet (D=3, E=8, etc.). Si celui-ci dit à ses camarades qu'il connaît l'énigme et qu'il n'a pas besoin d'eux, et qu'il leur demande de le laisser résoudre l'énigme seul, le point bonus ne sera pas accordé. En revanche, si malgré sa connaissance de la solution, il informe ses coéquipiers de sa démarche et prend soin d'impliquer tous les membres en proposant de se répartir l'écriture du nouvel alphabet par exemple, le point bonus sera accordé. Nous avons formé les équipes de telle manière à ce qu'il n'y ait jamais 3 personnes qui se connaissent dans une même équipe (maximum 2, et

cela a eu peu d'incidence puisque dans l'équipe ayant réalisé le meilleur temps, personne ne se connaissait).

Préalablement, nous avons précisé aux deux équipes-test (B1 et B2) qu'ils perdront des points si l'observateur constate qu'une hiérarchie émerge de manière flagrante dans le groupe et que toutes les parties ne sont pas consultées avant de prendre une décision. Nous avons simplement demandé aux équipes-témoin (A1 et A2) de jouer le jeu en les informant qu'ils étaient en compétition, et dans les équipes-test, l'animateur a insisté pendant cinq minutes au début sur le fait qu'il ne devait pas y avoir de chef parmi les membres de l'équipe, que personne n'était au-dessus de l'autre, qu'il ne devait pas y avoir de hiérarchie ni d'actions menées sans consulter tout le monde. Les résultats de l'expérience sont communiqués en page .

Résumé du protocole

Hypothèse	<i>Ce que nous testons</i>	<i>Groupes témoins</i>	<i>Groupes tests</i>
La structure horizontale favorise la performance en donnant un sentiment de liberté et d'égalité.	Si les groupes tests réalisent un meilleur résultat que les groupes témoins.	Nous proposons un « escape game » à des enfants. Aucune consigne particulière n'est donnée si ce n'est de réaliser un meilleur temps que les autres équipes.	Nous proposons un « escape game » à des enfants. La consigne est de réaliser un meilleur temps possible, mais il est souligné l'importance qu'aucun chef n'émerge.

Protocole d'évaluation

Résultats attendus	Critère de réussite	Critère d'échec
Les enfants réalisent un meilleur temps et un meilleur score lorsque nous insistons sur l'importance de l'égalité entre les membres de l'équipe.	L'hypothèse est validée	Les groupes tests ne réalisent pas de meilleures performances
Chaque membre de l'équipe se sent davantage impliqué dans la résolution des énigmes dans les groupes où il est précisé de ne pas établir de hiérarchie.	L'hypothèse est validée	Il n'y a pas une plus grande implication de chaque membre dans les groupes tests que dans les groupes témoins.

2.4.2. Sondage

Nous sommes conscients du fait que l'entreprise horizontale - l'objet de notre étude – est une notion plus connue chez les jeunes générations, et nous pensions qu'elle serait pour elles un idéal. C'est pourquoi nous avons décidé de cibler les étudiants, également parce qu'il était plus aisé pour nous de récolter des réponses auprès d'eux. Nous avons également tenté d'avoir un échantillon assez représentatif de la population, et donc de ne pas seulement envoyer le sondage à des étudiants de Grande Ecole. Nous avons donc transmis le sondage à nos professeurs de lycée, afin qu'ils le transmettent à leurs élèves lycéens, mais aussi à nos anciens camarades ayant choisi une autre voie. Nous voulions voir si l'entreprise horizontale était la structure désirée par l'ensemble des étudiants, ou si cela n'était propre qu'aux étudiants d'école de commerce ou d'ingénieur, ou encore si cela dépendait du secteur visé.

Il était également primordial de tester la manière dont les étudiants percevaient les structures horizontales, et si cette perception présentait des paradoxes.

Nous avons récolté plus de 150 réponses, et comme souhaité, il s'agit de témoignages d'étudiants d'horizons, d'objectifs et d'idéaux variés. Les résultats sont présentés en annexe.

Voici les questions qui ont été soumises aux étudiants interrogés :

- Informations sur le sondé (niveau et type d'étude, secteur visé)
- Dans quel type d'entreprise voulez-vous travailler ?
- Pensez-vous qu'il peut exister une entreprise sans échelon hiérarchique ?

- Pour vous, quelle entreprise est la plus performante ?
- Vous sentiriez-vous plus libre dans une entreprise sans hiérarchie ?
- Voulez-vous travailler dans une entreprise au sein de laquelle vous pourriez gravir les échelons au fil des années ?
- La perspective de gravir les échelons donnerait-elle un sens à votre travail ?
- Avez-vous besoin d'être encadré quand vous travaillez ?
- Pensez-vous qu'une entreprise sans hiérarchie garantit plus d'égalité ?

2.4.3. Entretiens

Très rapidement nous est venue l'idée d'interroger des personnes travaillant dans une entreprise horizontale. Seulement, au regard des importantes divergences de points de vue autour de ce type d'organisation et ce à l'intérieur-même de ces firmes, nous avons pensé une manière différente de réaliser les entretiens. Ainsi, nous avons d'abord focalisé notre attention sur la start-up EkWateur, un fournisseur d'électricité verte français, en interrogeant différents profils. En effet, étant donné qu'il s'agit d'une entreprise se voulant « à gouvernance ouverte », nous avons trouvé intéressant d'étudier la perception de différents membres ou ex-membres n'occupant pas la même place dans l'entreprise.

Nous avons donc mené trois entretiens, en commençant par Jonathan Sergent, ex-membre de chez EkWateur. L'ancien directeur financier a quitté l'entreprise en mars 2019 et nous a donné son avis sur son expérience à EkWateur, et plus généralement sur les entreprises faisant la promotion de l'horizontalité car il avait déjà travaillé dans ce type de structure dans le passé. C'est lui qui nous a mis en relation avec la deuxième personne avec qui nous nous sommes entretenues. Il s'agit de Cyril Grignon, l'un des quatre fondateurs de la boîte dès son lancement en 2016, qui nous a d'abord donné des informations très précises sur la structure de l'entreprise et sur la prise de décision au sein d'EkWateur, puis confié ce qu'il en pensait. Enfin, dans le cadre de l'observation que nous avons effectuée dans les locaux d'EkWateur, nous avons eu la chance de nous entretenir avec le directeur général de l'entreprise, M. Jonathan Martelli, très attaché à l'horizontalité, à la consultation permanente des collaborateurs et à la responsabilisation des équipes.

Ensuite, nous nous sommes tournés vers Idriss Bennani, le fondateur d'une firme où sens et responsabilisation sont fortement mêlés : RézoSocial. Nous avons alors pensé que cette entreprise d'insertion dans l'informatique nous permettrait d'avoir une approche différente des structures avec peu de hiérarchie, en ceci qu'Idriss Bennani nous a montré qu'une entreprise d'insertion ne se dirigeait pas de la même façon qu'une boîte classique. Cet entretien avait pour but d'ajouter à notre enquête le facteur « Sens », afin de voir quel impact ce sens pouvait avoir en termes de définition d'une structure hiérarchique.

Enfin, nous avons réalisé deux derniers entretiens afin d'avoir un regard plus complet sur l'entreprise horizontale et d'en dresser une analyse traitant le plus de secteurs d'activité possibles. C'est alors que nous nous sommes dirigés vers Thibault Boutrou, travaillant dans le secteur de la cryptomonnaie dans une start-up en pleine ascension : Just Mining. Nous avons choisi de mener cet entretien pour deux raisons. La première, c'est le jeune âge de T. Boutrou (24 ans), car une des premières idées que nous avons évoquées lors du séminaire était que le facteur de l'âge pouvait être décisif dans la conception de la structure hiérarchique d'une entreprise. La seconde, c'est l'ambivalence de son propos, entre d'une part un éloge de la hiérarchie et d'autre part son attachement à un cadre souple dans lequel la confiance et le sens occupent une place importante.

Toujours dans l'optique de mener une étude auprès de secteurs très différents, nous nous étions promis, lors du séminaire de rentrée, de tout faire pour interroger un membre de la filiale Zappos d'Amazon, filiale de vente par Internet de chaussures qui a justement tenté une structure totalement horizontale s'étant soldée par un départ de nombreux employés il y a quelques années. Mission réussie, puisque Pravir Malik, le Directeur des Sciences organisationnelles de Zappos, a accepté de répondre à nos questions.

Notre démarche avait donc pour but de varier les types d'organisations : de Thibault Boutrou, attaché à la hiérarchie tant qu'elle garantit aux membres de l'entreprise du sens à leur travail, à Jonathan Martelli avec la structure à « gouvernance ouverte » et semi-horizontale d'Ekwater, et enfin à Pravir Malik, membre d'une entreprise qui a souhaité abolir la hiérarchie. Il ne restait plus qu'une chose à faire pour compléter notre enquête : nous rendre sur le terrain.

2.4.4. Observations

Après avoir découvert différentes pistes au cours de nos entretiens, il nous apparaissait nécessaire d'en dérouler à chaque fois le fil grâce à des observations sur place dans deux entreprises choisies.

Nous nous sommes donc d'abord rendus chez EkWateur, fournisseur d'énergie renouvelable à l'organisation hiérarchique souple : liberté décisionnelle, responsabilité donnée à l'employé, promotion de l'horizontalité. L'entreprise nous est apparue idéale pour tester notre hypothèse de recherche. En plus d'avoir eu accès aux locaux, aux employés avec lesquels nous avons pu discuter, Jonathan Martelli, l'un des fondateurs d'EkWateur, nous a accordé un entretien pour densifier plus encore nos résultats. Pour que la lecture des passages où nous évoquons Ekwateur soit facilitée, précisons que Julien Tchernia est l'associé de Jonathan Martelli (le co-fondateur).

Nous avons ensuite voulu tester notre hypothèse avec une hiérarchie du même type mais dans un secteur différent. Notre entretien avec Idriss Bennani nous a naturellement porté vers son entreprise RézoSocial, exerçant dans un secteur bien différent du renouvelable : la réinsertion dans le secteur de l'informatique. Là encore, nous avons eu accès aux locaux et avons pu discuter avec différents employés, de sorte que nos résultats ont de même été approfondis. Pour que les passages du mémoire où nous faisons allusion à notre observation soient plus compréhensibles, précisons certains noms : David C. est le responsable du pôle « Infogérance », passé du milieu hospitalier à cette entreprise d'insertion, et Philippe Cadran est le responsable commercial de RézoSocial. Idriss Bennani est le fondateur.

Dans les deux cas, l'objectif était d'étudier comment se reflète la structure hiérarchique de l'entreprise dans le travail quotidien. Une importance particulière a donc été donnée à l'organisation des locaux, spatiale et décorative, mais aussi à la manière dont les employés interagissent, entre eux ou avec la direction. Nous souhaitions donc valider, ou invalider, en personne notre hypothèse, à savoir constater, ou non, une implication plus forte de chacun des membres dans la vie de l'entreprise.

3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée

3.1. L'entreprise horizontale permet à chacun de donner un sens à son action, c'est donc un modèle pour l'entreprise de demain.

3.1.1. La structure horizontale permet le bien-être des employés, et ce au service de la performance.

3.1.1.1. *La liberté décisionnelle, le chaînon manquant des entreprises à hiérarchie rigide.*

Dans un premier temps, nous avons fait le constat qu'un facteur était déterminant dans les entreprises à hiérarchie horizontale : la liberté décisionnelle qu'une telle organisation accorde aux employés.

Dans la hiérarchie verticale classique, cette liberté décisionnelle de l'employé est, au mieux, très réduite. Chacun se voit assigner une tâche dont il ne peut se détourner, et sur laquelle il n'a pas de réel pouvoir puisque les décisions ont été prises avant lui, au-dessus de lui : il ne reste plus qu'à appliquer. Les décisions précèdent l'employé qui ne devient qu'un exécutant, une position qui limite nécessairement le sens que chacun peut trouver dans son travail. Par opposition, la structure hiérarchique horizontale permet, dans certains cas, d'octroyer à chaque employé la liberté décisionnelle dont il ne dispose pas en hiérarchie verticale. Le sondage que nous avons effectué montre d'ailleurs que 43,6% des répondants souhaitent travailler dans une entreprise aux leaders changeants, et 12,2% dans une structure complètement horizontale, soit une majorité de sondés voulant se tourner vers une organisation avec une pression hiérarchique moindre, favorisant dès lors la liberté décisionnelle.

Dans quel type d'entreprise voulez-vous travailler ?

156 réponses



D'une part, donner au sein d'une entreprise une plus grande liberté décisionnelle permet de responsabiliser les employés. Les décisions prises par l'employé l'engagent et le poussent à se dépasser, un employé spécialisé dans une tâche pouvant prendre de meilleures décisions et donc améliorer les performances. Ce fut notamment l'avis de Thibault Boutrou, cadre dans la start-up Just Mining avec qui nous avons pu nous entretenir. « Un directeur de sécurité par exemple nous a permis de nous renforcer techniquement et d'avoir accès à de nouveaux projets », explique-t-il, et cela sur la base des décisions qu'il a pu prendre. Accorder une liberté décisionnelle à un employé, c'est lui accorder à la fois une responsabilité et une confiance dans un domaine qu'il maîtrise mieux qu'un autre employé, ou même que les décisionnaires classiques. « Moi je ne suis pas pertinent pour parler de technique », admet Thibault Boutrou. Il paraît donc normal de déléguer la prise de décisions dans ce domaine à ceux qui maîtrisent plus en profondeur ce domaine.

D'autre part, la liberté décisionnelle donnée à l'employé favorise l'implication de cet employé dans l'entreprise. Or l'implication dans son travail est un premier pas pour lui donner du sens. C'est notamment ce qui fut recherché dans l'entreprise EkWateur, que nous a présenté Cyril Grignon dans un entretien, l'un de ses membres. A mesure que l'entreprise grossissait, la prise de décisions était à la fois plus complexe et moins pertinente, en ce sens que tous les employés ne se reconnaissaient pas dans les décisions prises. Le système de « bulles » a alors été mis en place, des petites équipes resserrées autour de certaines tâches (« Il y a par exemple une équipe « acquisition », l'équipe B2B, l'équipe de communication, une équipe de marketing digital, etc. ») et libres dans les améliorations qu'elles veulent proposer ou les décisions qu'elles souhaitent prendre. « En général, ces bulles comportent 3-5 personnes qui travaillent en collaboration puis qui ensuite discutent avec les autres équipes et rendent compte des innovations qu'ils veulent proposer », explique Cyril Grignon. Or ces bulles au sein desquelles les décisions sont libres et même encouragées sont un facteur déterminant pour l'implication de l'employé. Parce qu'il se sent investi dans cette bulle, et qu'il sent que sa voix est entendue, qu'il peut faire changer les choses par sa liberté de décision, cet employé donne beaucoup plus facilement du sens à son travail. L'organisation d'EkWateur est fondée sur le concept d'intrapreneuriat : elle laisse une large place à l'innovation pour chaque employé, sait écouter les propositions et les décisions de chacun. L'entrepreneuriat se fait aussi en interne, ce qui favorise l'implication et le sens que donne un employé à son travail.

C'est pourquoi nous pouvons considérer cette liberté décisionnelle comme le chaînon manquant dans une hiérarchie verticale, qui ne permet pas ce même degré de responsabilisation et d'implication, et donc cette quête du sens au travail.

C'est exactement ce que Jonathan Martelli nous a indiqué : avec très peu de hiérarchie, les employés d'Ekwateur se sentent libres de partager leurs idées sur certains projets sans craindre quelque forme de censure, et plus encore, de créer des projets sans même consulter les fondateurs. Cette autonomie totale des équipes implique nécessairement l'émergence de dynamiques innovantes endogènes. Dans *Vers une nouvelle ère managériale*, Frédéric Laloux souligne qu'en favorisant une forme « d'intrapreneuriat », les entreprises libérées rendent possible un mode de fonctionnement fondé exclusivement sur la confiance en les employés, qui plus est, bénéfique à l'entreprise.

L'horizontalité permet donc aux employés d'être plus impliqués dans leur travail, en leur permettant d'innover et de prendre des décisions plus librement. C'est un des bénéfices de ce type de structure. Cependant, l'holocratie est également un moyen de placer le sens au centre des préoccupations.

3.1.1.2. L'horizontalité renforce l'aspect fédérateur du sens

La verticalité serait de nature à opprimer le sens. En effet, dans une hiérarchie stricte, le travailleur peut se sentir sous pression, et a pour objectif de faire son travail en temps et en heure. Cela peut inhiber le sens.

L'horizontalité, au contraire, a un aspect double sur le sens. Non seulement, elle donne du sens en impliquant davantage les travailleurs dans leur travail mais fédère aussi les travailleurs au sein d'un projet commun.

L'horizontalité implique l'individu dans son travail. Il devient responsable et doit assumer les conséquences. C'est sur cette idée que repose l'entreprise RézoSocial, une entreprise d'insertion spécialisée dans l'informatique.

Elle fonctionne de manière horizontale et est divisée en deux pôles, un pôle développement et un pôle infogérance. Les gens qui viennent en formation se sentent rapidement impliqués dans leur travail.

David C., qui travaille là-bas qualifie ce type de système de « malin » puisque la gouvernance participative oblige le travailleur à se sentir responsable, cela suscite l'adhésion. Cela a

pour conséquence directe de redonner confiance au travailleur, il comprend pourquoi il prend une décision et ce qui le pousse à faire cela.

Idriss Bennani, le fondateur de RézoSocial nous a relaté une anecdote qu'il affectionne particulièrement. Une personne en insertion est venue chez eux, il manquait de confiance en lui. Deux ans plus tard, à la fin de sa formation, certaines personnes l'ont revu et ils pensaient qu'il avait pris 5m. Idriss raconte que c'était seulement car il se tenait plus droit. Dans cette entreprise, tous les travailleurs se retrouvent unis par une même volonté, un même sens, celui de former et d'aider les gens. Nous avons visité cette entreprise et la chose qui nous a le plus marqué était le climat de confiance, de bienveillance et de motivation qui y régnait. Nous n'avions presque pas l'impression que les gens travaillaient tellement ils prenaient du plaisir.

Beaucoup de personnes présentes là-bas avaient déjà travaillé auparavant dans l'insertion, mais dans des structures parfois plus verticales. Selon eux l'horizontalité n'a fait que renforcer leurs valeurs et leur envie de travailler. Nous pouvons donc voir comment la gouvernance participative renforce le sens.

Mais, et c'est ce qui en fait sa force, elle peut fédérer des individus qui ne partagent pas forcément les mêmes valeurs au départ. C'est le cas des personnes travaillant chez EkWateur, une entreprise spécialisée dans l'énergie verte.

Des personnes qui travaillent dans cette entreprise y sont rentrées sans avoir de fortes préoccupations environnementales, mais une fois confrontées à la motivation qui anime les autres travailleurs et le patron, ces personnes comprennent réellement pourquoi elles font ce travail et se sentent impliquées du point de vue de l'écologie. Cela est renforcé par le mode de gouvernance participative qui donne un fort sentiment d'autonomie, le travailleur se sent donc plus libre pour certaines tâches comme l'achat d'imprimantes ou des appels d'offres. La cohésion au sein du groupe, pensée en amont par le patron (Jonathan Martelli) lors des recrutements, et rendue possible par la structure horizontale, permet aux employés de s'épanouir plus facilement dans leur entreprise.

De plus, comme l'explique F. Ostroff, l'horizontalité permet de donner un but qui mobilise vraiment les travailleurs, et par conséquent donne plus de sens à leur travail. En effet, dans une structure verticale, le travailleur a pour objectif de faciliter le travail aux échelons supérieurs. Par exemple, les membres du FCSD de Ford (service après-vente) avaient pour seul but de fournir des documents aux concessionnaires, ce qui ne les motivait absolument pas au

quotidien. A l'inverse, dans une structure horizontale, l'objectif de toute équipe est la maximisation de la satisfaction du client. Rendre cet objectif central était au cœur de la réorganisation du FCSD dans les années 1990. Ainsi, l'horizontalité permet de donner un objectif certes plus abstrait aux travailleurs, mais qui a plus de sens. Cet objectif est le même pour tous, ce qui rapproche les employés et les incite à travailler ensemble.

De ce fait, l'horizontalité donne plus de sens au travail et donne une visée, un cap à l'entreprise, qui parle à chaque employé. C'est, pour Vincent Desportes, ce cap qui motive les troupes à se battre sur un champ de bataille. A l'échelle de l'entreprise, une telle visée permet de pousser les employés à se dépasser pour permettre à l'entreprise de conquérir les marchés. Ainsi, l'horizontalité donne la motivation, mais aussi les moyens de parvenir à de bonnes performances. Voyons cela.

3.1.2. L'horizontalité favorise la communication et donc davantage d'efficacité

D'un point de vue économique, l'horizontalité fait sens dans la mesure où elle améliore grandement la communication. En effet, une hiérarchie verticale peut limiter la communication car un travailleur peut ne pas se sentir légitime pour demander quelque chose à un supérieur ou peut en craindre les conséquences.

Cet argument est vérifié dans de multiples domaines, même dans l'armée. Pendant notre séminaire de rentrée sur le thème du sens, Pierre de Villiers, ancien Chef d'Etat-major des armées expliquait qu'un jour, des sous-officiers sont venus le voir et lui ont demandé explicitement : « Pouvez-vous nous laisser faire cela ? Car nous serons plus efficaces que vous pour le faire ». Pierre de Villiers explique alors que ce jour-là, non seulement il était surpris car c'était la première fois qu'on lui disait cela mais il réalisa aussi qu'être au sommet de la hiérarchie, c'est aussi savoir être apte à déléguer quand cela est nécessaire comprendre que la communication est primordiale.

Il s'est alors rendu compte que si ses sous-officiers n'étaient pas venus le voir, il serait resté plusieurs jours sur la tâche en question.

Mais ce type de demande dans la hiérarchie verticale est assez rare. Lors de notre observation à RézoSocial, nous avons discuté avec David C. qui travaillait avant dans le milieu hospitalier, où la structure hiérarchique était beaucoup moins horizontale. Il explique alors que ce

qui l'a énormément marqué au début chez RézoSocial était la facilité avec laquelle les travailleurs pouvaient parler au patron. Il nous a précisé : « Je ne me serais jamais permis de demander ça dans mon ancien travail ». Mais avec du recul, il souligne à quel point ce système est efficace. Des personnes en formation lui ont fait part de problèmes (des logiciels pas adaptés par exemple) dont il ne soupçonnait même pas l'existence.

Philippe Cadran (cf. page 14) nous a raconté une anecdote. Un jour une tâche avait pris du retard, et lorsqu'il a demandé à la personne en formation qui s'en chargeait, la personne lui a répondu « J'ai vu que tu étais très occupé et je n'ai pas osé te demander les documents dont j'avais besoin par peur de te déranger ».

