Les Modèles d'organisation progressistes

Joost Minnaar & Pim de Morree, Corporate Rebel

Au-delà de la hiérarchie et de la bureaucratie

« Nous n'allons pas faire ça encore 40 ans », c'est ce que l'on s'est dit à l'été 2015. À peine deux ans après le début de nos jobs d'ingénieurs, nous étions complètement frustrés par les structures organisationnelles désuètes de nos employeurs. Nous en avions assez de la bureaucratie sans fin, de la rédaction de rapports inutiles et du manque de liberté et d'esprit d'entreprise. « Il doit y avoir un meilleur moyen », nous disions-nous. Nous en étions convaincus !

Cependant, nous n'avions aucune idée de ce à quoi ressembleraient les milieux de travail « alternatifs ». Alors, nous avons quitté nos emplois et nous nous sommes mis à chercher des réponses. Nous avions beaucoup de questions, mais un grand objectif : rendre le travail plus amusant.

En tant que Corporate Rebels, nous parcourons le monde depuis de nombreuses années. Nous avons appris des organisations les plus progressistes que nous avons pu trouver. Les résultats ? Nous avons coché plus de 100 sujets et autant de rencontres sur la "Liste des choses à faire" – *the Bucket List* – que nous avons construite. Elle comprend maintenant des pionniers du monde du travail, des entrepreneurs, des universitaires, des organisations et des dirigeants – dont chacun a réussi en travaillant de façon radicalement différente.

Vous pensez peut-être maintenant à des noms comme **GOOGLE**, **SPOTIFY** et **PATAGONIA** ? Et oui, nous en avons visité beaucoup. Mais nous sommes aussi intrigués par les histoires inconnues. Nous avons découvert qu'elles peuvent être encore plus inspirantes.

« Mais qu'est-ce qui rend ces lieux de travail utopiques vraiment différents des miens ? », nous demanderez-vous. Il n'est pas facile de répondre à cette question. Mais nous pensons avoir identifié **8 tendances qui distinguent clairement les organisations réellement progressistes des autres.**

L'une de ces tendances est liée à la structure organisationnelle des organisations, car presque toutes les entreprises progressistes figurant sur notre liste ont changé leur structure organisationnelle pour apporter de la liberté. Au lieu de la pyramide hiérarchique, ces pionniers créent un environnement de flexibilité, de rapidité et d'implication.

La structure organisationnelle que nous rencontrons le plus souvent dans les organisations progressistes est ce que nous appelons un « réseau d'équipes ». Nous les avons rencontrés sous toutes les formes et de toutes les tailles, dans une multitude de cultures et d'industries. Ce sont tous des réseaux constitués de petites équipes autonomes. C'est une mauvaise nouvelle pour le manager intermédiaire moyen, car il n'y a plus de niveau de management intermédiaire dans les organisations qui évoluent avec leur temps.

Les organisations structurées en « réseau d'équipes » ont été fascinantes depuis lors. Et à tel point qu'au début de 2018, l'un d'entre nous a lancé un programme de doctorat à temps partiel à l'université VU d'Amsterdam pour étudier comment les grandes organisations (avec des milliers d'employés) peuvent évoluer et s'organiser sans avoir besoin de managers intermédiaires. Dans cette contribution, nous allons partager ce que nous avons appris jusqu'à présent.

Statu quo *académique*

Après avoir lu la littérature académique sur le sujet, nous avons découvert deux choses principales. La littérature sur les « entreprises s'organisant sans management intermédiaire » intéresse les universitaires depuis des années, et le débat actuel tourne principalement autour d'un nombre limité de cas réels. À savoir, **GITHUB**, **VALVE**, **MORNING STAR** et **ZAPPOS**.

Ces quatre groupes sont souvent mentionnés comme ayant « radicalement abandonné les hiérarchies formelles » et ayant « complètement éliminé le rôle du management intermédiaire ». Ils ont également été étiquetés de façon différente au fil des ans. '*Non-hiérarchical organizations'* par Herbst en 1976, *'Boss-less organizations'* par Puranam et al. en 2014, et *'Self-managing organizations'* par Lee & Edmondson en 2015.

Nous avons visité de nombreux exemples de ce type d'organisations. Et il y a deux problèmes facilement observables avec le *statu quo* académique. Le premier est mineur. Nous pensons que les noms proposés pour le phénomène des « entreprises s'organisant sans management intermédiaire » sont incorrects. En effet, toutes les entreprises étudiées disposent toujours d'une équipe de direction (PDG, fondateur et/ou propriétaire) qui jouit de l'autorité décisionnelle suprême. Cela signifie que ces entreprises ne sont pas sans hiérarchie, ni patrons, et ne sont donc pas complètement autogérées. Cela signifie également que les noms proposés ne reflètent pas le phénomène spécifique que nous observons. C'est pourquoi nous proposons un nouveau nom pour ce phénomène : « *middle managerless organizations* », ou MMLOs en abrégé pour « organisations sans management intermédiaire ».

La deuxième question est plus importante. Les quatre cas cités ne concernent pas seulement des entreprises exclusivement américaines, mais aussi des entreprises relativement petites (jusqu'à 1 500 employés). Ce « problème de petitesse » laisse aux sceptiques la possibilité de se demander si les MMLOs – organisations sans management intermédiaire – peuvent passer à l'échelle, par exemple, jusqu'à devenir des organisations comptant plus de 10 000 employés. En fait, de nombreux universitaires soutiendraient que toutes les nouvelles entreprises ressemblent au départ à des MMLOs, mais qu'elles ont tendance à passer à des hiérarchies de management (avec l'introduction de management intermédiaire) à mesure qu'elles s'étendent et accroissent la coordination, le contrôle et la communication. Par conséquent, nombreux sont ceux qui doutent de la faisabilité des MMLOs à l'échelle.