Monsieur Cadran lui a alors répondu : « Non tu te dois de me demander ce que tu veux, je suis au même niveau que toi » et cela malgré la différence de hiérarchie, « ce qui fait la force de notre entreprise c'est la communication... et ça commence le matin en disant bonjour à tout le monde », précise-t-il en riant. En effet, de par son expérience, il a connu de nombreuses situations dans des entreprises où la communication était si mauvaise qu'on arrivait à un point où les employés ne disaient même plus bonjour en arrivant le matin.

Thibault Boutrou, qui travaille dans la blockchain, nous a confirmé à quel point l'horizontalité, de par la communication qu'elle apporte, avait été un vecteur d'efficacité pour l'entreprise dans laquelle il travaille (cf. page 46). Il n'est pas fondateur de la société, mais il l'a rejointe assez tôt. La particularité de la blockchain est que c'est un secteur qui se développe depuis peu, donc ils n'ont pas eu de modèle de référence. Ils ont décidé d'appliquer le modèle de la gouvernance participative. En 2017, ils ont fait un chiffre d'affaires de 1,8 millions d'euros, depuis début 2020, ils sont déjà à 4 millions d'euros. C'est assez rare pour une start-up de monter aussi vite en puissance. Ils sont devenus des acteurs de référence en étant les leaders du marché francophone (France, Suisse ; Belgique et Luxembourg).

Pour Monsieur Boutrou, une telle efficacité provient de la communication. En effet la société fonctionne en trois pôles : la partie gestion, la partie image et la partie marketing. Paradoxalement, ces trois pôles sont indépendants alors qu'ils doivent rester alignés. Si un pôle prend une décision contraire à un autre pôle, cela pourrait être catastrophique pour la société, car la blockchain est un secteur où la confiance des clients et la crédibilité de la société sont primordiales. Ainsi, ces trois pôles sont en constante communication, la totalité des informations et des décisions circulent d'un pôle à l'autre.

Pour T. Boutrou cette communication est en plus un vecteur de motivation, de stimulation cela donne envie de « se donner à fond » et donne du sens. Il relate l'expérience de certains de ses amis qui sont partis travailler au Luxembourg à des postes dans la finance avec des salaires mirobolants, mais ils travaillent souvent seuls, ils avaient un manque de stimulation, d'émulation de groupes et affirment qu'« attendre le weekend devient long ».

L'horizontalité permet donc de faciliter la communication entre les employés, et ce au service des performances. Il convient de noter que ce n'est pas la seule raison pour laquelle l'entreprise horizontale performe : cette efficacité est également imputable à un sentiment de bien-être éprouvé par les employés.

3.1.3. Desserrer la hiérarchie permet de replacer la dimension humaine au cœur du projet de l'entreprise en cessant de l'opposer à la recherche de performances.

Combien de fois avons-nous entendu de témoignages faisant part d'une pression hiérarchique au travail ? De témoignages d'employés ne se sentant pas suffisamment engagés dans leur entreprise car leur priorité est de satisfaire les demandes de leur supérieur ? Trop de fois dans les structures pyramidales classiques, la case « finir son travail » s'impose comme une priorité sans que l'employé, contraint par le devoir de rendre son travail en temps et en heure parce que son supérieur le lui demande, n'ait le temps de se demander si son action a un sens. Il ne s'agit pas ici d'assimiler la hiérarchie à une nécessaire rigidité des rapports empêchant tout rapport au sens, mais de comprendre comment l'horizontalité peut apporter ce qui manque à la structure verticale. Nous l'avons vu, l'horizontalité favorise une certaine liberté de décision et une meilleure communication. Et partant, elle est en mesure d'amener plus de productivité. Mais si nous sortions de cette logique purement axée sur la recherche de productivité et d'efficacité pour nous intéresser, en amont, sur ce qui permet à cette dynamique économiquement positive d'émerger ? Il s'agit de montrer en quoi, en amont, la structure horizontale répond à un besoin d'engagement dans l'entreprise et d'un plus grand rapport au sens.

Rappelons la définition commune d'une hiérarchie. Il s'agit d'une organisation qui classe les personnes et leurs fonctions selon des échelons subordonnés les uns aux autres. Cette relation de subordination affecte chaque échelon à un certain degré de pouvoir, de responsabilité, de compétence, supérieur à l'échelon qui lui est immédiatement inférieur. Bien que la hiérarchie soit conçue, et très certainement à raison, comme un moyen d'affecter à chacun le rôle dans

lequel il sera le plus à même de faire progresser le groupe, l'institution, l'entreprise, il reste crucial de se demander s'il n'existe pas d'autres moyens d'affecter le poste qui corresponde le mieux à un employé que la hiérarchie. Davantage d'engagement dans l'entreprise, par exemple. Franck Ostroff montre dans *L'entreprise horizontale* que l'horizontalité peut s'appuyer sur les schémas hiérarchiques traditionnels pour en améliorer les mécanismes. Il déclare notamment qu'il est impossible que les structures horizontales fassent fi de la compétition des égos dans l'entreprise. En effet, qui dit structure verticale dit possibilité de gravir les échelons, et partant implique deux conséquences : un désir conscient ou non de « plaire » à son supérieur d'une part, et une lutte – consciente ou non – entre les employés pour passer d'un échelon à l'autre. F. Ostroff rappelle que ce double mécanisme est traditionnellement perçu comme quelque chose de positif dans une logique productiviste et compétitive, mais montre qu'une structure sans hiérarchie peut justement jouer sur ces conflits d'égos qui surviendront inéluctablement dans la formation de n'importe quel groupe afin que cette compétition porte des fruits. C'est-à-dire, afin que cette dimension importante de l'*hubris* au sein de l'entreprise soit utilisée à bon escient, dans l'optique de la réalisation d'un projet commun dans lequel chacun se sentira engagé, et surtout, dans lequel la compétition n'est plus une compétition entre employés, mais un dépassement de soi nécessaire pour que le projet soit mené à bien. Evidemment, il ne s'agit pas de dire qu'une structure verticale ne permet pas que cette logique compétitive soit orientée vers un dépassement de soi bénéfique aux projets de l'entreprise et donc à la performance de celle-ci, mais que ce processus s'effectue de manière beaucoup plus naturelle au sein d'une entreprise sans hiérarchie.

Notre observation à Ekwateur (cf page 70) nous a permis de confirmer cette argumentation, et par conséquent notre hypothèse de recherche. En effet, le directeur général Jonathan Martelli nous a indiqué qu'avant le lancement d'Ekwateur en 2016, lui, les autres fondateurs et les personnes qu'ils avaient choisies pour participer au projet étaient loin d'être les meilleures. Mais ce qui a fait la différence selon lui, c'est que ces personnes avaient toutes un objectif commun, celui de respecter la date butoir du 13 octobre 2016, date à laquelle devait être lancée la boîte. Et ils ont réussi ! C'est cet esprit qui a propulsé Ekwateur dans le classement des fournisseurs, selon Jonathan. Un esprit qui favorise l'engagement de chacun dans un projet global plutôt que de souhaiter une compétition néfaste entre les employés qui nuirait à la performance : chacun souhaitait se dépasser non pas pour gravir un échelon (ce qui induirait une perte de sens selon J. Martelli) mais car ils se sentaient impliqués dans un projet auquel ils avaient envie de prendre part. Un projet qui faisait sens pour eux. Le recrutement se fonde aussi sur cette donnée : « Les meilleurs, entre eux, ne savent pas bosser », nous confiait le directeur général.

Preuve d'une logique basée exclusivement sur l'humain, sur l'importance de la cohésion au sein d'une équipe, plutôt que de sélectionner les meilleurs simplement pour sélectionner les meilleurs... Mais sans que ce soit contradictoire avec la performance ! Jonathan nous a assuré que les groupes où l'on mettait seulement des très bons étaient généralement moins performants que les autres groupes. En somme, nous tirons de cette observation que l'horizontalité met fin à la séparation existante entre sens au travail et performances.

C'est sûrement là le cœur de cette conciliation entre recherche de profit et souci de la dimension humaine au sein d'une structure horizontale. Sans nier qu'il existe de nombreuses entreprises verticales dans lesquelles les managers ont le souci du bien-être des employés, l'horizontalité a le mérite de ne pas en faire une annexe, de ne pas en faire le souci d'un pôle dans une démarche de « devoir inclure » ce type de problématique.

La dimension humaine est incluse au cœur du projet, c'est dans l'essence même de la structure horizontale que de ne pas séparer la dimension de maximisation du profit, de l'aspect humain, du bien-être des employés. Dans une structure sans hiérarchie, cette inclusion de chacun se fait naturellement, car tous ont le sentiment d'appartenir à un même corps dans lequel ils ont envie de grandir... et qu'ils ont envie de voir grandir ! A Ekwateur, le directeur général Jonathan Martelli nous confiait que selon lui, le but de sa présence dans la boîte était justement de « voir les gens grandir ». Le sens opère alors comme un pont permettant d'unifier l'implication de chaque membre du groupe et la recherche d'efficacité : tous sont plus performants et plus productifs car ont le souhait de voir le projet se développer.

A Ekwateur, notre observation (cf page 70) a confirmé ces tendances positives. Les employés partageaient tous ce sentiment que la boîte leur appartenait. Si un employé a besoin d'un écran, d'une souris, de n'importe quoi, il n'a qu'à demander ! Le directeur fait souvent confiance aux employés pour ce genre de choses et les laisse libres et autonomes : il dit même qu'il préfère que les employés prennent l'initiative de commander quelque chose s'ils en ont besoin plutôt que de lui demander ! Tous ont d'ailleurs son numéro de carte bleue. L'objectif est de donner à chacun sa chance.

En effet, le piège serait d'ailleurs de penser que moins de hiérarchie conduirait nécessairement à une place trop importante accordée au bien-être des employés et par conséquent à une baisse de la performance. Par expérience, toutes les personnes que nous avons interrogées nous disaient l'inverse. Il ne s'agit pas de dire que les entreprises verticales n'ont pas saisi la corrélation positive existant entre ces deux dimensions, mais que par essence, les entreprises se

voulant horizontales l'ont compris bien avant, et ont le mérite de placer le sens non pas comme une chose dont on doit se soucier, mais comme la ligne directrice qui permet à chaque employé de mener un projet qui lui tient à cœur. Ainsi, les collaborateurs, responsabilisés, s'investissent dans l'entreprise et sont moins tentés de la quitter rapidement. Un réel bénéfice quand on sait que près de 9 Français sur 10 déclarent ne pas se sentir assez engagés dans leur entreprise. L'autonomie que les entreprises sans hiérarchie veulent implémenter au sein des équipes est un indéniable vecteur d'engagement, qui se traduira indubitablement par une hausse de la performance dans l'entreprise de demain.

Prenons l'exemple de Buurtzorg. Jusqu'en 2007, cette entreprise néerlandaise de soins à domicile obéissait à un modèle productiviste, le personnel infirmier était soumis à de fortes pressions, chaque opération étant minutée (3 minutes pour une piqûre, 5 minutes pour un bandage, etc.). 7 ans ont suffi à Buurtzorg pour dominer la concurrence en replaçant les rapports humains, si importants dans cette branche, au centre de sa stratégie. Cette révolution a notamment pu se faire grâce à la mise en place d'un réseau social interne : chaque équipe est invitée à proposer ses idées, à partager ses bonnes pratiques, sans que la direction intervienne en imposant ses décisions. En 2018, Buurtzorg couvrait 70% du marché des soins à domicile et réalisait un chiffre d'affaires de 400 millions d'euros.

Si la structure horizontale complète la conception classique de la hiérarchie sous forme pyramidale grâce à un plus grand don de sens, c'est que le sens en est le cœur, l'âme. C'est d'ailleurs très souvent au nom de ce don de sens que certaines entreprises souhaitent adopter ce type de structure. A Zappos par exemple, le PDG Tony Hsieh avait décidé en 2015 de supprimer la hiérarchie au sein de l'entreprise, avant d'abandonner ce système quelques années plus tard dans quelques pôles. Selon lui, la hiérarchie empêcherait d'être actif et démotiverait les employés. Or, Nicolas Lochet, coach Agile chez Xebia et ayant analysé le cas Zappos, explique que ce *“système mis en place pour remplacer la hiérarchie codifiée tellement la façon dont les choses doivent être faites dans l'entreprise qu'il en devient le chef”*. Il s'agit en quelque sorte d'un cercle vicieux puisqu'en croyant sortir d'une organisation bureaucratique traditionnelle et stricte, les individus se retrouvent dans un modèle de direction en apparence plus flexible, mais ont l'impression que leurs décisions et comportements sont dictés par un système. Toujours d'après Nicolas Lochet, dans ces systèmes holocratiques, les réunions sont *“extrêmement codifiées”* et les employés n'ont pas toujours leur mot à dire ou le droit de prendre la parole et réagir quand ils le veulent : *“ils ne peuvent le faire qu'à des moments spécifiques.”*

Dès lors, si l'horizontalité est censée, dans l'absolu, être un pont unifiant bien-être des employés et recherche de performances économiques, l'exemple de Zappos montre que ses promesses de don de sens sont loin d'être toujours tenues. Pourquoi ? C'est peut-être justement dans ce qui se veut être l'âme-même de la structure horizontale que peuvent être trouvées certaines réponses. Dans ce prétendu don de sens et d'égalité entre les membres de l'entreprise. Une réflexion autour des raisons de ces nombreux échecs s'impose. Cette réflexion fera l'objet de notre deuxième partie et portera principalement sur le sens en cela qu'une revendication abusive de celui-ci pourrait être racine potentielle des problèmes qui peuvent survenir dans des structures dénuées de cadre pyramidal.

3.2. Sortir du modèle théorique : l'impossibilité de mettre en place de telles structures tient à une dérive de sens et à une conception inexacte de l'égalité.

Nous allons désormais voir pourquoi l'horizontalité, pourtant si vantée par les théories économiques récentes, peut dysfonctionner : cas de harcèlement, retours à la hiérarchie verticale, démissions en chaîne... Au fil de nos recherches, nous avons trouvé une littérature abondante sur les dérives de l'horizontalité, pourtant si parfaite sur le papier. Comment cela est-il possible ? Qu'est-ce qui peut clocher dans la mise en place d'une hiérarchie horizontale ? C'est dans la prétention au don de sens que nous avons mené notre enquête.

3.2.1. La structure horizontale, pour fonctionner, doit s'adapter parfaitement à l'entreprise

L'horizontalité permet de faire décoller les performances des entreprises, pour les raisons que nous avons évoquées. Cependant, nous avons remarqué au cours de notre étude que cela n'était pas immuable.

Premièrement, l'horizontalité, vue comme le refus de la verticalité, ne peut convenir à toutes les entreprises et à tous les secteurs, comme l'explique F. Ostroff. En effet, les structures verticales caractérisées par de nombreux échelons hiérarchiques sont idéales lorsque l'expertise technique est au cœur de l'activité de l'entreprise. C'est pour cette raison que l'entreprise Ford a, au début du XXe siècle, largement bénéficié des innovations organisationnelles imaginées par son propriétaire, puisqu'une Ford T sortait de l'usine toutes les 10 secondes. Quant à l'horizontalité, elle est adaptée aux entreprises qui se trouvent dans un environnement concurrentiel

où il faut user de différenciation verticale et d'innovation pour conserver voire gagner des parts de marché.

Il convient également de relever que les structures horizontales ne sont pas des structures « plates », en ce sens qu'il y a toujours des échelons clairement définis et connus de tous, même dans les entreprises les plus horizontales. Certaines prérogatives sont toujours réservées au leader ou au chef de l'entreprise. C'est d'ailleurs ce que précise F. Ostroff dans l'ouvrage que nous avons étudié. Nous avons également remarqué cela lors de nos observations et entretiens.

Chez Zappos comme chez EkWateur, un petit comité de direction détient toujours toutes les informations, prend les grandes décisions et oriente les investissements conséquents des deux entreprises, bien qu'elles soient de taille et d'objectif complètement différents. Pravir Malik expliquait en effet que malgré la structure horizontale, les managers conservent certaines responsabilités parce qu'ils ont davantage de capacités de décision que les autres employés. De ce fait, on peut en conclure que l'horizontalité change le rôle du manager, sans le supprimer. En effet, dans une structure purement verticale, le manager détient les responsabilités administratives et fait office de leader, en animant le groupe et en monopolisant le droit de développer ses idées. Ces deux composantes – les responsabilités administratives et le rôle de leader – ne sont pas attribuées à une seule personne dans la structure horizontale : le leader est celui qui a une bonne idée, et ce n'est pas forcément ledit manager.

Se pose donc la question du dosage entre absence de hiérarchie (platitude) et présence d'un noyau dirigeant qui détient un droit absolu sur certaines décisions. Au fil des entretiens et des observations, nous avons pu remarquer que chaque structure horizontale était radicalement différente des autres. Le partage de l'information et la prise de décision n'étaient pas comparables chez EkWateur et chez RézoSocial. En analysant nos expériences, nous sommes parvenus à deux facteurs qui expliquent les différences observées entre les entreprises horizontales.

Tout d'abord, la taille de l'entreprise est une caractéristique déterminante qui a un fort impact sur la structure horizontale. En effet, comme l'expliquait Cyril Grignon, la structure de l'entreprise doit sans arrêt s'adapter au nombre d'employés, et mettre en place des moyens de communication suffisants pour que l'horizontalité survive à l'augmentation de la taille de l'entreprise. C'est d'ailleurs le cœur du métier de Pravir Malik (cf page 50) : développer ce qu'il appelle des « technologies » pour que l'horizontalité soit possible dans une entreprise aussi grande que Zappos.

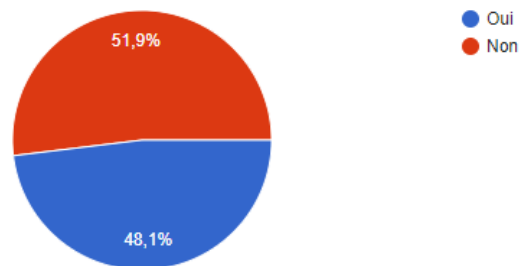
Ensuite, la structure doit répondre aux besoins spécifiques de l'entreprise et aux personnes qui y travaillent. Sans cela, les employés risquent de ne pas se sentir à l'aise et de ne pas trouver de sens à leur travail, alors même que c'est un des piliers du succès de l'entreprise horizontale. Prenons l'exemple de RézoSocial. Lors de l'observation, Philippe Cadran nous a expliqué que l'horizontalité est essentielle dans le processus de réinsertion, puisqu'elle met les employés en confiance, et instaure une relation saine entre les employés afin de faciliter la communication. Mis à part la scission en deux pôles, les employés de RézoSocial sont très proches entre eux et sont proches d'Idriss Bennani (partage d'anecdotes, du passé des employés...). Or, cette relation particulière qui lie les collaborateurs est le levier qui permet la réinsertion. A l'inverse, dans une entreprise comme EkWateur, où les employés sont très qualifiés, polyvalents et autonomes, on privilégie une organisation en « bulles » (C. Grignon) non étanches qui permet aux collaborateurs de s'épanouir et de créer davantage de valeur. De ce fait, pour que l'horizontalité fonctionne, il faut que la structure soit adaptée aux spécificités de l'entreprise, de son activité et des personnes qu'elle emploie.

Ainsi, l'horizontalité ne garantit pas que les travailleurs trouvent plus de sens à leur travail, et que les performances bondissent. Ce n'est pas une structure « magique » qui permet de révolutionner les entreprises dès qu'elle est adoptée. En réalité, pour que l'holocratie fonctionne, il faut qu'elle embrasse parfaitement chaque particularité de l'entreprise.

Cependant, force est de constater que beaucoup d'entreprises horizontales se targuent de leur structure parce qu'elle garantit plus d'égalité entre les employés. Notons que cette égalité s'applique soit à toute la structure, soit seulement à la partie de la structure ayant adopté l'horizontalité. Or, lors de notre travail de recherche, nous avons pu observer que 51,9% des sondés sont convaincus que l'entreprise horizontale ne garantit pas nécessairement plus d'égalité entre les membres qui la composent.

Pensez-vous qu'une entreprise sans hiérarchie garantit plus d'égalité entre ses membres ?

156 réponses



De ce fait, l'égalité promise dans l'entreprise horizontale ne semble pas trouver écho chez les étudiants. Pourtant, l'entretien avec T. Boutrou (Just Mining) ou celui avec Cyril Grignon (EkWateur) nous montraient le contraire : il semblait y avoir une égalité stricte entre les membres des structures horizontales dont ils faisaient partie. Comment expliquer cette différence entre la perception des étudiants et la réalité de certaines holocraties ? Quelles peuvent être les conséquences de cette supposée égalité sur les employés et sur la structure en elle-même ?

3.2.2. L'égalité promise par les holocraties est une illusion.

3.2.2.1. *L'égalité permise par un relâchement de la hiérarchie, une réalité atteignable qui garantit un climat de confiance et de meilleures performances...*

Nous entrons ici dans le cœur de ce qu'a constitué notre réflexion à l'origine, et partant, notre hypothèse de recherche. L'expérience que nous avons réalisée avait pour objectif d'évaluer la validité de celle-ci. Il nous a paru essentiel d'analyser le phénomène d'un desserrement de la hiérarchie – ici, piloté à des fins expérimentales – sur un échantillon autre que celui de l'entreprise. Voilà ce que nous en retenons : l'égalité est possible au sein d'un groupe à vocation non-hiérarchique, et il s'agit d'un facteur de performance, à condition de préciser ce qu'on inclut dans la définition de la performance.

En effet, les résultats de « *l'escape game* » que nous avons organisé ont été frappants : les équipes test ont en général réalisé un moins bon temps que les équipes témoin mais un meilleur score que ces dernières. Les équipes témoin ont réussi toutes les épreuves mais sans forcément prendre en compte ce que nous leur avons précisé initialement, notamment une sur les deux où 2 des 3 enfants voulaient aller vite, mais sans penser à impliquer tous les participants (l'équipe

A1) ... Le contraire s'est produit dans les équipes test : celles-ci prenaient plus, voire beaucoup plus de temps pour réaliser les épreuves, mais dans plus de 50% des cas où les deux équipes témoin n'ont pas tenté d'obtenir le « bonus » (rapportant davantage de points si certains défis de l'épreuve étaient réalisés en impliquant chaque personne), les équipes test ont essayé. Ceci reflète un soin d'impliquer chaque personne dans les équipes-test, ce qui s'est confirmé notamment dans l'équipe-test B2, qui a réalisé le pire temps des 4 équipes mais le meilleur score ! L'équipe B2 était celle qui s'attachait justement à respecter ce qu'Eulalie leur avait indiqué au début : faire en sorte qu'il n'y ait pas de chef parmi les trois, et que chacun ait une part égale dans la résolution des énigmes. Cela a payé puisque cette équipe a tenté 7 fois le point bonus sur les 8 épreuves, soit plus que les équipes B1 (6 fois), A1 et A2 (4 fois), et qu'elle a obtenu ce point dans 85,7% des cas, le meilleur ratio de la partie. L'équipe B1 a également réalisé un meilleur score que les équipes témoin, ainsi qu'un meilleur temps, ce qui en fait l'équipe la plus équilibrée si nous prenons en compte le temps et le score. L'équipe A2 a très mal performé, un résultat qui s'explique selon Wayan, qui en était l'animateur, par le fait que deux des enfants voulaient chacun « jouer au chef », et que cela a causé des tensions notamment sur une épreuve où il fallait décoder un message. C'est d'ailleurs cette même équipe A2 qui fut la seule n'étant pas en mesure de donner la suite de chiffres à mémoriser à la fin du jeu, car l'un des enfants a tenu et insisté pour retenir plus de la moitié des chiffres, et n'a pas su les redonner à la fin. L'on voit donc que, si l'on fait fi du temps, les équipes les plus égalitaires ont celles ayant réalisé les meilleures performances : l'équipe B2 pour le meilleur score et la B1 pour son équilibre (2^e aux deux classements).