Cette deuxième question est celle que nous voulons aborder en premier lieu. Parce que malgré le scepticisme de certains chercheurs, et après avoir visité des lieux de travail progressistes pour notre *Bucket List*, nous sommes certains que les grandes organisations peuvent s'organiser sans avoir besoin d'une couche de management intermédiaire. En effet, nous l'avons vu de nos propres yeux. Nous commencerons par présenter trois cas inspirants qui montrent que vous pouvez organiser des milliers d'employés sans avoir recours au management intermédiaire. Nous sélectionnons ces cas sur trois continents, Amérique, Asie, Europe, pour assurer une vision mondiale.

Le premier est **W.L. GORE**, un fabricant américain d'environ 10 000 employés qui appartient à la famille du fondateur et à ses employés. Le second est **BUURTZORG**, une organisation néerlandaise de soins de santé à but non lucratif qui emploie environ 15 000 personnes. Et le dernier est **HAIER**, un fabricant chinois de produits blancs avec environ 75 000 employés, qui est en propriété collective.

Les 5 problèmes de l'organisation

Avant de décrire « comment » **GORE**, **BUURTZORG** et **HAIER** s'organisent sans management intermédiaire en « réseaux d'équipes », nous devons d'abord nous entendre sur ce que nous désignons exactement par

« organisation ». Pour ce faire, nous examinons les travaux de chercheurs comme Lawrence & Lorsch, Mintzberg, Burton & Obel, Birkinshaw, Puranam, Lee & Edmondson. Informés par ces chercheurs, nous soutenons que toute entreprise opérationnelle (de deux employés ou plus) devrait résoudre trois problèmes interdépendants. Le premier est celui de la « **stratégie** » (organisation de la direction de l'entreprise), le second concerne la « **division du travail** » (organisation « verticale » dans l'entreprise), et la dernière l' » **intégration des efforts** » (organisation « horizontale » dans l'entreprise).

Ces deux derniers peuvent être divisés en quatre sous-problèmes. La division du travail peut être divisée en « **structure organisationnelle** » et « **répartition des tâches** ». L'intégration de l'effort peut être divisée en « **coordination** » et « **motivation** ». Il reste donc 5 problèmes fondamentaux d'organisation que toute entreprise doit, par définition, résoudre.

1. Stratégie

C'est le problème de la définition de l'orientation stratégique de l'entreprise et des objectifs connexes. Cela est traditionnellement fait par une équipe de direction qui définit des objectifs à court terme (principalement monétaires).

2. Structure organisationnelle

C'est le problème de la répartition des objectifs fixés par la direction en tâches et rôles. Cela se fait traditionnellement par l'introduction d'une hiérarchie (souvent avec des départements fonctionnels).

3. Répartition des tâches

C'est le problème du *mappage* des tâches et des rôles aux employés. Ceci est traditionnellement fait par les managers intermédiaires qui attribuent les tâches et les rôles aux employés.

4. Coordination

C'est le problème qui consiste à fournir aux employés l'information dont ils ont besoin pour coordonner leurs actions avec leurs pairs. Cela se fait traditionnellement par une couche de managers intermédiaires, par le biais de la bureaucratie, sous la forme de règles et de procédures formalisées pour guider et contrôler les employés.

5. Motivation

C'est le problème du suivi de la performance des employés et de la distribution des rétributions pour les tâches qu'ils ont accomplies. Cette tâche est traditionnellement confiée à un niveau de management intermédiaire qui surveille la performance des employés et décide de l'attribution des récompenses.

De ce point de vue, l'organisation peut être considérée comme un ensemble de solutions à ces problèmes. Elle nous donne également des dimensions concrètes avec lesquelles nous pouvons analyser et comparer les solutions développées par différents types d'organisations.

Grandes organisations sans management intermédiaire

Maintenant que nous avons défini ce que nous entendons par « organiser », passons à notre prochaine question. Comment les grands MMLOs résolvent-ils ces cinq problèmes fondamentaux d'organisation ? Pour répondre, nous devons revenir aux trois cas : **W.L. GORE**, **BUURTZORG** et **HAIER**. Nous analysons et comparons les solutions développées par ces trois entreprises sur les 5 dimensions que nous avons présentées précedemment, et expliquons comment les grandes entreprises peuvent s'organiser avec succès sans management intermédiaire.

1. Stratégie

La stratégie dans les grands MMLOs semble principalement relever du domaine de **petites équipes de cadres supérieurs qui définissent, promeuvent et protègent les objectifs à long terme et les normes culturelles à l'échelle de l'organisation.**

Petites équipes de direction

Les trois sociétés ont toutes trois de petites équipes de cadres supérieurs ayant l'autorité et la responsabilité officielle de la performance globale de l'entreprise. Ces équipes ont la décision finale sur les contrats d'embauche et de travail dans l'entreprise (souvent sur la recommandation d'autres employés).

Chez **W.L. GORE**, c'est ce qu'on appelle l'*Enterprise Leadership Team* qui se compose de quatre personnes seulement. Chez **BUURTZORG**, il n'y a que deux directeurs, tous deux fondateurs de l'organisation. Et chez **HAIER**, une petite équipe de direction est dirigée par le fondateur et PDG Zhang Ruimin. Hormis les membres de ces équipes de direction, tous les autres membres des trois sociétés sont des employés sans autorité formelle.