Le temps fut en réalité une composante majeure de cette expérience, et c'est ce qui nous a particulièrement surpris. Les performances inversées de l'équipe A1 et de l'équipe B2 nous montrent que le groupe se voulant le plus égalitaire a obtenu le pire temps des quatre équipes. Nous avons alors tout de suite envisagé que la performance était une notion équivoque qui englobait trop de choses pour pouvoir dire que l'horizontalité favorise ou non « la » performance. La performance est une notion plurielle, et l'horizontalité tend à favoriser certaines de ses composantes plutôt que d'autres. Ici, ce qui nous a semblé particulièrement intéressant est que l'équipe B2 était extrêmement lente au début – si bien qu'elle était encore à l'épreuve n°3 lorsque les trois autres équipes avaient terminé la cinquième – mais qu'elle a réalisé les deux dernières épreuves en un temps record (toutefois insuffisant pour remonter dans le classement des temps au vu de leur retard accumulé sur les épreuves précédentes). Cela nous a fait repenser à nos entretiens avec Cyril Grignon d'EkWateur (cf. p.55) et Philippe de RézoSocial, qui nous ont tous deux dit que très souvent, les performances des start-ups horizontales étaient le fruit

d'un travail de long-terme. C'est peut-être là l'élément fondamental de l'apport de l'égalité à une structure sans hiérarchie : l'égalité force chacun à connaître tous les membres de l'équipe, constat largement confirmé dans les deux équipes-test de l'expérience, davantage qu'au sein des structures verticales, et c'est en cela qu'au bout d'un certain temps la connaissance parfaite des membres du groupe permet davantage d'efficacité.

Il faut avouer que nous n'avions alors pas du tout envisagé cette analyse portant sur l'obtention de performances sur le long-terme dans des groupes à vocation non-hiérarchique, et que cette expérience nous a donné envie d'étudier en profondeur ce sujet. Le paragraphe 3.3) permettra de l'analyser plus en détail.

Notre expérience montre qu'une structure sans hiérarchie est en mesure de garantir une forme d'égalité entre les membres d'un groupe, et que cette égalité est à même d'engendrer des performances accrues bien que cela implique de considérer de nouveaux éléments de définitions de la performance. Notre entretien avec M. Idriss Bennani nous a confortés dans l'idée qu'une structure avec peu de hiérarchie peut amener davantage d'égalité en cassant la relation d'ordre instaurée par la hiérarchie. I. Bennani nous confiait qu'une personne venue visiter l'entreprise était incapable de dire si une personne était en insertion ou encadrante : tous sont habillés de la même manière, Idriss demande aux travailleurs leur avis sur tel ou tel projet, et nous n'avons pas senti quelque rapport de supériorité dans la manière de parler. Bien qu'il faille garder à l'esprit que RézoSocial a conservé une structure hiérarchique, la hiérarchie existante est souple et repose davantage sur la nécessité d'imposer un cadre (crucial dans une entreprise d'insertion où les employés travaillent tous de manière très différente, encore plus différemment que dans des boîtes classiques) que de maintenir une relation d'ordre entre les membres de l'entreprise.

C'est à Ekwateur (p70) que nous avons ressenti un grand souci d'égalité. Dans cette start-up de 65 employés, le refus de l'organigramme est marqué. Jonathan Martelli, le directeur général, nous a même raconté que cela posait problème lorsqu'il leur était demandé ! Lui et Julien, les deux fondateurs, refusent complètement ce modèle de l'organigramme et sont contre cette représentation classique. Leur organigramme est en forme d'éolienne avec les clients au centre. M. Martelli nous a donné le même exemple que M. Bennani, celle d'un stagiaire tunisien qui, après avoir passé quelques jours dans l'entreprise, ne savait toujours pas dire qui était le chef de qui ! Luca et Simon, qui se sont rendus sur les locaux d'Ekwateur, ont été impressionnés par le traitement que leur a réservé Jonathan Martelli. L'accueil reflète parfaitement l'esprit d'Ekwateur : « Voulez-vous un morceau de chocolat, un verre d'eau ? Servez-vous ! ». Surtout

à la fin de l'entretien, lorsque le directeur leur a dit : « ne me demandez pas le droit pour observer, allez-y ! ». Nous avons alors compris qu'à Ekwateur, entre l'observateur, le stagiaire, l'employé, le patron, personne n'est au-dessus d'un autre. Les employés ont leur mot à dire. Certains ont déjà contesté certaines idées de Jonathan, et Constance Fisher, chargée des ressources humaines, n'hésite pas à fréquemment le disputer lorsqu'il oublie de signer un papier. De même, il n'existe pas de séminaires réservés à la direction ou aux managers. Même si les salariés ne peuvent pas assister au Conseil d'administration qui se tient tous les mois, ils peuvent avoir accès à toutes les informations comptables de l'entreprise : la transparence est totale. Il s'agit donc d'un projet égalitaire en ceci que les employés ont un accès égal à l'information.

La sincérité de Jonathan nous a interpellés, d'autant plus que notre entretien avec lui corrobore ce que nous disait Cyril Grignon quant à l'épanouissement des employés : se sentir systématiquement impliqué est rassurant et permet de ressentir que l'on a une part égale à celle de son voisin dans l'entreprise. Il est indéniable selon lui que ce climat égalitaire - en termes d'accès à l'information notamment - a un réel impact sur la performance. La sincérité de propos nous a été confirmée en discutant avec les employés d'EkWateur lors de notre observation. Par exemple, les chefs de projets ne sont pas au-dessus des développeurs ! L'autonomie est permise à tous, sans distinctions.

Nous avons le souvenir qu'à ce stade du mémoire, surtout après l'observation à EkWateur, les plus pessimistes quant au succès des entreprises avec moins de hiérarchie et quant à leur sincérité au sujet du sens qu'elles prétendent donner, notamment Simon, commençaient à revenir sur leurs idées initiales. D'autant plus qu'après cette observation ainsi qu'après l'expérience, nous n'avions plus de doutes sur la possibilité qu'un desserrement de la hiérarchie peut être vecteur d'égalité. Et surtout, nous avons pu constater que cette égalité des membres du groupe n'était pas en contradiction avec la performance, contrairement à ce que les plus fervents défenseurs de la hiérarchie verticale pourraient arguer.

Cependant, quelque chose nous a interpellé lors de notre observation à EkWateur (cf p.70). Les 16 occurrences du mot « égal » par Jonathan Martelli en seulement 30 minutes d'entretien en furent l'élément déclencheur. Que signifie réellement ce sentiment d'égalité ? Egalité devant quoi ? Ce que nous constatons était que l'égalité s'apparentait surtout à une autonomie donnée à tous, et à une grande liberté de chacun à aborder tel ou tel sujet, mener un projet, contester une décision, etc. Ce sentiment d'égalité était aussi perceptible en termes d'accès à l'information par exemple. Ce qui nous interpelle, c'est que toutes ces composantes de cette fameuse

« égalité » tant évoquée par les fondateurs de structures horizontales peuvent très bien se retrouver dans des entreprises fonctionnant verticalement. Alors pourquoi avons-nous cette impression qu'il s'agissait là d'un devoir moral que de se réclamer égalitaire ? Là est peut-être le problème : trop souvent, l'égalité est dévoyée et simplement revendiquée à des fins idéologiques... Il ne s'agit pas de faire de l'égalité pour faire de l'égalité. Cette impression se généralise au projet des entreprises horizontales, ce projet de donner du sens, qui s'apparente souvent à une prévalence du discours sur les actes.

3.2.2.2. ... *A condition que cette égalité tant souhaitée ne se cantonne pas à un mantra idéologique en décalage avec la réalité, celle d'un égalitarisme source de frustrations et de dérives.*

Les structures ne pourraient-elle pas basculer dans le contraire de ce qu'elles prétendent défendre ? Les multiples cas d'harcèlement dans des firmes prétendant vouloir casser la hiérarchie au nom de l'égalité semblent indiquer que cette même égalité peut se muer en un égalitarisme nuisible générant des frustrations et des tensions entre les employés, et produisant des interactions malsaines entre d'une part les employés et d'autre part les managers ne parvenant pas à lâcher le contrôle. Et si la revendication abusive d'un don de sens serait justement ce qui nuirait aux entreprises horizontales ? Alors même que le projet d'égalité qu'elles défendent est parfaitement honorable et, nous l'avons vu, vecteur de performances, ce même projet pourrait perdre de son sens si ce qui guide l'entreprise se fonde sur une conception idéologique du sens.

A Ekwateur, nous l'avons vu, les dirigeants refusent l'organigramme. Ce refus nous a interpellés, en cela que cette revendication de l'égalité jusque dans la symbolique même de l'entreprise semble révélatrice d'un devoir moral d'obéissance à ce mantra. Il convient alors de confronter le propos du directeur général avec celui d'un ex-employé d'Ekwateur, Jonathan Sergent (cf p.59) qui nous confiait justement que selon lui, les patrons avaient tendance à tout faire pour se rendre indispensables et ne jamais se faire virer lorsqu'ils n'avaient plus la majorité. Nous avons d'ailleurs eu l'impression à Ekwateur que plus l'on « descendait dans la hiérarchie » bien que le terme soit ici mal choisi (en passant du directeur général à Cyril Grignon à un ex-employé), plus le discours était axé sur le fait que cette hiérarchie existait bel et bien, ce qui nous a conduit à penser qu'il y a peut-être une forme d'hypocrisie dans cette prétention à l'horizontalité. Nous ne doutons absolument pas de la sincérité de Jonathan Martelli, mais cet exemple nous a fait prendre conscience qu'il était crucial de confronter les points de vue dans

l'entreprise et de s'intéresser à ce que pensaient les employés ou ex-employés de ce type de structures. Jonathan Sergent a travaillé dans des structures se voulant sans hiérarchie. Il avait notamment un regard très critique sur la revendication d'un don de sens dans les entreprises horizontales. Chez Recommerce, une start-up soi-disant sans chef, J. Sergent a notamment constaté un fossé immense entre la promesse du « pas de chef, tout le monde est égal » et une réalité bien moins attrayante : une seule personne manipulait tout le monde sans que cela soit trop visible. Il nous a dit que chez les start-ups horizontales, il existait un côté marketing dans la structure de l'entreprise, et que cela se faisait souvent au profit du dirigeant... « Je me souviens d'une start-up des objets connectés à Toulouse qui avait levé 100 000 euros et le patron voulait donner des actions à tout le monde : en fait, c'était une action très « politique » pour diluer les actionnaires et se rendre indispensable. ».

L'horizontalité ne signifie pas une parfaite égalité, et souvent, ce sont les entreprises qui se prétendent être les plus égalitaires qui sont en réalité les moins égalitaires de toutes. Thibault Boutrou pense même que cette égalité tant désirée par les structures horizontales est un idéal inatteignable, un prétexte pour se donner bonne conscience. Une structure peut fonctionner plus ou moins horizontalement mais cela doit se faire naturellement et non par contrainte idéologique. Cyril Grignon nous a d'ailleurs confié qu'il fallait rester très vigilant dans une start-up semi-horizontale comme EkWateur car ces « dérives de sens » pourraient très bien émerger au sein d'EkWateur selon lui. Jonathan Martelli nous a donné l'exemple de l'entreprise belge, Lampiris, pour illustrer le type de dérive que peut engendrer une vision ultra-égalitariste de la structure horizontale. Dans cette entreprise qui se prétendait « verte, horizontale et inclusive », il y avait un décalage immense entre le discours et la réalité. Les employés étaient en fait traqués 24h/24 et devaient déclarer chaque action sur un fichier : cocher une case en allant aux toilettes, en pause ou en allant manger et indiquer le temps qu'ils passaient en dehors de leur bureau sur le fichier. Il va sans dire que l'on se situe très loin du « Level playing field » tant souhaité par ceux qui se prétendent sans hiérarchie. Le fameux « terrain de jeu parfaitement plat, qui ne favorise ni ne défavorise l'une des équipes en présence », ne peut être atteint avec une telle inadéquation entre le discours et les actes.

Il nous a paru crucial d'aborder le thème du harcèlement dans les structures horizontales. Le professeur Peter Fleming souligne que la vague de scandales déclenchée par les révélations sur la prédation présumée d'Harvey Weinstein est en grande partie liée aux structures organisationnelles très souples qui régissent le fonctionnement d'Hollywood. A vrai dire, nous ne pensions pas inclure le thème du harcèlement dans une partie abordant le thème de la dérive de

sens que peut porter le projet d'entreprise horizontale avant de réaliser le mémoire. Mais les exemples ci-après nous ont montré qu'il existait un lien direct entre l'absence de règles claires et définies et le harcèlement notamment sexuel des employés. Prenons l'exemple de la société de développement de jeux vidéo Valve. La culture « sans patron » de Valve a commencé à pâlir lorsqu'en 2013, une ex-employée a décrit l'entreprise comme ayant une « structure pseudo-horizontale ». 5 ans plus tard, un autre ex-employé a partagé sur Twitter ses réflexions sur une entreprise, sans la nommer, qui ressemble beaucoup à Valve. Rich Geldreich a présenté comment l'entreprise embauchait des employés, leur faisait de formidables promesses, puis les congédiait dès qu'ils n'étaient plus utiles. Il a décrit l'entreprise comme étant dirigée par des « barons » – et conseille aux nouveaux employés de s'acoquiner à un de ces barons afin « d'augmenter rapidement votre niveau d'immunité vis-à-vis des purges avant le cycle de licenciement suivant ». Geldreich décrit une culture de travail néo-féodale où de puissants barons exercent impitoyablement leurs caprices sur des favoris éphémères avant de s'en détourner à l'occasion de la prochaine phase de « réduction des effectifs ». L'universitaire et auteur Paul du Gay prévient que cela peut mener à des résultats dangereux, voire désastreux. et la politologue américaine J. Freeman a mis en garde contre la « tyrannie d'absence de structure ». Bien que les structures égalitaires et démocratiques présentent de nombreux avantages, a-t-elle souligné, l'absence de structure « devient vite un écran de fumée pour les forts ou les chanceux, qui établissent sans conteste une hégémonie sur les autres ». En mettant en place des règles et des structures, vous rendez clair et transparent le fonctionnement du groupe ou de l'organisation. Nous analyserons ces mécanismes plus en détail dans la partie 3.1.1.

La dernière question du sondage semble montrer, contrairement à ce que nous pensions, que les entreprises horizontales ne sont pas perçues par la majorité des sondés comme des structures plus égalitaires que d'autres. C'est cette perception qui semble prendre de l'ampleur, au vu des récents échecs et scandales liés aux structures horizontales : harcèlement, départs massifs, rétablissement d'une hiérarchie après des tentatives peu fructueuses... Les illusions d'absence de règles, de patrons et de hiérarchies sont séduisantes. Les hiérarchies peuvent être répressives, les règles peuvent être absurdes et les patrons peuvent être toxiques. Mais leur absence peut être pire, et c'est cet attachement à un cadre défini qui explique peut-être que 51% des sondés ne considèrent pas la structure horizontale comme plus égalitaire qu'une autre.

Pour faire face à la méfiance grandissante envers les structures sans hiérarchie, T. Boutrou préconisait de revenir à ce qu'est la hiérarchie, de ne pas la voir comme quelque chose de nécessairement rigide et oppressant, mais comme un cadre qui affecte à chacun une tâche dans lequel il sera le plus compétent, à rebours d'une obsession pour un « level playing field » inatteignable, illusoire, et ouvrant souvent la porte à des dérives de sens lourdes de conséquences. La verticalité permet-elle vraiment d'éviter ces dérives ? Quel rapport entre structure verticale et sens au travail ?

3.2.3. La structure hiérarchique verticale offre à chacun un rôle qui lui correspond, une source de sens au travail.

Face à cette « tyrannie de l'absence de structure », le modèle hiérarchique vertical a le mérite de la clarté qui lui aussi peut être porteur de sens. Chacun se voit assigné une tâche, une responsabilité propre qui n'empiète pas sur celle d'un autre, et chacun peut, à travers cette tâche, donner un sens à son travail.

Cette hiérarchie verticale neutralise pour partie les conflits. Lorsque nous disposons d'un espace de liberté très large et peu contrôlé, le risque est de vouloir s'y imposer face aux autres. La lutte des égos peut très facilement s'installer dans un tel cadre, tel employé voulant asseoir son emprise sur le groupe, empiétant sur l'espace des autres, etc. Le système de hiérarchie verticale neutralise ce problème par la clarté de son mode de fonctionnement : la tâche et la responsabilité de chacun sont clairement explicitées, personne n'est tenté de s'immiscer dans l'espace de l'autre. Par ailleurs, tous les entretiens que nous avons pu mener nous ont conduit à la même conclusion : en cas de conflits réels entre employés d'une entreprise horizontale, la hiérarchie reprend le dessus et le patron tranche. Jonathan Martelli, fondateur d'EkWateur, nous l'a par exemple confirmé lors d'un entretien : s'il y a conflit, il interviendra sans hésiter. Lorsque les limites de l'organisation horizontale sont constatées, la hiérarchie verticale, plus claire, reprend le dessus.

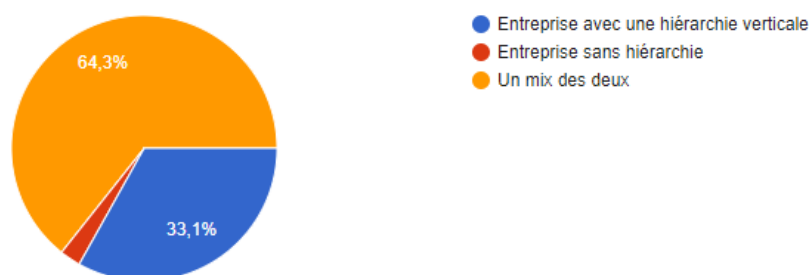
Dans le cadre de ce séminaire, nous avons notamment eu la chance de pouvoir nous adresser au Général Pierre de Villiers. Il nous a inspiré une comparaison du modèle entrepreneurial avec le système hiérarchique militaire. En entreprise comme dans le militaire, le système hiérarchique vertical peut permettre l'épanouissement personnel. Comme l'expliquait Pierre de Villiers, que ce soit en bas ou en haut de l'échelle, la notion de « servir » est notamment primordiale. Servir quelque chose – une cause, une nation, une entreprise dont l'objectif nous parle

–, mais aussi servir à quelque chose – à protéger des concitoyens, à faire avancer, qu’importe l’échelle, son groupe ou son entreprise.

D’autre part, la hiérarchie verticale a le mérite de l’efficacité, qui permet à chacun de ne pas être troublé dans sa tâche et de l’accomplir plus facilement. C’est en partie ce que nous confiait Thibault Boutrou lors de son entretien. Une hiérarchie affirmée est selon lui plus « confortable ». « Par exemple, si le client veut négocier, je peux lui dire simplement que je ne suis pas habilité pour mener des négociations, que ça ne fait pas partie de mon rôle, ce qui me permet de consulter la hiérarchie pour nous aligner et bien répondre aux attentes. Sans hiérarchie, comment réagir dans ce genre de cas ? », explique-t-il. Just Mining est pourtant une entreprise fonctionnant par pôles à égalité. Il reste que le recours à la hiérarchie – en la personne notamment d’Owen Simonin, fondateur – permet d’être plus réactif et donc plus efficace face aux attentes de certains clients. D’ailleurs, en termes d’efficacité, l’entreprise à hiérarchie verticale reste considérée bien meilleure que l’entreprise horizontale, comme le montrent les résultats de notre sondage : 33,1% des sondés pensent que l’entreprise à hiérarchie verticale est la plus performante, contre seulement 2,6% pour l’entreprise horizontale. Dans ce cadre d’une hiérarchie verticale plus efficace, plus réactive, il semble plus facile de donner un sens à son travail, d’apprécier ce que l’on fait lorsque l’on sent que l’entreprise sait rebondir et s’organiser efficacement face à la demande.

Pour vous, quelle entreprise est la plus performante ?

157 réponses



Enfin, une hiérarchie verticale implique la mobilité de l’employé au sein de cette hiérarchie. Gravir les échelons de l’entreprise participe dès lors de la quête de sens au travail. À la fois source de motivation et objectif clair en vue, il s’agit d’une forme de sens non négligeable que l’employé recherche dans son travail. En témoigne les résultats de notre sondage. Deux de ces résultats nous intéressent particulièrement ici. D’abord, à la question « voulez-vous travailler dans une entreprise au sein de laquelle vous pourriez gravir les échelons au fil des années ? »,

87,3% des sondés répondent « oui », et seulement 8,9% répondent « Non, je préfère travailler dans une entreprise où les échelons n'existent pas ». Il apparaît ainsi que la population étudiée est très peu sensible à la perspective parfaitement égalitaire d'une entreprise sans échelons. Les échelons, qui font partie intégrante de l'entreprise à hiérarchie verticale, sont aussi essentiels à la vision dont se font les répondants de l'entreprise dans laquelle ils souhaitent travailler. Dans un second temps, à la question « pensez-vous que la perspective de gravir les échelons donnerait un sens à votre travail ? », 80,8% répondent « oui », une écrasante majorité. La perspective d'une carrière au sein d'une entreprise à hiérarchie verticale apparaît donc toujours aux employés comme un moyen de donner du sens à leur travail. Gravier les échelons, c'est en effet voir son travail et ses efforts récompensés, un moment de consécration qui pousse à se dépasser et participe à la quête de sens des employés au sein de leur entreprise.

Par sa clarté, son efficacité, et les perspectives qu'elle permet, l'entreprise à hiérarchie verticale, qui à chacun désigne une tâche précise, permet à l'employé de s'épanouir et de trouver justement du sens dans la tâche désignée.

3.3. L'importance du rôle du leader dans le bon fonctionnement de l'entreprise horizontale

Cela signifie-t-il que la structure horizontale est impossible ? Non, mais nous devons définir les critères qui permettent de la rendre performante et agréable pour ceux qui y travaillent, à rebours d'une pensée très théorique sur ce que devrait être une structure horizontale dans l'absolu d'une part, et des dogmes égalitaristes d'autre part. Cela impliquera entre autres d'étudier comment la hiérarchie tacite que nous évoquons se met en place au sein d'un groupe.

3.3.1. L'essence-même des interactions humaines et les différences culturelles peuvent expliquer la difficulté à mettre en place une structure horizontale.