Objectifs à long terme

La stratégie des trois sociétés est définie par des objectifs à long terme. L'objectif de **W.L. GORE** n'a pas changé depuis 1958, lorsque son fondateur Bill Gore a déclaré que sa mission était de « faire de l'argent et de s'amuser ». La mission de **BUURTZORG** est de « fournir des soins de qualité ». Cela n'a pas changé depuis que les fondateurs ont commencé à simplifier et à améliorer le système de soins de santé néerlandais. La mission de **HAIER** est de « devenir le *leader* mondial des appareils électroménagers intelligents ».

Ces objectifs à long terme guident tous les employés dans les jugements qu'ils portent sur les engagements qu'ils prennent pour eux-mêmes et leurs collègues. En mettant en évidence un avenir souhaité, les équipes de direction créent un phare pour les collaborateurs : un phare en direction duquel elles peuvent contribuer plus librement. La stratégie est fondée sur une mission unique plutôt que sur une description longue et compliquée.

Normes culturelles

La stratégie des trois entreprises est guidée par des normes et des traditions internes – la « manière dont nous faisons les choses ici » – qui comble une grande partie du vide laissé par l'absence de gestion hiérarchique. Ces normes culturelles sont des règles simples qui garantissent que toutes les décisions sont alignées sur la stratégie et les priorités de l'entreprise.

Par exemple, les employés de **W.L. GORE** doivent respecter quatre principes directeurs explicites et largement partagés. Ce sont la liberté, l'équité, l'engagement et la ligne de flottaison. Chez **HAIER** et **BUURTZORG**, on retrouve des normes culturelles largement partagées. Toutefois, elles ne sont pas documentées, mais transmises de manière informelle par les membres des équipes de direction et les employés les plus expérimentés.

2. Structure organisationnelle

La structure organisationnelle des grands MMLOs repose sur un « réseau d'équipes ». Les employés s'organisent en équipes autour de tâches dont la responsabilité s'étend de bout en bout. De nouvelles équipes auto-organisées sont initiées par des groupes d'employés entrepreneurs.

Structure organisationnelle modulaire

La structure des trois sociétés est flexible et modulaire et se compose d'équipes auto-organisées. Les employés jouissent de la liberté de s'organiser en équipes pour accomplir des tâches et des activités. Dans les équipes, les employés peuvent s'organiser comme ils le jugent bon pour eux-mêmes et pour leurs clients. Ces équipes ont un pouvoir de décision considérable, mais elles sont également responsables de leurs performances.

HAIER a poussé à l'extrême ce concept de décentralisation radicale. Leurs équipes auto-organisées sont gérées comme des sociétés indépendantes (certaines même en tant qu'entités juridiques distinctes), dont les employés partagent la propriété et sont responsables de toutes sortes de décisions comme la contractualisation, le recrutement et l'établissement du budget.

Petites équipes autonomes

Les équipes auto-organisées de ces entreprises sont souvent petites. Elles prennent deux formes : des équipes *ad hoc* (**W.L. GORE**) et des équipes permanentes (**HAIER** & **BUURTZORG**). Chez **W.L. GORE**, des équipes *ad hoc* émergent autour des interactions et des engagements entre groupes d'employés. Tous les employés peuvent faire équipe avec d'autres pour accomplir leur travail, et les employés peuvent faire partie de plusieurs équipes. Ainsi, les nombreuses petites équipes *ad hoc* de **W.L. GORE** émergent au fur et à mesure que de nouvelles tâches sont initiées, et se dissolvent une fois la tâche accomplie.

De son côté, **BUURTZORG** dispose d'environ 1 000 équipes permanentes et auto-organisées, les employés ne faisant partie que d'une seule équipe. Les équipes sont géographiquement définies, chacune choisissant son « territoire ». Lorsqu'une équipe grandit au-delà de 12 membres, une règle dit qu'elle doit se diviser pour maintenir sa structure d'équipe à petite échelle.

De même, **HAIER** a scindé l'entreprise en plus de 4 000 équipes permanentes, appelées en interne « microentreprises ». La taille des équipes varie beaucoup, mais la plupart sont composées d'environ 10 à 15 employés. Tous sont connectés à une plateforme en ligne dédiée, avec des plateformes regroupant une cinquantaine d'équipes.

Équipes émergentes

De nouvelles équipes au sein des trois sociétés émergent de manière organique, à l'initiative d'employés entrepreneurs. Les nouvelles équipes ne voient le jour que lorsqu'un groupe d'employés s'enthousiasme à l'idée de saisir une occasion ou de résoudre un problème particulier. Ainsi, de nouvelles équipes émergent et se développent de manière fluide et ascendante.

Chez **W.L. GORE**, de nouvelles équipes n'apparaissent que lorsqu'au moins deux employés sont convaincus qu'il existe une réelle demande pour l'idée proposée. Lorsque la nouvelle idée nécessite un investissement sérieux, les employés doivent d'abord présenter leur idée à un comité de pairs afin d'obtenir des ressources.

Il se passe la même chose chez **BUURTZORG**, car l'organisation ne met pas en place de nouvelles équipes. Elle s'appuie sur de nouvelles équipes qui émergent organiquement lorsqu'un groupe d'employés entrepreneurs voit le besoin de services dans une région qui n'est pas encore desservie. Toutefois, de nouvelles équipes ne peuvent être mises sur pied que si au moins quatre membres potentiels de l'équipe sont prêts à les rejoindre.