3.3.1.1. Tout groupe social est hiérarchisé et cette règle s'applique aussi aux holocraties.

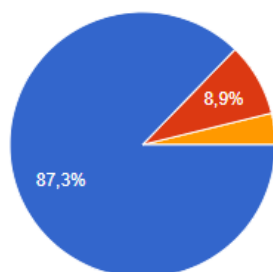
Deux des observations que nous avons menées nous ont amenés à penser qu'une hiérarchie tacite finissait nécessairement pas se mettre en place dans les entreprises horizontales.

D'abord, lors de l'expérience, nous avons remarqué que dans les groupes test, un leader avait émergé : à la fin de l'escape game, lorsque nous avons demandé à ces équipes si elles reconnaissaient un chef, toutes les équipes, exceptée la B2 en ont désigné un. Cela montre bien que même dans un groupe d'amis, il n'y a pas d'horizontalité parfaite. Nous pouvons, semble-t-il, comparer le phénomène observé à ce qui se passe dans les entreprises horizontales à l'échelle des équipes, où les échelons établis n'existent pas a priori.

Nous avons également noté un paradoxe surprenant lors de l'analyse des réponses du sondage. En effet, 45% des sondés veulent travailler dans une entreprise où il n'y a pas d'échelons hiérarchiques fixes, mais veulent quand même gravir les échelons. Cela montre donc que différents statuts sont en vigueur dans les entreprises horizontales. Seulement, ces statuts ne sont pas exprimés et nommés de manière formelle. Cette hypothèse est, une fois de plus, étayée par les réponses données par les personnes interrogées : 56% d'entre eux pensent que l'entreprise horizontale ne peut même pas exister (ce qui inclut des personnes voulant justement travailler dans ce type de structure).

Voulez-vous travailler dans une entreprise au sein de laquelle vous pourriez gravir les échelons au fil des années ?

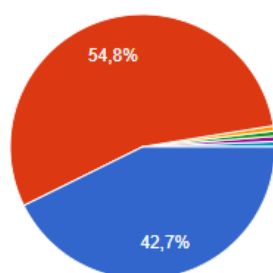
157 réponses



- Oui
- Non, je préfère travailler dans une entreprise où les échelons n'existent pas
- Non, je préfère rester à un poste avec peu de responsabilités

Pensez-vous qu'il peut exister une entreprise sans échelon hiérarchique ?

157 réponses



- Oui
- Non
- Oui mais il faut une très bonne organisation... Qui fait l'organisation ? Les anciens ou les plus forts. Donc d'...
- Une micro entreprise oui
- ça dépend du nombre de personnes qui y travaillent : peu = gérable / beaucoup...
- Ça dépend de la taille de l'entreprise. Petite : oui, Grande : non

Nous allons analyser comment une hiérarchie tacite émerge inéluctablement à l'aide de références théoriques empruntées à diverses disciplines des Sciences Humaines.

En premier lieu, l'émergence de statuts non définis de manière formelle est imputable aux différences de personnalité entre les individus. Comme nous l'expliquait Pravir Malik (Zappos), certaines personnes sont plus enclines à prendre le pouvoir, à innover, et à profiter des opportunités d'empowerment offertes par l'horizontalité. Ces capacités et ces talents inégaux pourraient être imputables à la classe sociale, aux expériences passées, et parfois à la formation des individus.

Il semblerait également que dans tout groupe social, les individus aient besoin d'un statut. C'est un concept notamment hérité d'une analyse de Jean Stœtzl. Ici, le statut est défini comme la position qu'occupe un individu dans un groupe. Ce statut est nécessaire car chaque individu aurait besoin de connaître sa place dans le groupe, et de savoir ce qui est attendu de lui. Or, il n'est pas si évident de trouver sa place si celle-ci n'est pas attribuée. C'est ce qui s'observe dans les fratries comme dans les équipes des entreprises horizontales. Par conséquent, l'émergence d'une hiérarchie tacite est une conséquence directe d'un besoin ressenti par chaque individu : celui d'avoir un statut clairement défini. C'est cette hiérarchie tacite qui permet de donner un statut à chacun. Cela pourrait par exemple expliquer le fait que bon nombre d'étudiants interrogés lors du sondage veuillent travailler dans une entreprise sans échelons fixes, tout en désirant gravir des échelons.

Les dynamiques de groupe sont également un paramètre à prendre en compte dans l'analyse des holocraties. Dans tout groupe social, un individu ou un sous-groupe restreint prend l'ascendant sur les autres. Il est notamment arrivé qu'au sein des équipes test dans notre expérience, le devoir d'obéissance à la consigne imposant le "pas de chef" pouvait parfois occasionner des pertes de temps et d'efficacité. Pour comprendre pourquoi il est normal que le pouvoir se répartisse de manière inégale dans le groupe, il est nécessaire de s'intéresser aux dynamiques des groupes confrontés à des prises de décisions, comme c'est le cas quotidiennement dans les entreprises.

Parmi les psychiatres ayant étudié les dynamiques de groupe, on retrouve Wilfred Bion (1897-1979). Bion a étudié les dynamiques de groupe et est parvenu à la conclusion suivante : tout groupe attend qu'un leader le protège et oriente les travaux du groupe, sans quoi un sentiment d'insécurité se développe, ce qui peut in fine conduire à la formation de sous-groupes indépendants qui menacent le groupe. Ces conséquences néfastes sont observables en cas d'absence de leader, mais également en cas de refus du leader d'assumer son rôle. On comprend dès lors comment des cas de harcèlement ou les démissions massives ont pu être recensés dans les entreprises horizontales : en l'absence de leader et face au sentiment d'insécurité que cela peut provoquer, certains individus peuvent perdre tout sens au travail et ne pas réussir à travailler sans la présence d'un leader.

Par conséquent, l'émergence d'une hiérarchie tacite, c'est-à-dire d'une inégale répartition du pouvoir, finit toujours par arriver dans les structures horizontales. Cela s'explique d'une part par les différentes personnalités qui composent les groupes, mais aussi par les dynamiques de groupe. La difficulté à mettre en place une holocratie peut également s'expliquer par un autre déterminant : le facteur culturel.

3.3.1.2. D'un point de vue culturel, il est plus ou moins difficile de mettre en place une holocratie.

En 2017, Emmanuel Macron annonça qu'en l'espace de 5 ans la France devait devenir la nation des start-ups, ce qui par extension renvoie au modèle de la gouvernance participative. On l'a vu, un tel modèle présente de nombreux avantages, mais aussi de nombreuses limites.

Mais, il faudrait peut-être changer de point de vue. Le modèle de la gouvernance participative se développe particulièrement aux Etats-Unis dans les années 1980-1990. Or un pays n'est pas qu'une société avec des institutions, il est aussi le fruit d'une histoire. Il s'agirait alors de voir si le modèle de la gouvernance ouverte est adapté au pays qui le met en place.

En effet, aux États-Unis, des symboles forts comme ceux de l'American Dream et du self made man imprègnent les mentalités depuis quelques siècles. Celui qui n'a rien, peut réussir ce qu'il entreprend par son courage, sa détermination et sa prévenance. Une personne comme Steve Jobs, qui a commencé dans un garage avec un ami, devient alors un modèle pour tout le

monde. L'individu sent qu'il peut donner du sens à sa vie, il se sent impliqué, et c'est sur cela que repose la gouvernance participative. Mais cela reste-t-il valide dans d'autres pays ?

L'économiste Philippe d'Iribarne (*La logique de l'honneur. Gestions des entreprises et traditions nationales*, 1989) s'est intéressé aux déterminants culturels des comportements économiques au sein des entreprises. Il considère que les « traditions » d'un pays dirigent la vie des entreprises. D'Iribarne montre qu'en France règne la logique de l'honneur issue de la société d'Ancien Régime. C'est une logique qui implique des droits et des devoirs très stricts selon la position occupée dans l'organisation. Il va même plus loin en montrant que la société française est globalement attachée à la hiérarchie qui est directement liée à l'honneur, et aux places prestigieuses au sein de cette hiérarchie qui seraient le signe de « vie réussite » et sont les résultats de sacrifices (études, diplômes). Il y aurait alors selon lui un désir de hiérarchie et surtout un désir d'être au sommet de celle-ci, puisqu'elle indique clairement les places qu'ont les individus. La verticalité est claire et définie.

À cet égard, Idriss Bennani, patron de RézoSocial, nous a exprimé à quel point les personnes qui entraient en formation vénéraient le patron et leur supérieur hiérarchique. Il pense qu'avec le temps cela peut changer mais comme cela a toujours fonctionné ainsi, l'adaptation peut prendre du temps. Il essaie alors d'imposer le tutoiement pour sortir de cette relation de « supériorité ».

Le modèle de la gouvernance participative vient directement remettre en cause ce modèle, la hiérarchie est limitée, faire de grandes études n'est plus la promesse d'une réussite, n'importe qui peut accéder à un statut et à la reconnaissance. Dès lors, selon P. D'Iribarne, pour donner du sens, les dirigeants n'ont plus d'autres choix que de prendre en compte les spécificités des cultures nationales.

La principale critique adressée à l'étude susmentionnée est qu'elle fait des spécificités culturelles d'un pays quelque chose d'immuable. Or, ce n'est pas le cas, c'est juste que les choses prennent du temps. Le modèle de la gouvernance participative est assez récent en France, il faudra alors du temps pour qu'il fasse ses preuves. Dans la même lignée, les sociologues Cahuc et Algan (*La société de défiance*, 2007) observaient une tendance dans la société française à la critique et à la révolte lorsqu'un système de valeur et de représentation venait bousculer un ancien système. On peut faire le rapprochement avec la hiérarchie horizontale, c'est un nouveau modèle, qui prendra du temps à fonctionner. Cela revient encore à l'idée qu'il ne faut pas analyser l'horizontalité depuis le référentiel temporel de la structure verticale : les

structures hiérarchiques ont un rapport au temps différent des entreprises traditionnelles, que ce soit en termes de temps pour atteindre l'équilibre financier (généralement plus long) ou en ce qui concerne le temps nécessaire à ce que ce modèle soit accepté par la société.

3.3.2. En réalité, ce n'est pas l'horizontalité qui permet de redonner du sens au travail : le sens est au cœur de la réussite de l'holocratie.

Si une hiérarchie informelle se met en place dans n'importe quel groupe humain, et ce même de manière subtile et presque imperceptible, alors comment éviter que cette hiérarchie tacite soit porteuse de rapports malsains et potentiellement de dérives comme évoquées en 2.2.2. ? Pour répondre à cette question, il est impératif de ne pas essentialiser la structure horizontale en tant que moyen de donner du sens. Une telle structure ne doit être ni perçue comme le moyen en vue d'une fin, ni comme une fin en soi, mais comme un émanant, comme quelque chose qui se construit en prenant racine dans quelque chose de fort, de fédérateur. Le sens.

Le problème majeur qui peut survenir dans une holocratie est que le sens qu'elle prétend porter peut-être très mal utilisé et perverti : plutôt que de replacer l'humain au centre du projet de l'entreprise, les structures horizontales peuvent justement jouer sur ce discours pour utiliser les employés à leurs fins et créer une ambiance malsaine contre-productive. Nous avons vu de nombreux exemples de cela en 2.2. Pour déterminer comment le sens peut être ce sur quoi va se construire la structure sans hiérarchie, quoi de mieux que de jeter un œil à l'entretien que nous avons mené avec Pravir Malik, responsable des sciences organisationnelles dans une entreprise ayant tenté de s'organiser horizontalement avant d'abandonner dans certains pôles : Zappos. Selon lui, il est crucial que dans la structure de l'entreprise soient ancrés des espaces où les employés apprennent à connaître les autres et à se connaître soi-même. La deuxième composante est la plus importante et malheureusement trop souvent négligée lors de la mise en place de structures horizontales. P. Malik montre qu'il est impossible de créer une structure solide si chaque employé ne développe pas une relation particulière avec lui-même en amont. C'est d'autant plus impossible dans une structure horizontale qui, en donnant davantage de liberté à chaque employé, impose aussi un devoir d'initiative individuelle et d'autonomie. Développer la connaissance de soi de chaque employé est quelque chose d'extrêmement important pour qu'une structure sans hiérarchie puisse fonctionner. Comment la développer ? En donnant à chaque employé la possibilité de se recentrer sur ce qui fait sens pour eux dans leur travail.

D'où le travail de M. Pravir Malik, qui essaie de créer des espaces où les membres de l'entreprise peuvent se débarrasser des pensées négatives et apprendre à reconnaître le sens dans leur action. C'est comme cela que le sens peut donner lieu à une structure horizontale.

Ce constat est également partagé par Idriss Bennani. En effet, son travail dans le milieu de l'insertion lui a fait réaliser l'importance de la connaissance de soi, puisqu'il est essentiel de se connaître parfaitement pour avoir confiance en soi, et par suite pour trouver un travail et l'assumer. Dans la même logique que Pravir Malik, il tente donc lorsqu'il forme des employés en insertion de leur donner du sens, de leur montrer que leur action a un impact. Le sens est notamment mis en avant lorsque dans une holacratie l'on cherche à informer tous les collaborateurs : donner du recul et une vision d'ensemble à chacun, c'est rendre son œuvre à l'artiste pour qu'il puisse s'y contempler et prendre conscience de lui. C'est trouver le sens qui se perd dans la division du travail mais qui se retrouve lorsque l'entreprise offre une vision globale à chaque employé, comme nous l'avons observé chez EkWateur où les collaborateurs sont systématiquement consultés.

Le sens et la connaissance de soi se co-impliquent. Comme nous l'avons évoqué plus haut, c'est du sens que doit émaner le projet collectif qui définit la structure de l'entreprise. Cyril Grignon nous a montré que la plupart des gens qui postulent à EkWateur partagent déjà cette « fibre écolo » et ont à cœur de faire bouger les choses. Les gens qui viennent y travailler viennent pour le sens, le sens est donc commun et partagé. « Les employés, chez nous, nous rejoignent non pas pour le salaire mais pour cette envie de donner du sens à leur travail. Ce sens partagé favorise une structure horizontale. » Quand de nombreux employés souhaitent donner un sens à leur travail et travaillent sur un projet à impact, cela favorise une structure souple. C'est donc du sens que doit naître le projet collectif ! Cyril Grignon et T. Boutrou nous ont tous les deux affirmé que le salaire ne pouvait être une motivation pérenne pour un employé. Alors même qu'EkWateur et Just Mining sont des entreprises payant peu, la majorité des employés ne souhaitent pas partir car ils se sentent à leur place et ont le sentiment que leur structure horizontale est porteuse de sens. Le sens que se donne un employé est le même que celui de ses collègues, car c'est le même que celui de l'entreprise en tant qu'entité. Les employés d'EkWateur partagent tous ce sens commun qu'est l'écologie. Ce qui peut manquer aux structures verticales d'une part et aux structures horizontales qui ne trouvent pas leur origine dans le partage d'un sens commun d'autre part, c'est l'absence d'un projet défini qui fédère les collaborateurs. Rappelons que le but d'un employé, à l'échelle individuelle, n'est à l'origine pas celui de l'entreprise selon F. Ostroff. Le sondage montre en ce sens que l'employé trouve davantage de sens

dans les défis personnels : être reconnu pour son travail, gravir les échelons, être promu etc. Dès lors, la définition d'une organisation interne qui est pensée exclusivement en fonction du sens peut permettre de canaliser cette recherche d'accomplissement personnel et de la déplacer vers un projet porteur de sens. Ces quelques lignes de Cyril Grignon résumeront mieux notre propos : « Quand un employé arrive dans l'entreprise avec le sourire en sachant pertinemment pourquoi il fait ce travail, ça change tout ! Un employé qui arrive soit démotivé soit sans l'impression que son travail a un impact concret sera moins productif qu'un employé pour qui le sens est quelque chose de crucial. Si l'on trouve du sens dans son travail, je ne vois pas comment ça peut ne pas jouer ! Les employés viennent et partent quand ils veulent, mais l'immense majorité d'entre eux restent bien plus longtemps que 35h par semaine. Parce que ce projet les tient à cœur, parce qu'ils s'éclatent. ».

Le sens doit amener un desserrement de la hiérarchie, ce ne doit en aucun cas être l'inverse. Ce qui semble avoir causé la désillusion de certaines start-ups horizontales comme Valve ou Zappos, c'est justement l'idée qu'abolir la hiérarchie allait automatiquement engendrer du sens. Ce raisonnement en sens inverse revient à dire que le fait d'enlever une supposée pression hiérarchique aux employés implique nécessairement un don de sens puisque les employés seraient alors remotivés et plus libres dans leurs prises de décision - c'est notamment l'argument de Tony Hsieh, PDG de Zappos. Certes, mais comment rendre cette liberté et cette motivation effectives si aucun projet faisant sens n'est défini en amont ? Abolir purement et simplement la hiérarchie implique de passer d'une structure explicite à une structure où les employés obtiennent une supposée liberté dont ils ne peuvent savoir comment s'en servir car ne sachant pas dans quelle direction aller. Philippe, à RézoSocial nous confiait en ce sens que dans sa précédente entreprise, le patron avait tenté une structure horizontale qui n'avait pas fonctionné. Selon lui, cette entreprise était tombée dans le piège du raisonnement inverse et n'avait pas pris soin d'ancrer l'identité de la boîte, sa structure-même, dans un projet générant du sens parmi tous les employés. Philippe a insisté sur ce point : c'est le sens qui doit précéder la mise en place d'une structure aussi compliquée à mettre en place que l'holocratie.

Le sens doit donc venir avant la décision de desserrer la hiérarchie. Le piège dans lequel semblent être tombées nombre des entreprises se voulant horizontales est probablement d'avoir fait le raisonnement inverse. Demeure une question cruciale : comment ce sens doit-il être transmis pour assurer la pérennité de l'organisation horizontale ?

3.3.3. Le leader est au centre de l'entreprise horizontale : quel est son rôle ?

3.3.3.1. *Le leader doit faire preuve d'une grande capacité d'adaptation face aux obstacles du secteur et de la taille de l'entreprise*

Réaliser deux observations nous a permis de dresser une étude comparative : d'une part, une start-up en pleine ascension adoptant un modèle horizontal, de l'autre une entreprise d'insertion fonctionnant semi-horizontalement. L'empreinte sociale de la seconde, RézoSocial, est un point important de cette étude.

N'importe qui ayant déjà discuté des structures horizontales a forcément entendu cet argument : « Ça ne peut pas fonctionner dans tous les secteurs... je ne vois pas comment ça pourrait fonctionner en banque ou à l'armée par exemple ». Pour être tout à fait honnêtes, nous ne sommes pas en mesure de discuter de cette idée car nous n'avons pas eu l'occasion d'observer beaucoup de secteurs. Toutefois il est intéressant de voir comment, dans deux entreprises fonctionnant horizontalement, les manières de « manager » sont complètement différentes. A Ekwa-teur, une très grande liberté est laissée aux pôles (cf. entretien de Cyril Grignon qui explique la structure en détail) si bien que le management n'existe presque plus. C'est même une logique inverse de celle du management « top-down » traditionnel : la logique est bottom-up, les employés proposent leurs projets aux directeurs généraux... et encore, puisque les deux fondateurs Julien et Jonathan n'imposent même pas aux employés de les consulter lorsqu'ils veulent mener un projet ! Cela dépend du projet, évidemment. Mais en général, Jonathan Martelli nous confiait que, paradoxalement, il n'aimait pas être au courant de tout ce qui se passait au sein des pôles : le directeur mise sur la confiance et sur la responsabilisation des équipes. A RézoSocial, le choix a été de garder une forme de hiérarchie, mais non pas au sens où nous l'entendons habituellement. Il ne s'agit pas d'une hiérarchie instituant une relation d'ordre entre membres de l'entreprise, mais davantage d'un cadre qui permet à chacun de comprendre son rôle dans la boîte. Ce cadre est essentiel dans une entreprise d'insertion, d'autant plus dans une entreprise d'informatique au vu des écarts de compétence entre les salariés. La nécessité d'un cadre clairement exprimé se comprend également par le fait que les employés ont des antécédents très différents : certains ont été malades pendant une longue période, d'autres sortent d'un chômage longue durée après avoir perdu leur travail... sans parler des différences culturelles entre employés. La hiérarchie a donc pour but d'informer chacun sur le rôle de chacun dans l'entreprise, mais demeure très souple.

On voit donc qu'il y a un fossé entre la structure d'Ekwateur et celle de RézoSocial, du moins c'est ce que nous avons ressenti après avoir effectué nos observations. Pourtant, le point commun entre les deux – au-delà du fait qu'il s'agit d'entreprises à gouvernance ouverte qui connaissent un certain succès (cf. entretiens Cyril Grignon et RézoSocial) – c'est que le sens est à l'origine de la structure hiérarchique. Mais comment le leader doit-il parvenir à utiliser ce sens de manière à ce que la structure soit la plus adaptée qui soit ? En faisant preuve d'une grande capacité d'adaptation. Pour Jonathan Martelli, l'argument du secteur vise à dissimuler une absence de volonté, une hypocrisie de la part du patron qui refuse de lâcher prise. Selon lui, même s'il existera toujours des secteurs dans lesquels il serait inadapté de supprimer la hiérarchie, le plus important est de définir un climat de confiance au sein de la boîte, et surtout de s'adapter à l'entreprise et aux employés.

Cette capacité d'adaptation nous est apparue comme une qualité cruciale du leader dans une structure semi-horizontale. Ici, il est important de préciser que nous parlons du leader comme le manager clairement défini comme tel, puisque rappelons-le, il existe trop peu de structures complètement horizontales pour que nous puissions analyser le leader comme celui qui émerge naturellement (cf. 3.1.1.). A Ekwateur, Jonathan Martelli peut incarner ce rôle du leader, en tant que fondateur, directeur général et manager, bien qu'il ait insisté sur le fait que cela ne signifiait pas supériorité hiérarchique. C'est notamment autour de la question de la taille de l'entreprise que nous a semblé essentielle cette question de l'adaptation. Les personnes avec qui nous nous sommes entretenues nous ont toutes dit la même chose : plus une entreprise grossit, plus il est difficile de faire sans hiérarchie. Comment garantir le bon fonctionnement d'une structure horizontale quand l'entreprise passe à 30, 50, 100 employés ? En adaptant la structure. C'est ainsi qu'en observant la croissance du nombre d'employés d'Ekwateur, Julien et Jonathan se sont promis de garder un modèle sans chef et ont souhaité adapter la structure au nombre d'employés à mesure que l'entreprise grandissait. Ainsi, lorsque l'entreprise a dépassé les 27 employés, l'entreprise a été découpée en petites équipes. Puis, lorsque les pôles devenaient très gros et que des salariés commençaient à partir car ils sentaient un manque de cohésion au sein des pôles, Julien et Jonathan se sont à nouveau adaptés en redécoupant la boîte en structures très fines. Désormais, Ekwateur consiste en une vingtaine de « mini-bulles » avec au maximum 10 personnes dans chaque bulle. Certes, cette capacité d'adaptation est requise dans n'importe quel type d'entreprise, horizontale ou verticale. Mais nos observations nous ont permis de conclure que dans une structure horizontale, la personne ayant le rôle de manager doit s'adapter encore plus. Et surtout, et c'est là ce qui a manqué aux nombreuses entreprises ayant échoué à

mettre en place le modèle horizontal, le leader doit s'adapter à la spécificité de l'entreprise et non promouvoir un idéal, une structure inexistante et inatteignable simplement parce que le message semble séduisant.