Chez **HAIER**, les nouvelles équipes sont généralement initiées par des groupes d'entrepreneurs *via* leurs plateformes en ligne. Les employés sont encouragés à partager leurs idées en ligne et à inviter d'autres personnes à se joindre à eux dans la poursuite d'une aventure entrepreneuriale. Une nouvelle équipe n'émerge

que lorsqu'il y a un minimum de trois personnes prêtes à démarrer la nouvelle « microentreprise ». Comme **W.L. GORE**, lorsqu'il est nécessaire de lancer des investissements, les nouvelles équipes soumettent leurs idées à un comité de pairs pour demander des ressources.

Toutefois, les équipes de direction jouent un rôle important à cet égard. Elles détiennent le pouvoir ultime de mettre fin ou de dissoudre les équipes qui, par exemple, ne répondent pas aux normes de l'organisation en matière de productivité ou de satisfaction de la clientèle. Elles approuvent également, ou non, des ressources supplémentaires pour les équipes qui vont au-delà des limites de l'entreprise existante, par exemple, les équipes qui veulent explorer de nouveaux produits, services ou zones géographiques.

3. Répartition des tâches

Le processus de répartition des tâches dans les MMLOs semble défini par la nature du travail que les équipes doivent faire. Les employés des équipes répartissent les tâches et les rôles en fonction d'engagements volontaires, auto-sélectionnés et de la prise de décision par consensus. Les employés émergent pour remplir des rôles de *leadership* naturels.

Équipes support et de relation client

Le processus de répartition des tâches dans les trois entreprises est influencé par les tâches que les membres de l'équipe de travail doivent exécuter quotidiennement. On peut faire une distinction approximative entre deux types d'équipes : les équipes en contact direct avec la clientèle et les équipes de soutien qui permettent aux équipes en contact avec la clientèle de fournir les produits et services de la meilleure façon possible.

Chez **BUURTZORG**, la plupart des équipes sont en contact direct avec les clients et leur fournissent des services. Ils disposent également d'un petit nombre d'équipes de soutien au siège pour les tâches liées aux finances, aux affaires juridiques et à l'administration. Notez qu'aucun groupe n'a d'autorité formelle sur les autres.

En revanche, la plupart des équipes de **HAIER** sont des équipes de soutien. Seul un petit nombre d'entre elles est en contact direct avec les utilisateurs finaux de leurs produits. La plupart offre des services pour les fonctions de *back-office* comme les RH, le juridique et l'administration, ou fournissent des services dans la conception, la fabrication et la distribution des produits **HAIER**. Toute équipe de **HAIER** peut être dissoute ou faire faillite (la plupart sont des entités juridiques distinctes) lorsqu'elle n'offre pas un service ou un produit concurrentiel – tout comme le ferait n'importe quelle *start-up* sur le marché.

Engagements sur des tâches auto-sélectionnées

Dans les trois entreprises, les employés répartissent les tâches et les rôles au sein de leurs propres équipes. La démarche est fondée sur des engagements volontaires, l'auto-sélection de tâches et la prise de décision par consensus. Ces engagements définissent des rôles de prise de décision au sein de l'équipe et attribuent la responsabilité aux employés qui prennent ces engagements.

Chez **W.L. GORE**, les employés s'engagent individuellement aux tâches et aux activités qu'ils souhaitent accomplir. C'est ce qu'on appelle les « engagements personnels », ce qui signifie que les employés peuvent se joindre à une équipe et la quitter en fonction de leurs propres besoins et intérêts. Toutefois, une fois que les employés ont pris des engagements, on s'attend à ce qu'ils ne les rompent pas, sauf en raison de circonstances exceptionnelles. Et si un employé estime qu'il prend un engagement qui pourrait menacer la survie de l'organisation, on s'attend à ce qu'il l'examine avec des employés plus expérimentés avant de commencer.

Chez **BUURTZORG**, toutes les équipes auto-organisées doivent remplir sept rôles. L'un d'entre eux est le principal (être infirmière) qui doit être partagé par tous les membres. Tous les autres rôles (notamment, administration, finance, collaboration, leadership et RH) doivent être répartis entre les membres de l'équipe. Ils le font de manière à faire le meilleur usage des compétences de tous les membres. Toutes les décisions importantes de l'équipe

sont prises par consensus informel. Les membres de l'équipe partagent collectivement la responsabilité de ces engagements et de ces décisions.

De même, chez **HAIER**, les membres de l'équipe jouissent d'une autorité formelle sur leur processus interne de répartition des tâches. Cela signifie que les équipes définissent leurs propres relations de travail et décident comment répartir les tâches et les rôles au sein de leurs équipes. Les équipes s'engagent collectivement auprès des autres équipes sous la forme de contrats qui se nouent souvent sur leurs plateformes en ligne. Tout contrat peut être renégocié au bout d'un an.

Rôles de *leadership* naturel

Les trois sociétés se concentrent sur des rôles de *leadership* naturel. Autrement dit, les rôles sont souvent attribués aux employés les mieux placés pour les assumer. Encore une fois, il y a en gros deux types de rôles de *leadership :* ceux au sein d'une équipe et ceux au sein de plusieurs équipes. Notez qu'aucun de ces rôles n'inclut la responsabilité managériale d'autres employés et qu'ils n'ont pas non plus d'autorité officielle sur les autres.

Chez **W.L. GORE**, il y a de nombreux rôles de *leadership*, les employés choisissant les *leaders* parmi leurs pairs en fonction de leur crédibilité et de leur capacité à fédérer et attirer les talents. Il est attendu des employés possédant l'expertise appropriée qu'ils assument des responsabilités décisionnelles pertinentes. C'est ce qu'on appelle en l'interne la « prise de décision fondée sur la connaissance ». Ces rôles de *leadership* peuvent prendre des formes très différentes. On peut, par exemple, citer les chefs d'équipe, les chefs d'entreprise et les chefs d'usine. Mentionnons également un groupe de *leaders* auto-sélectionnés appelés « parrains ». Les parrains proposent du *feed-back* sur la performance, des conseils en matière de perfectionnement personnel, la participation au processus de rémunération et la façon d'identifier de nouvelles façons de contribuer.

On trouve un type de *leader* similaire à **BUURTZORG**, où toutes les équipes choisissent leurs propres *leaders* informels pour jouer le rôle de « mentor ». Ces mentors s'occupent de choses comme l'intégration et le *coaching*. Un petit groupe est appelé « groupe des *coachs »*. Chacun soutient un groupe d'équipes sur des dimensions telles que la résolution de problème, la création de réseaux, le démarrage de nouvelles équipes et le partage des meilleures pratiques. Ces *coachs* sont dédiés à une certaine région et s'attachent à faciliter les solutions plutôt qu'à les fournir. Cela signifie également que les dirigeants de **BUURTZORG** n'ont aucune autorité formelle sur les autres employés.

Chez **HAIER**, les équipes choisissent formellement leurs propres dirigeants qui agissent en tant que PDG de microentreprises. Ces *leaders* sont choisis par consensus des membres de l'équipe. Ils peuvent être remplacés si l'équipe est sous-performante. Ces dirigeants agissent un peu comme les dirigeants d'une *start-up* au sein d'une grande entreprise et n'ont pas besoin de l'approbation de la haute direction pour prendre des décisions. On trouve également un groupe constitué par les chefs de plateforme. Ils soutiennent et encouragent la collaboration entre différentes équipes sur la même plateforme. Cependant, encore une fois, ces *leaders* n'ont pas d'autorité formelle sur les employés ou les équipes.

4. Coordination

La coordination des activités et des tâches dans les grandes organisations sans management intermédiaire – MMLOs – se fait surtout par l'interaction directe de personne à personne et les outils numériques. La direction générale a établi des « règles du jeu » claires pour coordonner toutes les activités et les tâches aussi efficacement que possible.

Interaction directe de personne à personne

Dans les trois entreprises, chaque employé peut parler à n'importe qui, personne ne dit à un autre ce qu'il doit faire. Cela signifie que tous les employés peuvent interagir librement avec tous les autres employés de

l'entreprise sans intermédiaire (comme un manager intermédiaire) nécessaire pour coordonner cela de manière formelle ou informelle. Les trois entreprises gardent des équipes de petite taille, ce qui permet aux membres de l'équipe de se coordonner de manière informelle et efficace. C'est la raison pour laquelle on s'attend à ce que les employés se rencontrent régulièrement en personne. Il n'est peut-être pas surprenant de constater que les employés qui jouent un rôle de *leadership* naturel jouent un rôle important dans le processus de coordination.

Puisque chaque employé de **W.L. GORE** a besoin de trouver et de prendre ses propres engagements, il est important de construire un vaste réseau personnel. C'est aux employés qu'il incombe de le faire. C'est pourquoi la plupart des nouveaux employés de **W.L. GORE** passent leurs premiers mois à bâtir des relations et des réseaux à travers l'entreprise, en travaillant dans plusieurs équipes.

Chez **BUURTZORG**, les membres de l'équipe se réunissent au moins un jour par semaine au bureau pour coordonner le travail. L'organisation coordonne régulièrement des conférences et des réunions régionales pour rassembler les employés de différentes équipes, afin qu'ils puissent apprendre à connaître leurs collègues des autres équipes et apprendre les uns des autres. De plus, les équipes de **BUURTZORG** sont fortement ancrées dans leur communauté locale. Par conséquent, elles coordonnent leur travail localement avec d'autres intervenants (comme les clients, les médecins, les familles des clients).

Outils numériques

Les trois sociétés ont développé des outils numériques pour faciliter la coordination, en particulier pour les employés qui ne sont pas physiquement proches. Ceci favorise un niveau élevé de connexion dans l'ensemble de l'entreprise. Cela favorise également le partage de connaissances, d'expérience et d'idées, et donne aux employés des outils de coordination et de communication avec d'autres intervenants, comme les clients et les fournisseurs. L'échange d'informations permet l'élaboration de solutions communes aux problèmes.

Chez **BUURTZORG**, un outil numérique appelé BuurtzorgWeb vise à simplifier l'exécution des activités de travail quotidiennes en permettant aux employés de se concentrer sur l'interaction face à face avec les clients. Il fournit un fort niveau de transparence sur toutes sortes d'informations temps réel relatives à la performance individuelle et en équipe, à l'information sur les clients, à la stratégie organisationnelle et aux finances. Chez **W.L. GORE**, par exemple, l'équipe de direction partage mensuellement les résultats financiers avec tous les employés au moyen d'outils numériques.

Du côté de **HAIER**, les outils numériques sont largement utilisés pour se coordonner avec les clients et autres partenaires. Une plateforme en ligne, appelée « *Haier Open Partnership Ecosystem* », est utilisée pour communiquer et collaborer avec les parties prenantes. Les outils numériques sont également utilisés pour obtenir les commentaires des clients sur la conception, le développement, la production et l'utilisation de leurs produits. De cette façon, **HAIER** s'engage avec des milliers de personnes dans des interactions de collaboration et de partage d'informations de façon efficace.