3.3.3.2. Le bon fonctionnement d'une structure horizontale suppose un climat de confiance mutuelle entre employés et managers, que le leader doit savoir instituer

Il ne peut exister de passage direct, brutal, d'une structure hiérarchique à une structure sans hiérarchie. Ce passage ne peut se faire que progressivement et suppose d'abord de garantir une structure où une parfaite confiance règne entre les employés et celui qui devra se retirer à l'issue de ce processus : le *leader*, que nous associerons ici au patron explicitement défini comme tel. Le leader peut être le patron de l'entreprise ou bien le responsable d'un pôle par exemple. Comment garantir un tel climat de confiance ?

Des pistes nous ont été données lors de notre observation à RézoSocial. David nous racontait notamment que l'entreprise avait connu une période de trouble économique, en tant que start-up n'ayant pas encore trouvé l'équilibre financier. Il nous a dit qu'Idriss Bennani, le patron de l'entreprise – bien qu'il n'appréciait pas qu'on le définisse comme tel ! – avait alors su rassurer les équipes et garantir un climat de confiance en misant sur l'honnêteté et la transparence. Même s'il est aussi arrivé qu'Idriss décide de protéger les employés de certaines informations dont il savait qu'elles étaient vectrices de peur au sein des équipes : il fait le choix du pragmatisme parce qu'il connaît ses employés et sait comment garder la confiance parmi les membres de la boîte. Lors de cette période de trouble, Idriss a tenu à rappeler aux équipes que la performance est le fruit d'un travail qui s'obtient sur le long-terme, à force de persévérance. Idriss avait notamment insisté sur le devoir de rester patient et avait défini un objectif de performance clair, que tous devaient réaliser ensemble. Cette manière de donner du sens aux salariés permet d'atténuer les peurs que peuvent ressentir les employés et de les exhorter à demeurer concentrés en vue de la réalisation de l'objectif. Cela est impossible si le leader ne fonde pas son discours sur le sens : cette façon de gérer une crise n'aurait jamais eu un tel impact au sein des équipes si M. Bennani n'avait pas donné de sa personne pour transmettre le sens qu'il possédait. A RézoSocial, le sens est la perspective de voir les employés grandir et réintégrer un emploi pérenne après leur passage dans la boîte. Ce qui nous a particulièrement frappés, c'est qu'Idriss,

David et Philippe s'attachent à suivre leurs employés même après leur départ de RézoSocial. Nous ne pouvions pas trouver meilleure définition de ce que nous avons entendu maintes fois lors du séminaire de rentrée : le « purposeful leadership ». Il est clair qu'un employé sera beaucoup plus motivé et qu'il fera plus facilement confiance au manager s'il est assuré que ce dernier l'accompagnera dans l'après-RézoSocial. La clé de la confiance des salariés envers le leader, nécessaire avant que celui-ci ne se retire au profit d'une structure horizontale, se trouve non pas dans le discours mais dans les actes, ce qu'a très clairement démontré Idriss Bennani au vu de l'attachement sincère qu'il avait pour les employés – oui, car il a toujours refusé de dire « mes » employés –. Une structure horizontale est donc rendue possible par l'horizontalité de l'investissement, l'implication des employés et la confiance que ceux-ci accordent à celui qui s'apprête à se retirer. Cela nécessite qu'eux aussi alignent leurs intérêts sur ceux de l'entreprise, soulignait Philippe Cadran de RézoSocial.

L'obtention d'une confiance réciproque entre leader et employés nécessite l'institutionnalisation de certaines habitudes de communication. Car toutes les personnes interrogées sont unanimes : sans une bonne communication, la boîte s'effondre. Pravir Malik préconise pour cela l'usage de technologies permettant aux salariés d'être plus en phase avec eux-mêmes et avec les autres. Selon Cyril Grignon d'Ekwater, il est important d'établir des rituels institutionnalisés de communication entre les équipes pour éviter que certaines décisions soient prises unilatéralement, et surtout éviter les tensions entre pôles. Cette structure permet de ne pas reposer sur une poignée de personnes seulement mais au contraire de responsabiliser les équipes. Une fois la circulation de l'information et la confiance du salarié au chef assurées, ne reste plus qu'un élément majeur : la confiance que doit accorder le leader à l'ensemble des membres de l'entreprise. Par exemple, tous les employés ont le numéro de carte bancaire de Jonathan Martelli, le directeur général.

3.3.3.3. Si le sens est à la base de la structure, alors le desserrement de la hiérarchie se fera naturellement

Cette confiance mutuelle n'a théoriquement rien d'évident. Mais, nous l'avons vu en 3.3.1, elle est possible dans une structure horizontale à condition que les employés partagent un sens commun. Supposons alors que le leader soit parvenu à créer ce climat de confiance et que l'attachement au sens précède la décision de supprimer la hiérarchie. Alors, nous allons le voir, le

leader au sens où nous l'avons défini peut désormais se retirer. Il laissera alors place à d'autres *leaders* qui émergeront quoi qu'il arrive (cf. 3.1.1.) mais, le sens et la confiance étant acquis, on aura davantage de garantie que l'entreprise ne se meuve pas en une structure malsaine où le sens est mal utilisé et où l'égalité est un concept dévoyé. Comment y parvenir ? Si le sens est ce sur quoi se construisent les rapports entre individus dans l'entreprise, alors la manière de procéder se fera naturellement, à l'inverse des rapports codifiés et artificiels qui imprègnent les structures horizontales ayant délaissé le rapport au sens.

A RézoSocial, nous étions surpris par la façon dont les échanges se faisaient naturellement entre les responsables (David, Idriss, Philippe) et les employés. Ce qui était encore plus surprenant, c'est que nous n'avions pas l'impression qu'une hiérarchie existait alors que les responsables nous disaient qu'ils avaient tout de même souhaité conserver une forme de hiérarchie. Tous les vendredis matin, Idriss Bennani apporte les croissants pour toute la boîte. Lorsqu'une personne rejoint RézoSocial, il doit choisir une figurine qui le représente. Nous partageons tous les quatre l'idée que ces petites traditions n'étaient pas de simples artifices pour se donner bonne conscience. Nous avons senti, au-delà d'une sincérité confirmée par les échanges que nous avons eu avec les employés par la suite, qu'il était naturel pour I. Bennani de procéder ainsi. Une fois avoir défini ce qui faisait ciment, c'est-à-dire que tous ont à cœur le même projet d'insertion, les rapports se font de manière totalement naturelle.

Jonathan Martelli nous racontait avoir déjà travaillé dans une boîte où l'on était obligé de passer par tel développeur pour parler à tel chef de projet... Un fonctionnement qu'il considère insupportable. A Ekwateur, le directeur général connaît ses employés. Si bien qu'il essaie de mixer les humeurs au sein des pôles, en mettant des cyniques avec des cyniques par exemple. Il nous a affirmé que cela permettait souvent une meilleure cohésion car les façons de réfléchir et de réagir des employés se ressemblaient. Tous les 13/10, un *team building* est organisé par Julien et Jonathan pour fêter l'anniversaire de la boîte. Ces derniers proposent fréquemment des sorties au Jardin d'Acclimatation par exemple. Les directeurs généraux pensent aux anniversaires des employés. Ce que nous avons ressenti sur place, c'est que c'était pour eux quelque chose de naturel d'être à l'écoute, d'être flexible et compréhensif. Ils ne se sentent pas obligés d'avoir toutes ces petites attentions parce que leur projet est avant tout d'inclure chaque employé dans le projet commun qu'ils définissent.

Un exemple simple nous permet d'illustrer et de conclure cette ultime partie. Un jour, 3 développeurs ont insisté pour obtenir un architecte pour un projet. Jonathan Martelli était réticent au début mais s'est laissé convaincre et leur a finalement dit oui, non pas parce qu'il pensait qu'ils avaient raison mais parce qu'il a choisi de leur faire confiance, en sachant pertinemment que si ses développeurs tenaient tant à obtenir un architecte, ce n'était pas pour leur bon plaisir mais parce qu'ils avaient à cœur de mener un projet qui faisait sens pour eux, et pour l'entreprise. Ce sens, ils n'ont pas eu à le chercher, il était déjà là, présent, ancré dans l'entreprise. Dans cet exemple, Jonathan s'est retiré. C'est comme cela que le *leader* doit se retirer pour garantir la pérennité de la structure horizontale. Et, comme J. Martelli nous l'a assuré, les performances n'en seront que meilleures. Force est de constater que dans ce cas précis, le projet s'est d'ailleurs révélé rentable, contrairement à ce que pensait Jonathan.

4. Bilan

Nous tirons de cette enquête cette conclusion : l'horizontalité est un idéal, une utopie, mais dont il est possible de s'approcher le plus possible sous deux conditions : le sens comme base sur laquelle se fonde la structure de l'entreprise, et la capacité du leader à garantir un climat de confiance au sein des salariés.

Nous devons l'admettre, nos observations ont constitué des éléments majeurs de notre démarche. Les plus pessimistes quant à la possibilité qu'une entreprise puisse abolir sa hiérarchie sont revenus sur leurs idées et ont constaté de leurs propres yeux que ce type de structure était réalisable, sous certaines conditions. Partir observer les locaux d'Ekwateur et de RézoSocial nous a surtout permis de confronter la vision très théorique que nous avions de l'entreprise horizontale. Oui, ce type de structure a le mérite d'octroyer une certaine liberté aux employés et davantage de communication, et donc de donner plus de sens aux employés. Mais aller à la rencontre des acteurs du monde de l'entreprise nous a permis de comprendre que cette vision théorique comportait certaines limites. La principale est la communication. Tous ceux avec qui nous nous sommes entretenus ont insisté sur ce point crucial. Ce fut alors pour nous un défi que de comprendre comment, à Ekwateur notamment, l'horizontalité était non seulement possible mais qu'elle avait largement favorisé une hausse des performances.

La réponse à notre question de recherche est la suivante : la structure horizontale nuit à la performance d'une entreprise lorsque le sens est mal utilisé. Celui-ci ne doit pas être vu comme une fin que l'entreprise souhaite se donner : c'est l'inverse qui doit se produire. L'abolition de la hiérarchie ne peut être quelque chose de pérenne si le sens est simplement utilisé à des fins marketing, revendiqué pour se donner bonne conscience. Le sens doit être quelque chose de concret, qui se manifeste par des actes forts.

Nous sommes conscients que notre travail de recherche fait face à quelques limites. De nombreuses fois, nous raisonnons par induction en partant d'exemples ou de situations. Nous avons donc essayé pour faire face à cette limite de ne pas trop généraliser et de réfléchir au cadre qui fait que telle situation se déroule de la sorte. Nous avons aussi fait face, du fait des conditions sanitaires, à une expérience plus difficile à mettre en place.

Nous sommes également conscients que tout au long de ce projet, nous avons probablement été victimes de nombreux biais de confirmation, étant donné que nous avons trouvé assez rapidement ce que nous cherchions à défendre.

Ce mémoire nous a amené à réfléchir sur nous-même et sur le sens que nous donnions à nos actions. En effet, nous sommes arrivés à HEC car nous voulions réussir les concours, mais sans vraiment nous demander ce que nous voulions y faire. Ainsi, au travers des réflexions que nous avons menées et des arguments que nous avons cherché à défendre, nous avons compris à quel point le sens était moteur pour l'individu. Ce mémoire nous a donc beaucoup apporté sur le plan personnel.

Mais également, il nous a permis de découvrir des domaines qui nous intéressent fortement. Par exemple, lors de l'observation chez RézoSocial, nous avons rencontré des gens passionnés par ce qu'ils faisaient. L'insertion leur donnait un sens. Mais, étant donné que nous sommes aussi membres d'associations qui aident des personnes en difficulté (réfugiés politiques, élèves venant de milieux difficiles), nous avons réalisé que l'insertion était un secteur qui pouvait nous intéresser. Nous restons donc en contact avec RézoSocial avec pour projet d'y revenir, voire même peut-être d'y effectuer un stage.

Bibliographie

- *L'entreprise horizontale*, F. Ostroff (2000)
- *L'entreprise libérée*, F. Laloux
- *Recherches sur les petits groupes*, Wilfred Bion (1961)
- *La psychologie sociale*, Jean Stœtzl (1978)
- *The Psychology of Legitimacy*, Zelditch (2001)
- “*The holes in holacracy*”, Schumpeter, *The Economist* (2014)
- “*No bosses, no managers : the truth behind the 'flat hierarchy' facade*”, A. Spicer (2018)

Annexes

Interview de Thibault Boutrou (Just Mining)

- **Tu peux te présenter ? Ce que tu fais dans l'entreprise, ce que fait l'entreprise, détailler la chronologie, ce qu'est la block chain ?**

Moi c'est Thibault Boutrou, 24 ans, ça fait 3 ans que je suis dans cette société, que j'ai rejointe dès le début (mais je ne suis pas directement fondateur), depuis l'été 2017. On était tous en études à la création du projet, c'était une vague qu'on prenait parce qu'on sentait qu'il y avait un intérêt. Owen (*Simonin, fondateur*) est youtubeur à côté, c'était la seule voix francophone sur la *blockchain* crypto à l'époque. Ça a commencé à prendre de l'ampleur, Owen recevait de plus en plus de questions de la part de ceux qui le suivaient, qui le considéraient alors comme un expert (étant la seule voix francophone s'exprimant à ce sujet) : comment acheter du *bitcoin*, etc. Autant de questions auxquelles aucune réponse n'était proposée, si ce n'est sur des sites étrangers et pas très rassurants. Il y avait donc une grosse barrière de manque d'informations à l'entrée. Notre idée a été de briser cette barrière et d'approcher le marché avec des réponses plus adaptées. Il y a eu une dose de chance, mais nous avons bien joué le coup puisque nous étions dans les premières entreprises au monde à se dire : ok, le *mass market* est prêt pour la *blockchain* et le crypto. L'idée était d'apporter des réponses « *plug and play* » : les gens n'ont pas forcément besoin de comprendre comment fonctionne la *blockchain* pour investir, de même qu'ils n'ont pas besoin de comprendre les mécanismes informatiques qui supportent Internet

pour l'utiliser. On a donc décidé de prendre le virage à ce moment-là, et fin 2017 s'est produit l'envolée du *bitcoin*. Beaucoup de gens s'y sont intéressés soudainement, or nous étions en place et les seuls à l'époque en France à fournir des réponses, ce qui nous a propulsé plus rapidement que nous l'avions anticipé. Depuis on a beaucoup évolué. Je m'occupe personnellement du marketing, mais comme nous ne sommes que 12 avec beaucoup de travail, il arrive que chacun doive s'entraider. S'il y a une grosse commande et qu'il faut aider à la production, j'irai aider, c'est ça aussi une start-up. Au début on travaillait chacun sur tous les plans, mais plus on avance, plus chacun se centralise sur ses missions de base. A la base, j'ai un profil assez généraliste, j'ai fait un DUT gestion en entreprises. J'ai fait un stage dans un incubateur, ce qui m'a permis de découvrir le monde des start-ups dont je suis complètement tomber amoureux : l'innovation, le contact avec des chefs d'entreprises aux idées passionnantes, de l'intelligence artificielle à la reconnaissance faciale, à la conception 3D. Je suis alors allé voir le dirigeant de l'incubateur pour lui proposer de travailler avec lui en alternance. Très enrichissant. C'est dans ce cadre que j'ai rencontré Owen. Quand il a lancé sa boîte, il s'est rapproché de cet incubateur.

- **Quel type de personnes travaille dans votre entreprise (jeunes ?) ? Et quel type de clients ?**

On a principalement des profils techniques, des développeurs, des administrateurs, des profils durs à trouver car chers. Pour le reste, des profils centrés sur la gestion, la comptabilité, etc., qui pourraient s'adapter à n'importe quelle entreprise. Pour les clients, l'idée c'était de faire du « minage ». Ça te parle ?

- **Non, pas vraiment.**

En gros, la *blockchain* c'est une nouvelle technologie qui permet de faire de l'échange de valeur, d'informations, monétaires ou de données par exemple. Mais aujourd'hui dans toutes les transactions, un tiers de confiance se glisse pour rendre véridique cette transaction : pour un échange financier ça va être une banque par exemple. La *blockchain* permet de révolutionner les transactions en ne passant plus par ce tiers de confiance : lors de la transaction, c'est un ordinateur qui, par des moyens algorithmiques, va valider cette transaction. Des ordinateurs situés partout dans le monde qui disposent des registres et qui, lorsque la transaction a lieu, passent en revue l'historique pour vérifier si la transaction doit se faire ou non. C'est ce que l'on appelle le minage. L'idée de départ était de créer des machines sur mesure pour les clients,

faciles à utiliser sur le modèle « *plug and play* », qui puissent miner directement en appuyant simplement sur « *on* » tandis que le client est payé en *bitcoin*, ou en euros directement sur leur compte. Le message : une machine qui vous fait gagner de l'argent. Aujourd'hui, le marché a évolué et on se positionne vraiment comme des « *brokers* » dans l'investissement sur la crypto-monnaie. On va jouer le rôle d'un gestionnaire de patrimoine mais sur la partie *blockchain* crypto. Des clients viennent nous voir avec un portefeuille de tant d'euros, ils n'ont pas forcément le temps ni les compétences pour s'intéresser aux crypto-monnaies, il nous appartient alors de faire fructifier leurs investissements. On pose des questions : intéressé plutôt par le long terme ou court terme ? Prendre des risques ou non ? Et selon les réponses, on l'oriente sur tel ou tel produit. Pour les clients, ça va donc du petit investisseur au portefeuille réduit au gros investisseur. Pour notre plus gros investisseur, on gère plus de 2,5 millions d'euros.

- **Pour ce qui est des performances, vous avez décollé ces dernières années. Comment t'expliquerais cette réussite ? Et pourrais-tu me renseigner sur les éléments comptables (bénéfices, coûts) ?**

Cette réussite, elle vient d'abord de l'évolution du marché. De plus en plus de gens s'intéressent aux cryptos. Aujourd'hui les gens ont moins peur de franchir le pas. Tout le monde en a entendu parler. On voit apparaître de plus en plus de cas d'usage au quotidien. Le bitcoin possédait cette image de l'argent du *dark net*, des terroristes, qui tend à s'amenuiser aujourd'hui. Cette image est d'ailleurs fausse puisque le bitcoin est utilisé pour moins d'1% sur le *dark net*. De plus, les résultats sont concrets : si on fait gagner de l'argent à un client, naturellement il va nous recommander derrière et en parler autour de lui. Or comme le marché est en expansion, majoritairement les clients gagnent, même s'il peut y avoir des pertes, c'est le jeu des investissements. Mais puisque l'on maîtrise bien nos projets et nos produits, les clients nous ont recommandé. Il y a donc des commandes régulières qui assurent le chiffre d'affaires. La première année, poussés par l'envolée du *bitcoin*, on a fait 1,8 millions de chiffre d'affaires. Un gros exploit, rare pour une start-up de faire autant en si peu de temps. La deuxième année, les cours ont baissé et ont été corrigés par rapport à l'envolée, ça a été un peu plus compliqué mais on a quand même clôturé à 1 million. On s'est rendu compte qu'on restait corrélés au marché, malgré nos bons produits. L'avantage c'est notre crédibilité qui nous fait tenir dans ces périodes, tandis que d'autres coulent. On est devenu vraiment un acteur de référence, pour ce qui est de la *blockchain* crypto, on est *leaders* sur le marché francophone (France, Suisse, Belgique, Luxembourg, un peu au Canada). Et depuis cette année, on est déjà à 4 millions, et on

n'est plus dépendants du marché : par exemple, la semaine dernière, le marché a baissé, ça n'a pas impacté le chiffre d'affaire, au contraire de nombreuses commandes ont été passées pour profiter de cette baisse.

- **Est-ce que tu penses que cette performance est aussi due au fait que vous fonctionnez de manière horizontale, chaque membre ayant une grande liberté de décision ? Tu peux me présenter la structure ? C'est lié à une augmentation de la performance ?**

Le fait d'avoir renforcé nos équipes a augmenté nos performances. Des profils recrutés ont beaucoup apporté : un directeur de la sécurité par exemple nous a permis de nous renforcer techniquement et d'avoir accès à de nouveaux projets (dernièrement un gros partenariat avec l'exclusivité en Europe). Ce directeur technique va donc avoir un mot à dire sur les nouveaux produits proposés. Tandis que moi je cherche plutôt les nouveaux projets, qui sont toujours soumis à validation de l'équipe technique. Trois pôles : la partie gestion, la partie image et marketing, et la partie technique. Sur chacun de ces pôles, très connectés entre eux sur le modèle de la start-up, il y a un représentant qui dirige globalement le pôle. Moi je ne suis pas pertinent pour parler de technique par exemple. Il y a un dirigeant général – Owen – mais qui se réfère aux avis émis par les représentants des différents pôles.

- **Chaque pôle a la liberté de donner du sens à son domaine ?**

Exactement.

- **Cette organisation fonctionne donc bien parce que chacun en reste à sa compétence ?**

C'est ça. Les pôles fonctionnent indépendamment mais la communication est permanente. On ne peut pas partir dans des directions opposées.

- **La tech favorise selon toi la « gouvernance ouverte » ? Ou c'est simplement votre modèle ? Est-ce que tu penses que cette gouvernance marche mieux dans certains secteurs ?**

Dans la *blockchain*, ça se fait naturellement. Mais je ne pense pas que ce soit propre à la tech, plutôt propre aux outils d'aujourd'hui. Quand on est jeune, agile, dans une entreprise qui ne comporte pas énormément d'employés, le modèle s'impose de lui-même. Plus tu grossis, plus il est naturel de « *processiser* » ta boîte. Nous on est 12 à temps plein, 20 sur le projet, des potes, chacun ayant accès facilement à ses collaborateurs, ça se manage facilement. Quand on atteint les 100 employés, il faut aussi accepter que certains employés veuillent simplement un travail et rentrer chez eux le soir, l'implication n'est pas forcément la même et le modèle doit changer. Après, il y a des boîtes dans lesquelles ça se fait. Mais on ne peut pas demander au directeur d'une grande boîte d'avoir la même proximité que nous avec ses employés.

- **J'ai parlé au PDG de l'entreprise Ekwateur dernièrement, tu connais ?**

Bien sûr, ils acceptent notamment les paiements en *solar coin*.

- **En lui parlant, il partageait ton avis. Mais tu ne penses pas qu'en grossissant, ça peut aussi favoriser l'horizontalité, justement parce que le dirigeant ne peut pas connaître chaque employé ? Ça peut produire l'effet inverse ?**

Je n'ai pas forcément assez de recul. Ça dépend des équipes derrière. Si on a des pôles avec les bonnes personnes qui font le relais, que chaque employé – même au bas de l'échelle – est impliqué et se sent impliqué, ça peut s'entrevoir. Les recrutements sont donc importants : ce n'est pas le même enjeu pour une entreprise de 2000 salariés d'en recruter 5 de plus et pour une entreprise de 10 salariés d'en recruter 2 nouveaux, le poids de ces recrutements n'est pas le même. Dans une petite structure, chaque recrutement compte et il faut donc que l'employé se sente à la fois à l'aise et responsable dans l'entreprise, qu'il trouve sa place, un sens à ce qu'il fait. Il y a beaucoup d'humanité.

- **Notre séminaire portait sur le rôle du sens dans l'entreprise. Tu penses qu'il est nécessaire de donner au salarié un sens à son travail ? Ou d'autres facteurs comme le salaire peuvent suffire ?**

Le salaire est une chose, peut-être l'élément déclencheur, mais ça ne dure pas longtemps. Au Luxembourg par exemple, les salaires sont globalement beaucoup plus élevés qu'en France. J'ai plusieurs potes qui sont partis là-bas : ils étaient contents au début d'avoir un bon salaire,

puis se sont rendus compte qu'ils ne se sentaient pas investis, que leur travail ne les stimuler pas. Tous les jours, c'est long à attendre le week-end. Ce genre de stimulation est peut-être plus difficile à mettre en place dans des gros groupes mais pas impossible. J'ai un pote qui travaille chez Michelin et a été impressionné par la dynamique de l'entreprise, le dirigeant s'adresse régulièrement à tout le groupe, la structure hiérarchique est claire et précise mais les gens se trouvent à une place qu'ils apprécient, tout est fait pour mettre à l'aise, des activités annexes sont mises en place. Ces activités sont ultra importantes : un tee-shirt à l'effigie de l'entreprise par exemple, ou un restaurant avec les salariés de temps en temps.

- **Est-ce que t'as déjà eu le sentiment que certains employés dans ta boîte ou dans une start-up ne se sentaient pas à leur place ? N'arrivaient pas à donner du sens à leur travail ? Des cas de burn out ?**

Du burn-out, je n'en ai jamais vu dans une start-up. J'ai déjà vu des cas compliqués, durant des périodes compliquées pour certaines start-ups. Si chaque jour est décisif pour l'avenir de la boîte, l'ambiance en prend un coup forcément. Tout ça joue sur la pression qui peut être différente. Avec la Covid, une start-up de potes a été totalement à l'arrêt, et malgré la reprise ils sont dans une phase compliquée : 3 mois de relance intensive, à l'issue desquels il peut y avoir des licenciements si les résultats ne sont pas là, qu'il faudra expliquer aux salariés. Des choses très délicates. Moi je ne l'ai pas encore vécu en interne. On a eu des phases compliquées, comme toutes les boîtes, mais on reste sur une pente ascendante. Et puis on est passionnés par notre job, et potes entre nous. Là on est samedi, on est tous au bureau et ce soir on fait un barbecue chez moi. Tu es tous les jours avec tes potes. On bosse, mais pas dans un cadre strict puisqu'il y a de la confiance.

- **Pour toi, est-ce le projet de l'entreprise horizontale, sans hiérarchie, est avant tout un projet égalitaire ?**

Je pense que non. Je ne pense pas que ça puisse exister des groupes où tout le monde est à égalité tout le temps. Sans hiérarchie, sachant que tout le monde ne fera pas autant pour le groupe, certains peuvent se sentir frustrés d'être récompensés à la même hauteur que ceux qui font moins, comme c'est le cas chez beaucoup de fonctionnaires. Ça a ses limites. La hiérarchie ne veut pas forcément dire la supériorité : celui d'en haut ne vaut pas forcément plus. Ça veut

simplement dire établir un ordre pour faciliter la communication et que chacun ait un rôle bien défini. La hiérarchie ne veut pas forcément dire autorité.

- **C'est intéressant, les autres start-ups que j'ai interrogées disaient plutôt l'inverse mais pouvaient se retrouver piégées. J'allais justement te demander si une telle structure ne crée pas l'illusion de l'égalité. Par exemple, certains employés pourraient prendre l'ascendant et asseoir leur emprise en se rendant indispensables.**

Imagine que tu as un problème précis. Sans cadre défini, qui le règle ? Qui prend l'initiative ? Ce flou fait que personne n'est à l'aise dans ces situations. A notre échelle, c'est confortable d'avoir une hiérarchie. Par exemple, si le client veut négocier, je peux lui dire simplement que je ne suis pas habilité pour mener des négociations, que ça ne fait pas partie de mon rôle, ce qui me permet de consulter la hiérarchie pour nous aligner et bien répondre aux attentes. Sans hiérarchie, comment réagir dans ce genre de cas ?

- **Merci et félicitations pour votre entreprise.**

Au plaisir et bon courage.

Interview de Pravir Malik

- **Travail de Pravir Malik :**

Créer une organisation résiliente. C'est le but de son travail, en faisant des services, des produits qui sont utilisables à plusieurs échelles dans l'organisation. Par exemple, créer des technologies qui permettent aux gens d'être plus en phase avec eux-mêmes, et des team technologies qui permettent aux équipes de mieux communiquer, de mieux analyser le marché. Il dirige un groupe (4 à 5 personnes fixes).

« Très souvent, dans une entreprise, c'est assez difficile de créer des relations solides avec les gens. Or pour créer des relations solides avec les gens, il faut déjà avoir une relation particulière avec soi-même. Une relation viable. Si en tant que personne, on est toujours sur la défensive, alors il y a de la frustration en toi, alors tu ne peux pas t'approcher des autres, et en plus tu perds la connexion avec la personne que tu es vraiment. On essaie de créer de l'espace

où les gens peuvent se débarrasser des pensées négatives, et des espaces où les gens sont plus positifs. Dans ce cas, les équipes fonctionnent mieux et l'entreprise aussi.

Les technologies sont un processus, ce n'est pas nécessairement basé sur le numérique.

Ces technologies, ça peut être n'importe quoi. Il y a des technologies de communication,...

- **Est-ce que ces technologies sont indispensables pour que la structure horizontale fonctionne ?**

Oui. L'entreprise horizontale repose sur des gens qui se managent eux-mêmes, sur du self-empowerment. Implicitement, quand on est dans une structure horizontale, si les gens ne se sentent pas capables de prendre des décisions, d'autres le font à leur place, et dans ce cas, on n'est plus dans une entreprise horizontale. La structure elle-même n'est pas suffisante. Il faut que les gens aient confiance en eux, qu'ils croient en ce qu'ils peuvent faire.

- **Sur les pages LinkedIn, on peut encore voir des « managers », qu'est-ce qui change par rapport à une entreprise verticale ?**

Les « titres » sont attribués selon l'ancienneté. Pour que la structure marche, il faut toujours qu'il y ait des gens ayant des responsabilités. Les gens ont des responsabilités et des capacités de décision différentes. Pour les gens externes à l'extérieur, c'est nécessaire de comprendre qui a les responsabilités. Ils ont des « decision making rights ». Ça fait aussi partie du fonctionnement de la structure, il faut répartir les décisions entre les gens.

En fait, dans les structures horizontales, ce qui compte c'est les capacités d'innovation. On construit les équipes en fonction des idées et de ce qu'elles valent, plutôt que le titre de la personne qui la possède. C'est comme ça qu'idéalement, les structures horizontales fonctionnent.

Il y a toujours des hauts et des bas dans ces structures. Ce n'est pas constant. Parfois, les gens abandonnent leurs pouvoirs. Dans toute structure sociale, il y a une hiérarchie qui se met implicitement en place. Les gens ont l'habitude de fonctionner selon la hiérarchie, et ont tendance à donner leur pouvoir à quelqu'un d'autre.

Il y a un problème si les gens ne veulent pas détenir de pouvoir.

- **Est-ce que ça a un rapport avec le niveau d'étude ?**

Non. Si les gens ont confiance en ce qu'ils sont et en ce qu'ils croient, alors les qualifications ne comptent plus.

Il faut créer un espace où les gens adoptent une attitude positive, où les gens ont l'impression qu'il y a une harmonie.

- **Quelle est alors la différence entre un manager et un leader ?**

Le Manager détient des responsabilités administratives. A l'inverse, tout le monde peut être un leader, à condition qu'il ait une bonne idée et que les gens le suivent.

- **Est-ce que ces changements de leaders permanents permettent de meilleures performances ?**

Si ça marche bien, oui. C'est une manière très puissante de fonctionner.

- **Quelle est le rôle des core values ?**

Un leader prend en compte ces valeurs et les incarne. C'est indépendant des compétences, de l'entreprise. S'ils font leurs preuves, ils auront de plus en plus de pouvoir de décision. Quand qqn a une très bonne idée qu'ils ont une certaine aura qui rassemble les gens, alors ils deviennent des leaders parce que les gens comptent sur eux. Ça arrive souvent, et c'est le côté positif de ce genre d'organisation.

Les core values sont essentiels. C'est ce qui fait tenir l'entreprise. Elles peuvent aider à prendre des décisions quand on doit faire des choix. Si tu as le choix entre deux choses qui ont déjà été faites et quelque chose d'inédit, les core values t'incitent à choisir ce qui est nouveau. On est dans un monde disruptif, et si on ne se renouvelle pas, ça ne marche pas. Ça crée aussi des liens entre les gens. Les employés deviennent amis au travail.

- **La verticalité empêche-t-elle le changement ?**

Non, pas nécessairement.

Dans une entreprise verticale, si on est sur un marché stable, la hiérarchie marche très bien. Mais si les marchés sont volatiles, les entreprises doivent s'adapter, s'innover. Il faut une certaine liberté d'entreprendre, de ne pas avoir à demander à x ou y si on peut appliquer cette idée. Désormais les entreprises vivent de moins en moins longtemps. Le rôle de la structure horizontale est de pallier ce problème. En même temps, si tu veux maintenir tes revenus sur le long terme, il faut de la structure.

- **Quel équilibre pour Zappos ?**

Parfois ça marche, parfois non. Ce qui est important, ce n'est pas tant la structure, mais les gens qui comptent. Il faut toujours se demander ce qu'il se passe chez les gens

- **Comment expliquer qu'une entreprise aussi grosse que Zappos adopte une structure normalement prisée chez les start-ups ?**

Zappos a gagné beaucoup d'argent. C'est ce qui lui a déjà permis de mettre en place sa structure, justement parce qu'elle avait beaucoup d'avance sur la concurrence, ce qui lui a permis d'expérimenter l'holocratie pendant très longtemps. Ça assure du côté business, c'est pour ça qu'on pouvait expérimenter. La performance rend possible holocratie qui elle-même garantit des performances durables.

La structure verticale est très prévisible. Tu sais pour qui tu travailles, qui tu dois aller voir, tu sais ce que tu vas faire de ta journée. Il y a une matrice qui se répète tout le temps.

Dans les holocraties, ce que tu fais et comment tu te sens fait une grosse différence. Si tu es motivé, tu peux entraîner tout le monde derrière toi. Dans les structures horizontales, tu peux influencer les autres. Ce n'est pas possible dans une entreprise verticale.

Le problème intervient quand il y a deux idées : à qui on accorde les fonds ? Dans une structure verticale, le problème se résout tout de suite, alors que ce n'est pas le cas dans une structure horizontale. Donc dans les structures horizontales, on ne peut pas faire de gros investissements d'emblée. Il faut expérimenter et s'adapter au marché, et ensuite on accorde les fonds. Dans ce cas, c'est le marché qui détermine où est la meilleure idée. Le manager n'a qu'une charge administrative.

Interview de Cyril Grignon

- **Présentez-vous, votre rôle dans l'entreprise, le projet d'Ekwateur.**

Cyril Grignon, je suis directeur réglementaire de chez Ekwateur. Cela n'a pas toujours été mon poste car celui-ci est assez changeant puisque je fais partie des 4 fondateurs de l'entreprise. Donc « je suis là où je suis le plus utile à un instant T pour la boîte ». On a créé la boîte en 2015, on a commencé à commercialiser en 2016. On était 4 en 2015, aujourd'hui on est plus de 65.

On a grossi assez vite. Ce qu'on fait chez Ekwateur, c'est que nous proposons d'installer des compteurs d'électricité verte dans les foyers. Nos concurrents directs sont Engie et EDF, notre offre est de proposer de l'énergie verte à nos clients. Notre offre est de montrer au client d'où est issue l'énergie qu'il consomme, et ce travail peut se faire soit sur le chauffage au bois éco géré, soit du gaz naturel et du biogaz. On commercialise également du biométhane : jusqu'à présent il était utilisé seulement pour le transport routier, désormais on injecte du biométhane directement dans les foyers. Je rappelle que le biométhane est issu directement des déchets de l'agriculture, ce qui est plutôt green, plutôt écolo ! Pour informer le client de l'origine de l'électricité qu'il consomme, nous travaillons avec le mécanisme européen des garanties d'origine, donc pour chaque quantité d'énergie achetée, on assure au client que son électricité a été produite via une énergie renouvelable (parcs éoliens, hydrauliques, solaires), sachant qu'on propose également l'offre premium qui certes est plus chère mais qui s'adapte beaucoup plus au client : si par exemple un client ne souhaite pas consommer de l'hydraulique par exemple parce qu'il considère que c'est pas suffisamment écologique alors lui seront proposées certaines alternatives. Donc voilà ça nous permet de proposer du choix à nos clients. Aujourd'hui, nous sommes le 5e fournisseur en France, le premier fournisseur alternatif indépendant, et devant nous les premiers sont Total, ENI, les opérateurs historiques.

- **Qui sont les clients, quels profils ?**

Il y a 3 grands profils : les professionnels, les résidentiels et les industriels. On a beaucoup de petits professionnels, souvent des locaux. Notre activité se concentre essentiellement sur les particuliers et les petits professionnels.

- **Plusieurs organisations qui ont déjà témoigné de votre innovation et de votre efficacité. J'ai vu sur votre site qu'il y a eu 250 000 compteurs installés. Greenpeace vous a classé « en bonne voie » parmi les fournisseurs d'électricité verte et on voit que juste au-dessus en effet il y a seulement les pétroliers. Au regard de votre performance, selon vous est-ce qu'il existe une corrélation entre l'adoption d'une consommation qui est basée sur la collaboration, l'usage collectif, et les performances de votre entreprise ?**

Oui et non. Nous ne sommes pas les premiers fournisseurs, loin de là, à faire du vert. Mais effectivement le fait d'être basé sur une communauté aide beaucoup. Nous croyons beaucoup à

cet aspect communautaire. On a de nombreux clients qui participent aux tests de nos produits et qui sont assez actifs sur les réseaux sociaux pour nous alimenter.

Donc il est clair que cet esprit de communauté aide, cette fibre écolo « nous sommes verts » a un impact indéniable. Mais « être vert » ne suffit pas. Par exemple, Planète OUI s'est lancée dans l'énergie verte en 2007 et pourtant eux plafonnent à 60 000 compteurs, sûrement parce que leurs tarifs sont plus élevés que les prix de vente d'EDF. Donc c'est difficile de d'avoir une forte adhésion, c'est un peu plus un « marché de niche » quand on est sur du vert.

Nous essayons de faire du vert, sans faire du low-cost mais en essayant de tarifier moins cher qu'EDF. On essaie de vendre un tout petit peu moins cher qu'EDF mais nous ne parvenons toujours pas à être compétitifs sur les low-costs comme Direct Energie. Toutefois, l'image d'Ekwateur donne envie aux clients de se fournir chez nous, de consommer de l'énergie autrement. C'est donc un tout qui permet cet attrait : le vert, l'économie circulaire, l'esprit de communauté, etc.

- **Vous avez donc bien une stratégie consistant à impliquer directement les clients dans l'entreprise ?**

Tout le temps. Nous proposons notamment des levées de fonds participatives pour permettre à nos clients d'investir leurs économies et de participer financièrement à la vie de la boîte et d'avoir aussi des retours sur investissement. Le participatif a participé pour 10% de nos levées de fonds en 2019.

- **Ce projet d'implication des clients est-il un projet égalitaire ?**

Tous les fondateurs d'Ekwateur proviennent du milieu de l'énergie, quasiment. L'idée à l'origine de la boîte était d'avoir un impact réel sur la transition écologique, car on se doutait que cette transition ne se ferait que sur un modèle *bottom-up*, qu'elle ne viendrait jamais d'en haut. Pour impliquer le citoyen dans cette transition, l'idée est de l'impliquer aussi dans cette entreprise. Comment ? En le rémunérant, en lui permettant de participer à l'investissement de l'entreprise, en l'écoutant. Le but est de se faire poser la question aux clients : « Que puis-je faire concrètement pour avoir un impact sur l'écologie ? ».

- **Comment s'organise l'entreprise en interne ?**

Nous avons énormément réorganisé la boîte. En effet, passer d'une boîte de 4 à une boîte de 65 implique des changements inéluctables. Typiquement, au début de l'entreprise, il n'y avait aucun niveau hiérarchique. Jusqu'à ce qu'on soit une vingtaine, il n'y avait aucun niveau hiérarchique. Simplement, nous (les 4 fondateurs) managions chacun 3 ou 4 employés. Or nous nous sommes rendus compte en grossissant que ce mode de fonctionnement comportait certaines limites. Notamment lorsque 27 personnes devaient répondre de leur travail devant une seule personne... Il est alors difficile de savoir précisément ce que fait chacun de ces salariés. Nous avons commencé à découper en petites équipes l'entreprise, en créant plusieurs pôles. Cela marchait bien, jusqu'à ce qu'à nouveau, les pôles deviennent très gros et que des salariés aient commencé à partir car ils sentaient un manque de cohésion au sein des pôles. Nous avons alors redécoupé la boîte en structures très fines, et désormais nous sommes une vingtaine de « mini-bulles » avec au maximum 10 personnes dans chaque bulle. Certaines se recoupent, d'autres non. En général, ces bulles comportent 3-5 personnes qui travaillent en collaboration puis qui ensuite discutent avec les autres équipes et rendent compte des innovations qu'ils veulent proposer, etc. Il y a par exemple une équipe « acquisition », l'équipe b2b, l'équipe de communication, une équipe de marketing digital, etc. D'ailleurs, ces deux derniers pôles n'étaient qu'un à l'origine, avant que nous le scindions en deux pour créer davantage de collaboration au sein des équipes.

Ces différentes bulles ne sont pas forcément exclusives. Plusieurs personnes sont membres de plusieurs bulles. Nous sommes une start-up récente, et par conséquent notre organisation est très souple. Nous restons une petite structure, ce qui donne davantage de liberté pour, par exemple, organiser des réunions collaboratives avec toute la boîte pour que tout le monde soit au courant des innovations et projets en cours. Car en effet, nous aimons informer nos collaborateurs, tenir au courant tout le monde des finances, de « où en sommes-nous ? ». Nous avons à cœur d'assurer que la communication passe bien au sein de l'entreprise.

- **Le nombre semble être un facteur important dans la réorganisation de l'entreprise. Dès que l'entreprise grossit, vous subdiviser, c'est bien cela ?**

Oui, c'est cela.

- **Mais alors, ne pensez-vous pas qu'une organisation horizontale ou semi-horizontale puisse se mettre en place même au sein de très grosses entreprises ? Je pense**

notamment à la filière Zappos d'Amazon ou à SEMCO au Brésil, qui ont tenté ce type de structure.

Il est évident que le nombre de personnes est un facteur important. Mais le plus difficile, et c'est quelque chose qui peut clocher même au sein d'une équipe de 4, c'est la communication. C'est d'autant plus difficile que quand nous avons commencé à être trop nombreux sur un seul site (nous sommes dans le même bâtiment mais répartis sur plusieurs étages), il devenait difficile d'assurer une communication parfaite. Il y a une nécessité de mettre en place des outils de communication, non pas seulement des outils digitaux (Drive, Slack, etc.) mais surtout des rituels, institutionnalisés, de communication entre les équipes, pour que chaque employé soit bien au courant de ce que l'autre fait, pour ne pas passer à côté de certaines prises de décision, pour éviter que des décisions soient prises unilatéralement. L'enjeu principal de l'organisation, pour qu'elle fonctionne, c'est la communication. Mais c'est très compliqué : à Ekwateur, nous avons essayé de nombreuses choses pour que cela fonctionne.

- **Pensez-vous que ce secteur du renouvelable peut favoriser cette structure en « gouvernance ouverte », avec les clients impliqués, les collaborateurs constamment informés, etc. ? Ou ce type de structure peut selon vous fonctionner dans n'importe quelle entreprise de n'importe quel secteur ?**

J'aurais du mal à dire si la gouvernance ouverte telle que nous la pratiquons relève de quelque chose de sectoriel ou non. Les employés, chez nous, nous rejoignent non pas pour le salaire (nous sommes une boîte qui payons peu relativement aux autres entreprises du secteur) mais pour cette envie de donner du sens à leur travail. La majorité des gens qui viennent chez nous ont tous une fibre écolo, sans être pour autant des ayatollahs de l'écologie ! Donc il est évident que ce sens partagé favorise une structure horizontale. Quand de nombreux employés souhaitent donner un sens à leur travail et bossent sur un projet écologique commun, cela aide pas mal à avoir cette forte cohésion et cette souplesse. Chez nous, il est clair que le secteur du renouvelable a aidé à fortifier cette conception horizontale de l'entreprise, mais je ne saurais dire si dans d'autres secteurs, ce serait plus compliqué à mettre en place. D'autant plus que je n'ai pas assez travaillé dans d'autres secteurs pour avoir du recul sur ce sujet !

- **Il est très intéressant que dans votre entreprise, c'est du sens que naît le projet collectif !**

En effet, cela nous arrive très souvent que des employés nous disent qu'ils ne souhaitent pas partir dans une entreprise payant mieux car ici, ils s'éclatent, et donnent du sens à ce qu'ils font au quotidien ! J'aime dire aux employés « Quel impact as-tu eu aujourd'hui ? », et j'aime partager avec eux cette façon dont nous faisons l'écologie chez Ekwateur.

- **Selon vous, cette façon d'impliquer directement les employés dans ce sens commun, ce qui semble être la ligne directrice de la boîte, joue-t-elle sur la performance ?**

Il est clair que quand un employé arrive dans l'entreprise avec le sourire en sachant pertinemment pourquoi il fait ce travail, ça change tout ! Je suis persuadé qu'un employé qui arrive soit démotivé soit sans l'impression que son travail a un impact concret sera moins productif qu'un employé pour qui le sens est quelque chose de crucial. Si l'on trouve du sens dans son travail, je ne vois pas comment ça ne peut pas jouer ! Chez nous, les employés viennent et partent quand ils veulent. Ils choisissent leurs horaires. Pourtant il est clair que l'immense majorité d'entre eux restent bien plus longtemps que 35h par semaine. Parce que ce projet les tient à cœur, parce qu'ils s'éclatent. On ne compte pas nos heures chez Ekwateur, parce que ça nous plaît. Certes, je ne suis pas objectif en disant cela, mais très honnêtement je pense que personne à Ekwateur n'est malheureux à cause de son travail !