Règles du jeu

Bien que les employés des trois entreprises disposent d'un pouvoir de décision considérable pour coordonner leur travail avec les autres, ils doivent tout de même respecter les « règles du jeu » de l'organisation. Celles-ci sont souvent établies par l'équipe de direction. On s'attend à ce que tous respectent et appliquent les règles du jeu afin de coordonner efficacement le travail, de régler les différends de façon équitable et de prévenir de nouvelles activités qui rendraient l'entreprise moins efficace. Ces règles du jeu guident les équipes au jour le jour pour qu'elles collaborent efficacement, tout en essayant de ne pas compromettre leur indépendance.

Chez **W.L. GORE**, par exemple, il existe une règle qui limite la taille de tout établissement à un maximum de 300 employés. Chez **BUURTZORG**, des règles empêchent les équipes de dépasser les 12 employés. Par ailleurs, les équipes doivent atteindre un objectif de productivité interne de 60 %, ce qui signifie que 60 % de leurs heures

doivent être facturables. Enfin, le coût de location d'un logement ne peut dépasser 1 % du chiffre d'affaires de l'équipe et 3 % du temps d'un employé doit être consacré à la formation et à l'éducation.

Chez **HAIER**, il existe un vaste ensemble de règles relatives à la coordination entre les micro-entreprises. Celles-ci couvrent la contractualisation de marchés internes, les standards de performance et l'établissement d'objectifs. Par exemple, toutes les équipes doivent se fixer des objectifs de croissance et de rentabilité ambitieux, basés sur les taux de croissance du marché mondial. Ces objectifs doivent faire l'objet d'une analyse comparative externe et être ventilés en objectifs trimestriels, mensuels et même hebdomadaires pour chaque individu et chaque équipe.

5. Motivation

En plus d'être intrinsèquement motivés à performer, la motivation dans les grandes organisations sans management intermédiaire – MMLOs – est le domaine des employés par le biais d'un classement transparent de la performance par les pairs. Sur cette base, des rétributions sont distribuées par la rémunération individuelle à court terme (comme le salaire) et la rémunération à long terme (comme les primes et les dividendes).

Classement transparent des performances

Dans les trois sociétés, une certaine forme de classement transparent par les pairs est utilisée pour évaluer la performance des pairs. Le rendement de tous les membres de l'organisation est suivi de façon centralisée à l'aide de quelques paramètres, la performance en temps réel des employés ou des équipes étant visible par tous les membres de l'organisation. Cela crée un système de réputation et de classement par les pairs qui permet l'autocontrôle et le contrôle par les pairs. Ces systèmes sont également utilisés pour encourager la collaboration interne et l'émulation fondée sur la performance et la réputation.

W.L. GORE utilise un système de classement par les pairs pour évaluer le rendement individuel, tandis que les systèmes de classement par les pairs de **BUURTZORG** et **HAIER** sont fondés sur la performance d'équipe. Chez **BUURTZORG** et **HAIER**, toutes les équipes sont mesurées sur quelques indicateurs clés, souvent liés à la productivité, la rentabilité et la satisfaction du client. Cela permet aux équipes de se comparer aux autres d'une manière équitable et directe.

Rémunération individuelle à court terme

Chez **W.L. GORE** et **HAIER**, les rétributions individuelles à court terme, comme les salaires, sont fondées sur des classements de performance transparents, dans le but d'assurer la compétitivité et l'équité internes. Les deux sociétés s'assurent que les rétributions sont régulièrement comparées aux fonctions et rôles d'autres sociétés afin d'assurer la compétitivité externe.

Du côté de **W.L. GORE**, le système interne d'évaluation de la performance par les pairs est utilisé pour déterminer le niveau des salaires individuels, tous les employés étant évalués par les pairs environ deux fois par an. Le salaire de chaque employé est décidé et assigné par un comité de collègues qui sont souvent de la même zone géographique. Chez **HAIER**, la rémunération à court terme est plutôt définie par la performance de l'équipe puisque la plupart des micro-entreprises sont des entités juridiquement indépendantes dont les employés détiennent des actions. Cela signifie que les employés de **HAIER** sont rétribués davantage comme des entrepreneurs que comme des employés.

Chez **BUURTZORG**, c'est une autre histoire, car tous les employés de **BUURTZORG** reçoivent un salaire en vertu d'une convention collective en fonction de leur niveau d'éducation, avec une augmentation annuelle standard basée sur le nombre d'années de travail pour l'organisation. Les employés de **BUURTZORG** semblent plus motivés par l'idéologie de l'organisation que par le gain financier. Cela se traduit aussi dans le fait que les systèmes de

classement des performances par les pairs ne visent que des récompenses intrinsèques à court terme (comme la fierté et le statut) et que l'organisation ne distribue pas d'incitations financières basées sur ce classement.

Rémunération collective à long terme

Outre les récompenses individuelles, les trois sociétés distribuent des récompenses collectives à long terme à tous les employés en fonction de l'atteinte des objectifs et des objectifs de rentabilité globale. Ces rémunérations collectives sont basées sur l'intéressement, la distribution de dividendes ou l'actionnariat salarié. **BUURTZORG** a la pratique la plus simple. En fonction de la rentabilité de l'organisation, une prime annuelle est distribuée collectivement à tous les employés d'une manière égale.

Chez **W.L. GORE**, la participation aux bénéfices a généralement lieu deux fois par an. La part des bénéfices que chaque employé reçoit est fonction de son salaire et de ses années de service. Outre la participation aux bénéfices, chaque employé de **W.L. GORE** devient actionnaire après un an de service. Pour chaque employé, **W.L. GORE** achète des actions équivalant à 12 % du salaire et les verse sur des comptes individuels. Les employés deviennent propriétaires de leur compte après trois ans de service.