- **Vous n'avez jamais eu de cas d'employés mis à l'écart, des cas de burnouts ?**

Certains sont partis pour des problématiques de salaire. Il est clair que cela joue : le secteur de l'énergie est censé rémunérer beaucoup et pourtant, nous sommes une petite boîte n'ayant pas encore atteint un équilibre financier. D'où le fait que nous rémunérons moins. Personnellement, je trouve que les gens sont sous-payés par rapport à leur apport à la boîte, mais tant que nous perdons de l'argent – ce qui est le cas aujourd'hui – nous pourrions difficilement expliquer à nos actionnaires que nous allons significativement augmenter les salaires...

A part cela, nous avons eu une personne qui est partie car elle se sentait mal d'être dans une boîte où tous les employés ont une fibre un peu « bobo écolo », ça ne collait pas en termes d'ambiance. Mais en général, cela est plutôt rare.

- **Comment se déroulent les prises de décision à Ekwateur ?**

Cela varie vraiment en fonction de la nature de la décision. Certaines grosses décisions ne peuvent être prises que par les actionnaires par exemple. Les décisions à plusieurs centaines de milliers d'euros ne peuvent être prises à l'échelle des pôles. Mais pour les lancements de projets, les pôles sont libres. Toutes les deux semaines, un comité de pilotage réunit un représentant de chaque bulle pour discuter de stratégie et des grands projets de la boîte. Il y a aussi des réunions ayant lieu tous les mois où nous présentons à tous nos salariés l'avancement des projets. Chacun est alors libre de proposer quelque chose, de remettre en question certaines décisions prises. Tout se fait assez naturellement, il y a en général peu de tensions car ces comités sont basés sur l'écoute. Enfin, les 4 fondateurs se réunissent pour évaluer la pertinence de certaines décisions, notamment en termes de grosses embauches. Dernièrement, pour embaucher le nouveau directeur financier, nous nous sommes d'abord concertés tous les quatre avant d'en parler à l'entreprise.

- **Dans une structure horizontale, ne pensez-vous pas que le patron puisse profiter d'un statut d'entreprise horizontale en prétendant impliquer tout le monde, donner équitablement des actions, un même temps de parole aux employés, et en réalité le faire pour plaire ? Que pensez-vous des dangers inhérents aux entreprises sans hiérarchie, où le patron se rendrait indispensable par ce biais-là ?**

Je tiens à rappeler que nous ne sommes pas réellement une entreprise horizontale. Le terme de « gouvernance ouverte » colle mieux. En réalité nous avons voulu ne pas faire de hiérarchie à l'origine mais nous nous étions vite rendus compte que ce n'était pas possible, parce que justement l'objectif de s'organiser en bulles est que chaque bulle soit autonome et indépendante des autres et des fondateurs ! Je dis toujours que si l'un de nous 4 disparaissait, l'entreprise continuerait à fonctionner, car justement cette structure permet de ne pas reposer sur une poignée de personnes seulement mais au contraire de responsabiliser les équipes. Très honnêtement, je pense que les employés doivent être employés et donc directement impliqués dans l'entreprise.

Après, effectivement, j'aurais du mal à répondre à votre question parce que je pense que les employés s'enfuiraient tout simplement ! Je ne vois pas comment ce type d'organisation où se mettrait subtilement en place une hiérarchie malsaine pourrait tenir sur le long-terme, et j'espère que nous n'avons pas mis cela en place à Ekwateur ! Si les gens se sentent bien et peuvent

proposer des choses, ils vont rester. Si les gens sont dans une fausse hiérarchie dans laquelle ils ne se sentent pas libres et ne peuvent rien proposer, ils vont partir.

- **C'est d'ailleurs justement ce qu'il se passe dans certaines boîtes !**

Si je devais évaluer une boîte telle que vous me la décrivez, il suffirait de regarder le nombre de départs ! Rapidement, quand un manager essaie de casser la structure hiérarchique dans son intérêt, afin de déployer ses tentacules et son emprise, cela peut donner quelque chose d'assez dangereux. Le management d'Ekwateur doit être assez vigilant par rapport à ça d'ailleurs : on doit détecter ce genre de comportements assez rapidement pour éviter que les autres employés fuient ! C'est même arrivé chez nos à Ekwateur : nous avons dû nous séparer d'une employée (d'un commun accord) car cette personne rendait malheureuse l'équipe avec laquelle elle travaillait et car la communication ne passait pas. Très honnêtement, cela pourrait arriver dans une boîte comme la nôtre : c'est au manager d'être vigilant par rapport à ça !

Interview de Idriss Bennani

- **Parcours de Idriss Bennani**

J'ai suivi une formation en économétrie et en maths.

Puis je me suis orienté vers informatique, et j'ai travaillé dans un data center mais pour moi il y avait un problème de valeurs. J'étais en quête de sens (expérience avec sdf, gens qui n'ont rien à faire dans la rue). Notre système exclue facilement. J'ai ensuite réalisé que beaucoup de gens dans l'informatique n'ont en fait pas de diplôme d'informatique. Dans les années 80, des entreprises de réinsertion se développaient un peu partout. J'avais un ami DRH, et on était d'accord pour dire qu'il y a un problème d'insertion de gens qui ne parlent pas français, n'ont pas de diplômes, et je me suis dit qu'il faut faire un truc pour former ces gens-là.

Donc j'ai fait un logiciel qui s'occupe d'insertion. En 2013, j'ai créé RézoSocial qui s'occupe des gens en insertion, on gère environ 3000 postes. Des structures nous appellent régulièrement. Des salariés en insertion qui s'occupent des logiciels. Ces personnes arrivent chez nous avec du chômage de longue durée, des problèmes de prisons. Pour arriver chez eux nous il faut :

-être motivé par l'informatique

- avoir des problèmes et avoir besoin de RézoSocial (la présence doit être justifiée)
- maîtriser le français (hotline)
- critère de pôle emploi.

- **Comment expliquer la réussite de réinsertion des salariés ? (90% retrouvent un emploi) :**

Nous rendons la confiance aux gens, nous les aidons « à se tenir droit », ils gagnent en confiance, ils inspirent confiance et donc ils retrouvent un travail (anecdote avec les 5cm). Le plus important finalement n'est pas tellement l'informatique mais la prise de confiance

- **Ce projet donne-il à chaque employé la liberté de donner du sens à son travail ?**

Il y a des gens qui viennent de milieux difficiles, il faut les former, etc...Nous tentons de leur donner du sens

- **Quid des chiffres d'affaires et bénéfices ?**

Il s'agit d'une start-up, nous sommes une des seules à avoir le label « d'entreprise innovante ». Nous avons été rentables les premières années, puis on a pas mal investi dans des logiciels, donc on a eu des années difficiles (180 000 de pertes), l'année dernière on était à plus de 1,8 million de chiffre d'affaire.

Des organisations ont témoigné de l'efficacité de cette entreprise : nous avons le label d'entreprise sociale et solidaire, c'est important pour les financeurs. Y a des lois qui obligent les banques à financer des boîtes comme nous.

- **Concernant la structure de l'entreprise (dont l'échelle est assez petite), comment se déroule la prise de décision ? comment vous fonctionnez hiérarchiquement ?**

Il a un ami qui est stagiaire, il est venu dans l'entreprise pour observer. Il y a décrit un sentiment de « bienvenu » et un sens de partage. Mais il y a quand même une forme de hiérarchie, Idriss est le patron et il a des compétences techniques. Quand il faut prendre une décision, il essaie de laisser les autres prendre la décision.

Il y a bcp de structures où le dirigeant n'a pas la connaissance du métier.

Idriss essaie de tendre vers une forme horizontale, il demande l'avis aux travailleurs, que les gens puissent exprimer leurs sentiments.

- **C'est un projet égalitaire ?**

Quelqu'un qui est venu visiter l'entreprise était incapable de dire si une personne était en insertion ou encadrante, les gens sont habillés de la même manière, pas de rapport de supériorité dans la manière de parler. Mais c'est aussi le propre de l'informatique.

- **Le secteur de l'informatique favorise-t-il une gouvernance ouverte ?**

On s'inspire de la méthode agile. Dans certains secteurs, des gens travaillent ensemble, mais ne se sont jamais vus et c'est problématique. L'informatique favorise la méthode agile, elle change la manière de travailler.

- **Y'a-t-il des secteurs dans lesquels ce type de gouvernance ouverte est plus propice ? Cela dépend du secteur ou cette gouvernance peut s'appliquer partout ?**

L'entreprise libérée, c'est l'entreprise sans patron. Il y a des exemples de réussites fulgurantes avec ces modèles, notamment l'aide à domicile aux Pays Bas, une boîte qui a 90% du marché, grâce à ce modèle sans patron

Réf. : Frédérique Laloux, l'entreprise libérée

- **En quoi ce modèle de gouvernance ouverte est-il plus efficace qu'une forte hiérarchie ?**

Le sentiment de liberté est primordial, les gens dans une boîte prennent des décisions personnelles importantes (acheter une maison, prendre un emprunt) donc tout le monde est capable

de prendre des décisions importantes. Je pense qu'il faut laisser les gens prendre des décisions. La hiérarchie stricte est pour un peu démodée.

- **Mais n'est-ce pas aussi le petit nombre qui favorise la gouvernance ouverte ?**

Pas forcément, on peut grandir tout en gardant une forme de gouvernance ouverte. On a l'exemple de l'entreprise Octo (société informatique) : ils embauchent des gens qui peuvent trouver du travail facilement, donc ils ont une raison d'être à Octo, ils ont des équipes autonomes avec un budget, gouvernance très ouverte. On a alors des petites entreprises au sein d'une grosse structure

- **Avez-vous eu le sentiment que des employés se sont retrouvés à l'écart, burn-out, malaise ?**

Jamais, c'est impossible, on veille constamment au bonheur des gens

- **Selon vous, ce type de structure horizontale ne serait-il pas une illusion d'égalité ? (Tyrannie de l'absence de structure)**

Ça peut arriver. On a des salariés qui viennent de certaines cultures où le patron est vénéré. J'essaie de casser cela, avec le tutoiement. Certaines personnes viennent avec l'envie d'être dirigés. À partir du moment où il y a le respect, ça se passe bien. En fait, cela dépend du patron et de ses valeurs.

Jonathan Sergent

Normalement c'est hiérarchique avec un chef, c'est simple. Dans mon cas personnel, j'ai 2 chefs et je suis en double rattachement. Cela complexifie la relation car ton chef a moins de pouvoir et tu peux jouer un chef contre l'autre. Mais c'est encore hiérarchique. Ensuite dans ma boîte, il a des gens qui n'ont pas de chef bien identifié et c'est la catastrophe car ils sont ballotés entre les demandes des uns et des autres. Il y a alors un problème de gouvernance, ce qui est une conséquence directe d'une asymétrie entre les conceptions anglo-saxonne et française.

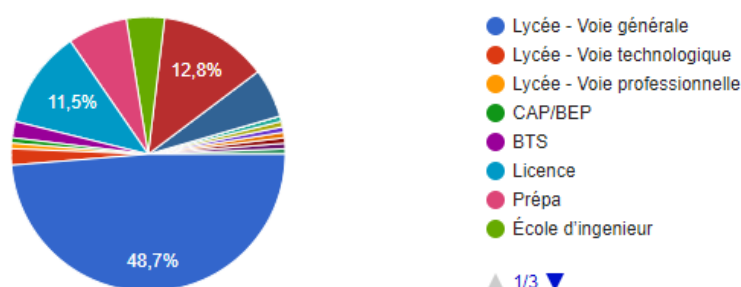
Enfin chez Recommerce, c'était soi-disant sans chef, mais en réalité il y avait un fondateur qui manipulait tout. C'est une start-up horizontale mais entre la promesse (« pas de chef et tout le monde égal ») et la réalité (en fait une seule personne manipule tout sans que cela se voit trop), il y a un fossé.

Chez les start-ups il y a vraiment un côté marketing dans la structure de l'entreprise, quand tu creuses tu te rends compte que c'est souvent au profit du dirigeant... Je me souviens d'une startup des objets connectés basée à Toulouse qui avait levé plusieurs 100m d'euros et le patron voulait donner des actions à tout le monde... En fait, c'est très politique pour diluer les actionnaires et se rendre indispensable. Un patron est habité par le risque de perdre son job.

Résultats du sondage

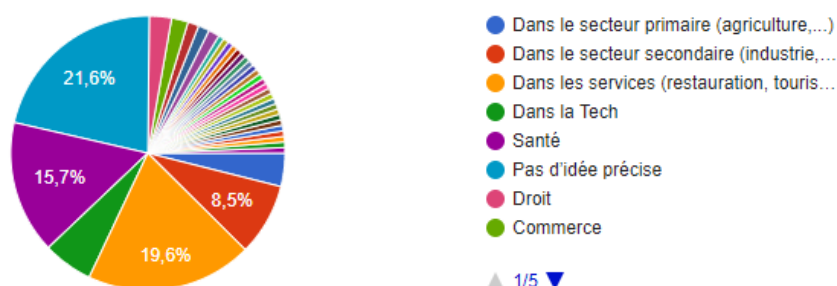
Vous êtes...

156 réponses



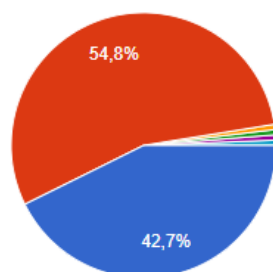
Vous voulez travailler...

153 réponses



Pensez-vous qu'il peut exister une entreprise sans échelon hiérarchique ?

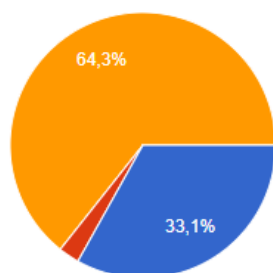
157 réponses



- Oui
- Non
- Oui mais il faut une très bonne organisation... Qui fait l'organisation ? Les anciens ou les plus forts. Donc d'...
- Une micro entreprise oui
- ça dépend du nombre de personnes qui y travaillent : peu = gérable / beaucoup...
- Ça dépend de la taille de l'entreprise. Petite : oui, Grande : non

Pour vous, quelle entreprise est la plus performante ?

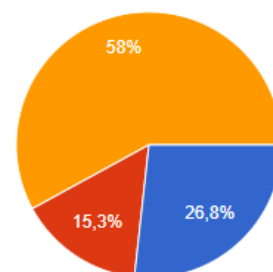
157 réponses



- Entreprise avec une hiérarchie verticale
- Entreprise sans hiérarchie
- Un mix des deux

Vous sentiriez-vous plus libre dans une entreprise sans hiérarchie ?

157 réponses



- Oui
- Non
- Ça dépend

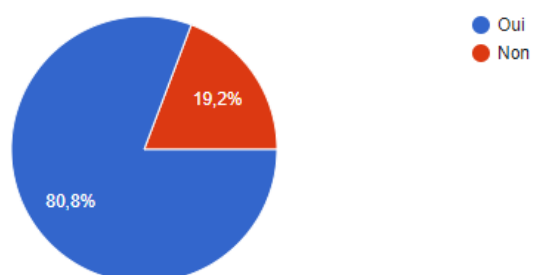
Voulez-vous travailler dans une entreprise au sein de laquelle vous pourriez gravir les échelons au fil des années ?

157 réponses



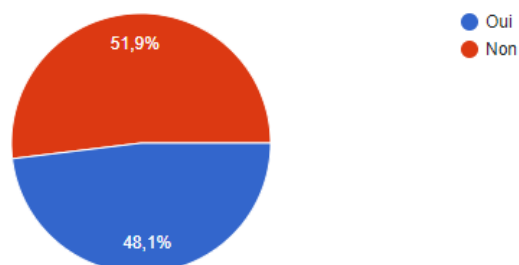
Pensez-vous que la perspective de gravir les échelons donnerait un sens à votre travail ?

156 réponses



Pensez-vous qu'une entreprise sans hiérarchie garantit plus d'égalité entre ses membres ?

156 réponses



Analyse des résultats du sondage

Premières remarques

- 43,6% des gens veulent travailler dans une structure où les leaders sont changeants, de même qu'une grosse majorité des sondés pense qu'une hiérarchie flexible est la plus efficace.
- Plus des 54,8% des sondés répondent qu'il ne peut même pas exister d'entreprise totalement horizontale, et 2,5% des sondés posent des conditions très précises à l'existence d'une telle entreprise. Pourtant, pour ces mêmes personnes, une entreprise qui s'inspire de cette « utopie » est plus performante.
- Hiérarchie et sens : ce qui ressort le plus de ce sondage, c'est que de manière générale, les étudiants ont tendance à rejeter à la fois les structures hiérarchiques rigides et les structures horizontales, au profit d'une structure plutôt mixte. Pourtant, il convient de relever un paradoxe majeur soulevé par cette étude :
 - les étudiants veulent une entreprise où ils peuvent gravir les échelons au fil des années, alors même qu'ils affirment ne pas vouloir travailler dans une structure verticale – alors même que c'est cette structure qui permet de gravir les échelons.
 - De même, les structures horizontales ne sont pas nécessairement réputées pour donner du sens au travail. En effet, on observe que 80,8% des étudiants interrogés affirment que la perspective de gravir les échelons donnerait du sens au travail.
 - Enfin, il semblerait que l'entreprise horizontale ne soit pas considérée comme garante de plus d'égalité entre les membres.

Il semblerait donc que l'entreprise horizontale ne soit pas désirée pour elle-même, car elle n'est pas nécessairement porteuse de sens, et ne garantit pas davantage de performances. D'autre part, l'entreprise verticale est généralement rejetée par les étudiants au profit d'une structure plus souple, alors que les réponses des étudiants montrent clairement un attrait pour les caractéristiques propres aux structures verticales (échelons hiérarchiques, perspective de faire carrière,), qui donneraient plus de sens au travail.

Cela nous amène à nous poser les questions suivantes : est-ce qu'on pourrait en conclure que l'entreprise horizontale est un idéal (par définition irréalisable), dont il faut s'inspirer pour

changer les rapports/la distribution des responsabilités entre les individus dans les entreprises verticales ?

Il existerait donc une sorte de schizophrénie : on ne veut pas travailler dans une entreprise verticale mais pourtant on veut gravir les échelons, on a besoin d’être encadré, ...

Analyse des sondés et conclusions relatives à cette analyse

Lien entre niveau d’études et structure visée

Vous êtes...	Dans quel type d'entreprise voulez-vous travailler ?														Total
	Art	Auto entrepreneur	Cabinet d'avocats	Cabinet de vétérinaire	Dans le secteur public	Entreprenariat	Entreprise avec une hiérarchie verticale rigide, avec des échelons clairement définis	Entreprise dans laquelle les leaders sont changeants en fonction des projets	Entreprise sans leader défini, structure horizontale où tout le monde a les mêmes responsabilités	Exploitation agricole	Fonction publique	Libéral	Ma propre ou version verticale mais souple / atmosphère startup	Mon entreprise	
Apprentissage (maturité technique) (suisse)	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
bp	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
BTS	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	3
CAP/BEP	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Dcg	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
École d'art	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
École d'ingénieur	0	0	0	0	0	0	1	6	0	0	0	0	0	0	7
École de commerce	0	0	0	0	0	0	5	14	0	0	0	0	1	0	20
École de Sciences Politiques	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
ENAC	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Ingé / Commerce	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Licence	0	0	0	0	0	0	7	7	2	0	1	1	0	0	18
Lycée - Voie générale	1	2	0	1	1	0	1	26	28	14	1	0	0	0	76
Lycée - Voie professionnelle	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Lycée - Voie technologique	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3
Master	0	0	0	0	0	0	4	4	1	0	0	0	0	0	9
Prépa	0	0	0	0	0	0	7	3	1	0	0	0	0	0	11
Total	1	2	1	1	1	1	57	68	19	1	1	1	1	1	157

- Sur les 7 répondants en école d’ingénieur, 6 voudraient travailler dans une structure où les leaders sont changeants. En école de commerce, c’est 14 répondants sur 20 qui veulent travailler dans une telle entreprise. Même constat pour les gens en master.

On peut noter qu’il y a un paradoxe parce que ce sont ces mêmes étudiants qui sont destinés à occuper des hauts postes dans les entreprises verticales. Pourquoi cette réponse alors ? Le prestige social (voire le salaire) associé à une position élevée dans la hiérarchie d’une entreprise n’attire pas ceux qui sont destinés à ces postes. Pourquoi ? Qu’est-ce qui attire tant dans les entreprises mixtes ?

- On remarque aussi que c’est chez les lycéens en voie générale que l’entreprise horizontale est la plus plébiscitée (18,6% des lycéens en voie générale préfèrent cette forme), alors qu’elle n’est pas aussi appréciée chez les étudiants de l’enseignement supérieur.

Cela semble confirmer que l’entreprise horizontale s’apparente à une utopie, comme un modèle idéal qui est apprécié pour les rapports instaurés entre les collaborateurs.

- Malgré le faible nombre de réponses qui peut être une entrave à l'analyse, on peut quand même noter que l'attrait pour les entreprises horizontales ou les structures mixtes ne dépend pas (ou peu) du niveau d'études.

Lien entre le type d'entreprise dans lequel la personne veut travailler et les ambitions carriéristes

Tableau croisé Dans quel type d'entreprise voulez-vous travailler ? * Voulez-vous travailler dans une entreprise au sein de laquelle vous pourriez gravir les échelons au fil des années ?

Effectif

		Voulez-vous travailler dans une entreprise au sein de laquelle vous pourriez gravir les échelons au fil des années ?			Total
		Non, je préfère rester à un poste avec peu de responsabilités	Non, je préfère travailler dans une entreprise où les échelons n'existent pas	Oui	
Dans quel type d'entreprise voulez-vous travailler ?	Art	0	0	1	1
	Auto entrepreneur	0	2	0	2
	Cabinet d'avocats	0	0	1	1
	Cabinet de vétérinaire	0	0	1	1
	Dans le secteur public	0	0	1	1
	Entreprenariat	0	0	1	1
	Entreprise avec une hiérarchie verticale rigide, avec des échelons clairement définis	2	0	55	57
	Entreprise dans laquelle les leaders sont changeants en fonction des projets	2	8	58	68
	Entreprise sans leader défini, structure horizontale où tout le monde a les mêmes responsabilités	2	3	14	19
	Exploitation agricole	0	1	0	1
	Fonction publique	0	0	1	1
	Libéral	0	0	1	1
	Ma propre ou version verticale mais souple / atmosphère startup	0	0	1	1
Total		6	14	137	157

- Ce tableau confirme bien ce qui a été dit plus haut.

En tout, ce sont 72 personnes, soit 45% des sondés qui veulent travailler dans une entreprise où il n'y a pas d'échelons hiérarchiques fixes, mais qui veulent quand même gravir les échelons.

- On peut même aller jusqu'à supposer que même si dans l'entreprise il n'y a pas de hiérarchie établie, il y en a toujours une dans la tête des gens, une hiérarchie informelle qui se met en place, et donc des échelons à gravir.