Chez **HAIER**, la propriété des microentreprises est partagée entre l'entreprise et les employés qui font partie de cette équipe. Les membres de l'équipe peuvent détenir collectivement un maximum de 30 % des parts de leur propre microentreprise. Dans certains cas, lorsqu'un capital important est nécessaire, des investisseurs extérieurs se partagent une partie de la propriété. Par cette pratique, la rémunération à long terme chez **HAIER** est liée au nombre d'actions qu'un employé possède et au profit de l'équipe dont il fait partie.

Similitudes et différences

Après avoir analysé et comparé les solutions aux cinq problèmes d'organisation que les trois grandes organisations sans management intermédiaire – MMLOs – ont mis en place, nous concluons qu'elles présentent des similitudes remarquables dans leur approche de la stratégie, de la division du travail et de l'intégration des efforts. Cependant, il y a aussi deux différences notables :

– la première différence est liée à la division du travail (organisation « horizontale »). D'une part, certaines entreprises réussissent bien en divisant l'entreprise en milliers d'équipes dynamiques *ad hoc* et temporaires, comme **W.L. GORE**. D'autre part, des entreprises comme **BUURTZORG** et **HAIER** s'écartent de cette idée en divisant l'entreprise en centaines ou milliers d'équipes stables et permanentes ;

– la deuxième différence est liée à l'intégration de l'effort (organisation « verticale »). D'un côté, **W.L. GORE** et **HAIER** ont clairement introduit certains mécanismes de marché pour optimiser la coordination et la motivation de toutes les équipes et de tous les employés. De l'autre, **BUURTZORG** reste à l'écart des mécanismes du marché et s'appuie beaucoup plus sur la motivation intrinsèque des employés pour établir une culture de collaboration entre toutes les équipes et les employés.

Ce sont ces différentes approches du « réseau d'équipes » que nous voulons aborder. En effet, les entreprises n'utilisent pas qu'un seul modèle pour éviter les pièges de la hiérarchie et de la bureaucratie. Lorsque nous examinons la façon dont les grandes organisations sans management intermédiaire – MMLOs – sont organisées, nous voyons quatre approches distinctes. Chacun tente de minimiser la hiérarchie et la bureaucratie. Nous avons identifié un « modèle européen », un « modèle américain », un « modèle asiatique » et un « modèle numérique ».

Les MMLOs en tant que réseaux sociaux

De l'organisation « machine » à l'organisation « réseau social »

Mais d'abord, pour vraiment comprendre comment s'organisent les MMLOs, nous devons nous éloigner de notre habitude de considérer les organisations comme des « machines fabriquées par l'homme ». Ce malentendu est fondé sur la croyance qu'une entreprise est mieux organisée par la hiérarchie et que son fonctionnement est mieux contrôlé par une bureaucratie.

Ce concept mécanique d'organisation doit beaucoup aux succès de l'ère industrielle. Mais ces hiérarchies et bureaucraties ont souvent conduit à des organisations impersonnelles fondées sur des règles, des procédures et des contrôles, qui ont ensuite souvent pris leur vie en main. Le résultat, aujourd'hui, est un monde du travail avec des employés désengagés : un monde où les gens font à peine plus que ce qui est exigé d'eux.

Heureusement, de nombreuses organisations, comme les MMLOs présentées précédemment, évoluent avec le temps. Ces pionniers ont développé des alternatives aux hiérarchies dépassées et à la sclérose de la bureaucratie. Ces MMLOs obtiennent des résultats impressionnants tant sur le plan de la satisfaction des employés que sur celui des résultats opérationnels. Elles ne s'appuient pas sur une vision mécanique de l'organisation. Elles la voient comme un « réseau social », un réseau au caractère dynamique et auto-organisé, guidé par l'interaction de ses éléments constitutifs sous-jacents.

Pour mieux comprendre les MMLOs et les concepts que nous avons présentés, il est utile de considérer les MMLOs comme des réseaux au même titre que ceux des transports (par exemple, le métro) et de l'information (par exemple, l'Internet). Tous ces réseaux sont constitués de « nœuds » qui sont les éléments constitutifs du réseau (c'est-à-dire des stations de métro ou des ordinateurs). Nous savons aussi que les « nœuds » sont reliés par des liens qui gèrent les interactions entre eux.

Un réseau nous donne une image de la façon dont les objets peuvent se connecter et interagir les uns avec les autres. Il n'est pas difficile de voir que cela représente un « réseau social » – une collection d'individus ou de groupes d'individus qui interagissent les uns avec les autres. Nous avons visité des MMLOs dans le monde entier et observé certaines différences dans ces connexions. En d'autres termes, nous avons constaté des différences dans la façon dont les individus communiquent et interagissent entre eux. Plus précisément, nous avons constaté des différences évidentes dans la façon dont les MMLOs résolvent les problèmes verticaux et horizontaux de l'organisation.

Résoudre différemment les problèmes verticaux et horizontaux

Avant de décrire les différences dans la résolution de ces deux problèmes d'organisation, nous récapitulerons brièvement ce que sont ces « problèmes d'organisation ». Dans le propos précédent, nous avons soutenu que chaque organisation doit résoudre trois problèmes interdépendants : les problèmes de l'organisation du management, de l'organisation verticale et de l'organisation horizontale. Les deux derniers sont particulièrement intéressants pour cette partie. Récapitulons-les brièvement.