Ce « paradoxe des 72 » peut donc être vu sous deux angles. D'une part, la hiérarchie horizontale fait envie mais dans les faits, elle ne correspond pas aux aspirations des étudiants. D'autre part, on peut aller jusqu'à affirmer que la hiérarchie horizontale n'est en fait pas possible. Si les étudiants veulent tout de même gravir les échelons, c'est parce que ces échelons existent, seulement, ils sont informels. Les « échelons » pourraient, dès lors, n'être que le reflet de l'estime portée par les collaborateurs.

- Même remarque : comment travailler dans une entreprise horizontale quand on ne veut pas avoir de responsabilités ?

L'interrogation qui nous est venue fut la suivante : le modèle horizontal n'est-il pas une utopie au profit de la lutte des égos ?

Lien entre sens au travail et hiérarchie

Tableau croisé Dans quel type d'entreprise voulez-vous travailler ? * Pensez-vous que la perspective de gravir les échelons donnerait un sens à votre travail ?

Effectif		Pensez-vous que la perspective de gravir les échelons donnerait un sens à votre travail ?		Total
		Non	Oui	
Dans quel type d'entreprise voulez-vous travailler ?	Art	0	0	1
	Auto entrepreneur	0	1	1
	Cabinet d'avocats	0	0	1
	Cabinet de vétérinaire	0	1	0
	Dans le secteur public	0	0	1
	Entreprenariat	0	0	1
	Entreprise avec une hiérarchie verticale rigide, avec des échelons clairement définis	1	7	49
	Entreprise dans laquelle les leaders sont changeants en fonction des projets	0	15	53
	Entreprise sans leader défini, structure horizontale où tout le monde a les mêmes responsabilités	0	4	15
	Exploitation agricole	0	1	0
	Fonction publique	0	0	1
	Libéral	0	0	1
	Ma propre ou version verticale mais souple / atmosphère startup	0	0	1
	Mon entreprise	0	0	1
Total		1	30	126

Ici on voit que les réponses sont encore assez inattendues, mis à part pour ceux qui veulent travailler dans des entreprises verticales.

On peut aussi voir que le principal reproche qui est indirectement fait aux structures verticales, c'est qu'elles peuvent être dénuées de sens.

Les étudiants attirés par les structures souples/horizontales pensent en fait que la hiérarchie donne du sens au

travail : où trouveraient-ils du sens dans une entreprise où il n'y a pas de hiérarchie ?

Les performances

Tableau croisé Dans quel type d'entreprise voulez-vous travailler ? * Pour vous, quelle entreprise est la plus performante ?

Effectif		Pour vous, quelle entreprise est la plus performante ?			Total
		Entreprise avec une hiérarchie verticale	Entreprise sans hiérarchie	Un mix des deux	
Dans quel type d'entreprise voulez-vous travailler ?	Art	0	0	1	1
	Auto entrepreneur	0	0	2	2
	Cabinet d'avocats	1	0	0	1
	Cabinet de vétérinaire	1	0	0	1
	Dans le secteur public	0	0	1	1
	Entreprenariat	1	0	0	1
	Entreprise avec une hiérarchie verticale rigide, avec des échelons clairement définis	0	0	1	1
	Entreprise dans laquelle les leaders sont changeants en fonction des projets	33	0	24	57
	Entreprise sans leader défini, structure horizontale où tout le monde a les mêmes responsabilités	12	2	54	68
	Exploitation agricole	4	1	14	19
	Fonction publique	0	0	1	1
	Libéral	0	0	1	1
	Ma propre ou version verticale mais souple / atmosphère startup	0	0	1	1
	Mon entreprise	0	0	1	1
Total		52	4	101	157

● Les sondés ne veulent pas nécessairement travailler dans les entreprises qu'ils considèrent comment plus performantes.

L'existence même de l'entreprise horizontale

Tableau croisé Dans quel type d'entreprise voulez-vous travailler ? * Pensez-vous qu'il peut exister une entreprise sans échelon hiérarchique ?

Statistiques Effectif

		Pensez-vous qu'il peut exister une entreprise sans échelon hiérarchique ?							
		Ça dépend de la taille de l'entreprise. Petite : oui, Grande : non	ça dépend du nombre de personnes qui y travaillent : peu = gérable / beaucoup = compliqué	Non		Oui		Une micro entreprise oui	Total
Dans quel type d'entreprise voulez-vous travailler ?									
Art	Art	0	0	0	1	0	0	0	1
	Auto entrepreneur	0	0	0	1	1	0	0	2
	Cabinet d'avocats	0	0	0	1	0	0	0	1
	Cabinet de vétérinaire	0	0	0	1	0	0	0	1
	Dans le secteur public	0	0	1	0	0	0	0	1
	Entreprenariat	0	0	0	1	0	0	0	1
	Entreprise avec une hiérarchie verticale rigide, avec des échelons clairement définis	0	0	40	17	0	0	0	57
	Entreprise dans laquelle les leaders sont changeants en fonction des projets	1	1	34	30	1	1	1	68
	Entreprise sans leader défini, structure horizontale où tout le monde a les mêmes responsabilités	0	0	8	11	0	0	0	19
	Exploitation agricole	0	0	0	1	0	0	0	1
	Fonction publique	0	0	1	0	0	0	0	1
	Libéral	0	0	0	1	0	0	0	1
	Ma propre ou version verticale mais souple / atmosphère startup	0	0	1	0	0	0	0	1
	Mon entreprise	0	0	0	1	0	0	0	1
Total		1	1	86	67	1	1	1	157

- Parmi les 19 personnes qui veulent travailler dans une entreprise dénuée de hiérarchie, 8 (soit presque la moitié) pensent que ce genre d'entreprise ne peut même pas exister. C'est un paradoxe. Une fois de plus, ça tend à montrer que l'entreprise horizontale est une utopie.

Hiérarchie et sens

		Pensez-vous qu'une entreprise sans hiérarchie garantit plus d'égalité entre ses membres ?			Total
		Non	Oui		
Dans quel type d'entreprise voulez-vous travailler ?					
Art	Art	0	0	1	1
	Auto entrepreneur	0	0	2	2
	Cabinet d'avocats	0	1	0	1
	Cabinet de vétérinaire	0	0	1	1
	Dans le secteur public	0	1	0	1
	Entreprenariat	0	1	0	1
	Entreprise avec une hiérarchie verticale rigide, avec des échelons clairement définis	1	36	20	57
	Entreprise dans laquelle les leaders sont changeants en fonction des projets	0	35	33	68
	Entreprise sans leader défini, structure horizontale où tout le monde a les mêmes responsabilités	0	4	15	19
	Exploitation agricole	0	0	1	1
	Fonction publique	0	1	0	1
	Libéral	0	0	1	1
	Ma propre ou version verticale mais souple / atmosphère startup	0	1	0	1
	Mon entreprise	0	0	1	1
Total		1	81	75	157

		Vous sentiriez-vous plus libre dans une entreprise sans hiérarchie ?			Total
		Ça dépend	Non	Oui	
Dans quel type d'entreprise voulez-vous travailler ?					
Art	Art	0	0	1	1
	Auto entrepreneur	1	0	1	2
	Cabinet d'avocats	1	0	0	1
	Cabinet de vétérinaire	0	0	1	1
	Dans le secteur public	1	0	0	1
	Entreprenariat	0	0	1	1
	Entreprise avec une hiérarchie verticale rigide, avec des échelons clairement définis	30	17	10	57
	Entreprise dans laquelle les leaders sont changeants en fonction des projets	46	6	16	68
	Entreprise sans leader défini, structure horizontale où tout le monde a les mêmes responsabilités	8	0	11	19
	Exploitation agricole	1	0	0	1
	Fonction publique	1	0	0	1
	Libéral	0	0	1	1
	Ma propre ou version verticale mais souple / atmosphère startup	0	1	0	1
	Mon entreprise	1	0	0	1
Total		91	24	42	157

Résultats de l'expérience

Classement temps :

1. Equipe témoin A1
2. Equipe test B1
3. Equipe témoin A2
4. Equipe test B2

Classement score :

1. Equipe test B2
2. Equipe test B1
3. Equipe témoin A1
4. Equipe témoin A2

Un meneur émerge dans les deux équipes témoin, incontestablement. Dans l'équipe A2, il était même flagrant que deux souhaitent « mener » dans l'équipe, par leurs prises de parole et leurs décisions. Wayan, qui animait le groupe, a notamment constaté certaines tensions, qui ont culminé lors de la restitution de la série de chiffres à la fin du jeu, puisque les deux ont souhaité retenir plus de mots que le 3^e participant, sauf qu'un des deux n'a pas su donner les bons chiffres ! Faute d'une mauvaise répartition et de l'absence de la volonté d'impliquer tous les participants. Les équipes témoin réussissent les épreuves mais sans forcément prendre en compte toutes les consignes. D'où un meilleur temps, mais avec l'impression que les deux équipes témoins voulaient aller très vite pour gagner mais sans penser à impliquer tous les participants... alors que dans les équipes test, ce fut l'inverse : le temps a été moins bon mais le souci a été d'impliquer chaque personne.

Les résultats laissent apparaître des paradoxes intéressants. Les équipes tests ont réalisé un temps moins bon mais un meilleur score. D'autres observations sont à noter : dans l'équipe B1, l'on eut l'impression que l'équipe prenait sincèrement en compte le fait de ne pas devoir instaurer de hiérarchie, mais davantage dans l'optique de ne pas perdre de points. Dans l'équipe B2, ils jouent le jeu mais dans le souci de vraiment impliquer chacun des 3 membres, ce qui les a conduit à obtenir beaucoup plus de points bonus, et un score presque maximal. L'équipe B2 a eu du mal au début à aller vite car chacun avait tendance à informer les autres de ce qu'il

faisait ! Un résultat très intéressant, que nous analyserons plus en détail dans la partie 2.2. Ce que nous relevons tout particulièrement, c'est que cette équipe B2 a mis beaucoup de temps au début, mais qu'elle a fortement accéléré lors des 3 dernières épreuves.

Nous avons posé aux enfants quelques à la fin : « Qu'est-ce que vous pensez de ce que vous avez fait ? Avez-vous eu l'impression que certains prenaient plus part aux activités que d'autres ? Avez-vous des regrets ? ». Ce qui est amusant, c'est que les deux équipes témoins semblaient beaucoup plus surprises par ces questions que les équipes tests ! Comme si elles s'étaient rendues compte de quelque chose. Dans l'équipe A1, les enfants n'ont eu aucun problème à avouer certains blocages liés au fait qu'un des trois n'était pas assez impliqué dans le projet. Mais dans l'équipe A2, là où certaines tensions sont survenues notamment sur une activité de déchiffrement d'un code, il fut vraiment difficile pour les deux « meneurs » d'avouer cela !

Limites et biais

- Le jeune âge des enfants les rend moins disposés à comprendre la notion d'égalité que les adultes.
- Le temps passé à expliquer aux équipes tests qu'il ne fallait pas qu'il y ait de hiérarchie n'était pas le même en fonction des « animateurs ».
- L'organisation en ligne a causé des problèmes de connexion et donc certains décalages.

Compte-rendu de l'observation (RézoSocial)

Concernant l'agencement des bureaux, nous avons remarqué quelques points intéressants. Tout d'abord, tous les bureaux sont ouverts. Cela facilite la communication entre les employés, et entre les employés et le patron. Il n'y a qu'un bureau « fermé » (baies vitrées), et ce n'est pas celui de M. Bennani. Le bureau de M. Bennani se trouve au milieu des bureaux des employés. Il n'y a aucune différence entre lui et les employés du pdv de l'environnement de travail. De plus, chacun a tenté de personnaliser son bureau (photos, dessins de guitare, ...). Il

faut que les gens aient envie de travailler et soient contents d'arriver au bureau. Il y a par exemple des tableaux de paysages, de mer... En entrant dans les bureaux, on s'y sent bien, atmosphère assez paisible (cf. 3 tableaux de Ghandi) Nous avons également remarqué la présence du vert : il s'agit d'une couleur assez connotée et avec une symbolique forte en décoration. C'est la couleur de l'harmonie et de l'équilibre, le vert est très approprié dans une chambre, où le calme doit régner. Il représente l'espérance, la jeunesse et le monde végétal. En décoration, le vert va créer une ambiance rassurante et un sentiment de confort et de détente. Car il a un effet positif sur le système nerveux et est considéré comme un anti-stress. Il y a aussi un espace détente avec une cuisine (grande table, chaises hautes), cafetière... Beaucoup de moments de convivialité ont lieu à cet endroit (ex : croissants tous les vendredis matins ...). Tout est fait pour installer une atmosphère paisible propice au bien-être des employés. L'horizontalité de l'entreprise s'illustre dans la disposition des bureaux, qui facilite la communication et gomme la supériorité symbolique du chef d'entreprise.

Nous avons remarqué des éléments importants durant nos entretiens avec des travailleurs. L'un d'entre eux avait travaillé dans une entreprise verticale avant d'arriver à Rezo Social. Aujourd'hui, il trouve beaucoup plus de sens à son travail. L'une des différences flagrantes qu'il observe, c'est la facilité de communiquer à Rezo Social, du fait de la structure horizontale qui ne cloisonne pas les travailleurs à une seule tâche. Il a également remarqué, en arrivant, que les employés de Rézo Social avaient parfois du mal à communiquer avec lui, tout simplement parce qu'ils le considéraient comme leur chef, et que donc, ils n'osaient pas lui faire part de certains problèmes ou de certaines de leurs idées. Il a donc fallu qu'il instaure une relation de confiance.

Il a aussi souligné que même si l'entreprise avait une structure horizontale, cela ne signifiait pas que les employés étaient totalement libres dans leurs actions. Si quelque chose ne va pas et est mal fait, il faut quand même le dire. C'est là une des difficultés qu'il éprouve dans cette structure horizontale : il faut trouver le juste milieu entre la communication et la relation de confiance (aussi spécifique au secteur de la réinsertion) et l'obligation de faire des représailles quand le besoin s'en fait. Bien que l'entreprise ait adopté une structure horizontale, il reste un noyau de hiérarchie, tangible lors des moments difficiles.

Chez Rezo Social, les recrutements sont assez particuliers : ils passent par un entretien où on tente de connaître véritablement la personne qui postule, et on ne s'attarde pas nécessairement sur son parcours professionnel. Sur chacun des employés, M. Bennani a une anecdote à raconter, qu'il a apprise au fil de discussions avec cet employé. Ici encore, il y a un équilibre à trouver parce qu'il ne faut pas non plus trop entrer dans la vie privée des gens, mais il faut quand même les connaître pour instaurer une relation de confiance. En cas de situation de crise, seulement un petit comité se réunit dans une salle fermée.

Si nous devons résumer, cette observation nous a permis de comprendre un modèle de structure horizontale dans le secteur bien spécifique qu'est la réinsertion. L'horizontalité permet d'instaurer une relation de confiance entre les travailleurs (chef et employés), et ce au service des employés qui trouvent du sens à leur travail, mais aussi des performances qui sont favorisées par la forte communication entre les travailleurs. On peut également relever que grâce à l'horizontalité, l'entreprise peut avoir un impact social fort : son activité de réinsertion ne serait pas si réussie dans la relation de confiance (conséquence directe de l'horizontalité). De plus, l'horizontalité permet aux personnes en réinsertion de se réinsérer professionnellement, mais aussi personnellement, puisqu'elles tissent des liens avec leurs collègues et leur chef d'entreprise. Ces personnes en réinsertion rejoignent ensuite d'autres entreprises ou restent de manière permanente chez RézoSocial, mais dans tous les cas, elles ont confiance en elles et croient en leur capacité à réussir. Cependant, cette observation permet également d'explorer certaines limites des structures horizontales. D'une part, pour qu'elles fonctionnent, il faut que les employés aient foi en cette structure, sans quoi la communication – élément clé des structures horizontales – est entravée par des barrières mentales que s'imposent les travailleurs, trop formatés par le mode de fonctionnement des structures verticales. D'autre part, en situation de crise, les discussions et les décisions s'effectuent en comité réduit, et n'incluent pas toutes les parties prenantes.

Compte-rendu de l'observation (EkWateur)

Nous avons d'emblée été étonnés par la présence d'un jeu d'arcade au cœur du bureau. Julien, co-fondateur, le voulait, Jonathan a accepté. Depuis, des tournois Tekken sont régulièrement organisés. Tout le long d'un grand mur sont placées diverses photos des membres de l'équipe représentés en super-héros (avec également des noms de super-héros). Le message est clair et participe de l'intégration des employés.

La disposition du bureau apparaît très personnalisée, avec une grande autonomie octroyée à chaque pôle. Le tout donne une impression très agréable, avec la présence de plantes, de magazines écologiques, de tasses personnalisées, etc. Tout y est confortable.

Il y a 50 employés, et un refus de tout organigramme. Jonathan Martelli nous a raconté que cela posait même un problème lorsqu'il leur était demandé ! Il refuse complètement ce modèle de l'organigramme et s'affiche contre cette représentation classique. L'organigramme de l'entreprise est en forme d'éolienne, avec les clients au centre.

En ce qui concerne l'accueil, nous avons été impressionnés par la façon dont il s'est déroulé. Il reflète parfaitement l'esprit du DG et de la boîte (« Voulez-vous un morceau de chocolat, un verre d'eau ? Servez-vous ! »).

De même à la fin de l'entretien : « ne me demandez pas le droit pour observer, allez-y ! ». Du patron au stagiaire, en passant par l'employé ou l'observateur, personne ne semble au-dessus d'un autre. Par exemple, un stagiaire tunisien a confié à Jonathan qu'il ne pouvait pas dire qui était le chef de qui dans la boîte.

Les employés ont leur mot à dire ! Certains ont déjà contesté certaines idées de Jonathan, jusqu'à "l'engueuler" parfois, comme Constance, lorsqu'il ne signe pas quelque chose.

Autre exemple : Lorsque 3 développeurs ont insisté pour avoir un architecte pour un projet, Jonathan, d'abord réticent, s'est laissé convaincre et leur a finalement accepté. L'entreprise est tout entière fondée sur la confiance en les salariés.

Il n'y a pas de séminaires spécial « direction » ou « managers ». Les clients ont une part égale et centrale dans l'entreprise (pour l'anecdote, nous avons compté 16 occurrences du mot "égal" sur 35 minutes d'entretiens !).

Tous les premiers mercredis du moi se tient le conseil d'administration. Les salariés ne peuvent pas y assister mais juste après le Conseil, ils peuvent avoir accès à tout ce qui s'est dit : la transparence est totale.

Jonathan y apporte même le champagne !

Cela joue-t-il contre la performance ? Le constat est simple : la circulation de l'information est bien meilleure. D'autant plus que Jonathan avait déjà travaillé dans une boîte où l'on

était obligé de passer par tel développeur pour parler à un chef de projet, etc. Il avait trouvé cela insupportable : à Ekwateur, le DG connaît tous ses employés.

Les horaires sont flexibles : si un employé décide d'arriver à midi, il le peut ! Tout ce qui compte pour Jonathan, c'est que le travail soit fait. Les salariés choisissent donc leur temps de travail, notamment le week-end. Il est frappant de constater qu'ils travaillent souvent plus et mieux avec ce système.

Les chefs de projets ne sont pas au-dessus des développeurs ! L'autonomie est permise à tous. Par exemple, lorsqu'une membre du pôle finance n'osait pas faire des appels d'offre car elle venait d'un grand groupe dans lequel elle n'était pas du tout habituée à autant d'autonomie, elle a demandé à Jonathan pourquoi un autre membre d'Ekwateur avait, lui, pu faire ces appels d'offre. Il lui a répondu : « parce que lui il n'a pas demandé, il a fait. ». La liberté est donc très grande et sert l'implication et la responsabilisation des employés.

Le paradoxe, c'est justement que Julien et Jonathan sont contents de ne pas apprendre ce qui se passe ! Ils préfèrent miser sur la confiance. Il arrive très fréquemment que Jonathan se rende compte quelques semaines après qu'une imprimante a été achetée, par exemple. Il sait que les salariés ne l'emploient pas pour leur confort personnel, mais bien parce qu'ils en ont besoin.

Pas une seule fois Jonathan n'a parlé de performance dans l'entretien, ce qui est très révélateur. Selon lui, le but de l'entreprise est de voir les gens grandir. « La plus grande satisfaction selon moi, c'est de voir les salariés grandir. »

La distinction est claire entre l'espace professionnel et non professionnel : Julien et Jonathan peuvent se disputer, puis manger ensemble tranquillement le soir après l'engueulade. Par exemple, Julien était au départ totalement opposé à la publicité télévisée. Mais comme la responsable marketing a insisté, Julien et Jonathan ont longuement discuté avec elle et ont fini par accepter. Cela montre bien la liberté des salariés de remettre en cause les idées des « patrons ».

Les pôles peuvent embaucher indépendamment ! Nous pensions au départ que c'était une blague, et avons même passé quelques secondes sans pouvoir parler devant cette annonce pour le moins surprenante.

Nous avons senti une sincérité forte dans les mots de Jonathan. Il ne s'agissait pas d'un moyen de se faire de la publicité. Sincérité d'ailleurs confirmée par les employés eux-mêmes. Car le plus important est peut-être la cohérence entre les paroles et les actes. Si certaines entreprises avec une très forte pression hiérarchique ne favorisent pas la santé des employés et la performance, il en va de même avec les structures horizontales : un discours qui se prétend sans hiérarchie et libre, mais qui en réalité ne l'est pas va nuire davantage. L'adéquation entre le discours et la réalité est primordiale.

La flexibilité est grande au niveau des pôles -mêmes : de nombreux employés ont déjà changé. Le *business developer*, par exemple, est devenu responsable du lab. De même, l'ancien chef de projet ne l'avait jamais été auparavant.

Jonathan rappelle que le but d'une firme est de gagner de l'argent pour sa pérennité. Il ne faut pas oublier que la pérennité est une composante très importante de la performance. La structure horizontale est alors le meilleur moyen pour que la firme survive. « Ce n'est plus un boulot au bout d'un moment. »

Attention ! L'intelligence collective ne résout pas tous les conflits. S'il y a conflit par exemple entre le service d'opération, chargé de relancer pour que les clients paient, et le service client, chargé de rassurer le client, ce sont Julien et Jonathan qui tranchent, et même eux ne sont pas toujours d'accord... Il est possible de prendre des initiatives sans que les DG ne soient au courant, mais cela jusqu'à une certaine limite. Trop de non-dit annihile la communication. Les conflits qui ne se voient pas sont les pires. À Lampiris, tout le monde répétait à l'envie : "nous sommes cools et ouverts". Mais en réalité personne ne communiquait, ce qui a causé des dysfonctionnements majeurs au sein de la boîte car les pôles sont entrés en tension. Ainsi les problèmes ne doivent-ils jamais être laissés sans réponse. Lorsque Julien et Jonathan ne se voyaient plus trop il y a quelques années, une forte dispute a rompu ce manque de communication (à ce moment-là de l'observation, le *body language* de Jonathan est intéressant : regard fuyant, comportement étrange, comme s'il était encore ému par la dispute). Depuis cette dispute, ils ont décidé de partager tout ce qu'ils faisaient.