L' » organisation verticale » comprend le défi de séparer les objectifs de l'organisation en tâches et en rôles. Ensuite, se pose la question de la répartition de ces tâches et de ces rôles entre les employés. Comme décrit précédemment, dans les organisations traditionnelles, ce « problème vertical » est souvent résolu par

l'introduction d'une hiérarchie et d'une couche de management intermédiaire qui répartit les tâches et les rôles entre les employés.

L'organisation horizontale comprend le défi de donner aux employés suffisamment d'informations pour assurer une coordination efficace avec leurs pairs. Dans les organisations traditionnelles, ce « problème horizontal » tend à être résolu par l'introduction d'une bureaucratie, avec les règles et procédures associées pour guider les employés.

En combinant une « vue de réseau social » avec les problèmes verticaux et horizontaux d'organisation, nous créons une matrice. Dans cette matrice, la flèche verticale représente le « problème vertical » et, de même, la flèche horizontale le « problème horizontal ».

D'après nos observations sur les MMLOs, grandes et petites, nous concluons que les problèmes verticaux et horizontaux peuvent être résolus sans qu'il soit nécessaire d'établir une hiérarchie ou une bureaucratie étouffante. Il existe des solutions alternatives efficaces. Dans les MMLOs que nous avons visitées, nous avons observé différentes manières de résoudre ces problèmes. Nous regroupons ces efforts en deux ensembles distincts de solutions pour le « problème vertical » et le « problème horizontal ».

Dans cette matrice, les extrémités opposées des flèches représentent deux ensembles de solutions. En gros, le « problème vertical » peut être abordé en concevant l'organisation autour d'individus ou de groupes d'individus. Le « problème horizontal » peut être abordé en favorisant les interactions collaboratives ou concurrentielles. Comme on peut s'y attendre, ces différentes approches mènent à des dynamiques différentes.

Équipes ad hoc *contre équipes permanentes*

Comme nous l'avons dit précédemment, les MMLOs résolvent généralement le « problème vertical » en divisant l'organisation en petits « blocs de construction » pour créer une structure modulaire mais souple. Si nous utilisons une métaphore de réseau social, nous pouvons considérer les « nœuds » comme les éléments fondamentaux du réseau social. Dans les MMLOs, ces « nœuds » peuvent être des individus ou des équipes. Cela donne lieu à deux scénarii.

D'une part, le premier « scénario vertical » considère les individus comme les éléments fondamentaux de l'organisation. Dans ce scénario, des groupes de décideurs compétitifs s'organisent en équipes *ad hoc* sans avoir besoin d'une « main invisible » ou d'un contrôleur central (comme un manager intermédiaire). Cela signifie que toute l'organisation est structurée autour d'individus qui font partie d'une ou plusieurs équipes *ad hoc*. Ces équipes *ad hoc* émergent et se dissolvent organiquement à travers les actions collectives de tous les individus de l'organisation.

D'autre part, le deuxième « scénario vertical » considère les groupes comme les éléments fondamentaux de l'organisation. Dans ce scénario, les gens s'organisent en équipes permanentes, les individus faisant toujours partie d'une seule équipe permanente. Cela signifie que toute l'organisation est structurée autour d'équipes relativement stables. De nouvelles équipes émergent lorsqu'un groupe d'individus entrepreneurs le désire.

Communauté contre marché intérieur

Nous avons également fait valoir plus haut que les MMLOs résolvent le « problème horizontal » en introduisant un ensemble de « règles du jeu » qui servent de lignes directrices sur la façon dont les « éléments constitutifs » doivent interagir les uns avec les autres. Les interactions souhaitées peuvent être axées sur la collaboration ou sur la concurrence. Encore une fois, cela crée deux scénarii.

D'une part, un « scénario horizontal » qui favorise les interactions de collaboration entre les « éléments constitutifs » pour mettre l'accent sur le sentiment d'appartenance à une communauté. Dans ce scénario, les organisations créent un sentiment d'appartenance en adoptant une raison d'être à laquelle les acteurs sont motivés à contribuer. Le plus souvent, les organisations ayant ce scénario évitent les mécanismes d'incitation semblables à ceux du marché.

D'autre part, un autre « scénario horizontal » favorise les interactions concurrentielles entre les « éléments constitutifs » pour créer un système de marché intérieur. Dans ce scénario, les organisations favorisent un environnement où les gens se font concurrence pour obtenir des ressources en fonction de leur jugement sur ce à quoi ils veulent contribuer. Les organisations qui optent pour ce deuxième scénario attribuent le plus souvent une valeur financière aux contributions versées, créant ainsi des incitatifs semblables à ceux du marché.

Les 4 modèles d'organisation du futur

Ces quatre dynamiques organisationnelles différentes donnent lieu à quatre scénarios (ou « modèles ») qui permettent de gérer des organisations sans niveau de management intermédiaire. Tous ces modèles s'appuient sur des « structures en réseau d'équipes » qui mettent l'accent sur la nature dynamique, auto-organisée et les interactions des éléments constitutifs sous-jacents, qu'il s'agisse d'individus isolés ou d'équipes permanentes. Examinons-les un par un.

Le modèle européen

Premièrement, le modèle européen. Il s'appuie sur un ensemble d'entreprises basées en Europe, dont le groupe espagnol **NER** et l'ancienne **FAVI** française. Le meilleur exemple en est probablement l'organisation néerlandaise de soins de santé, **BUURTZORG**.

Dans ce scénario, les organisations se divisent en équipes autonomes permanentes, souvent enracinées dans des communautés locales. La répartition des équipes diffère d'une organisation à l'autre. Elles peuvent être basées sur des régions (comme **BUURTZORG**), des produits/services (comme **NER** Group), des clients (comme **FAVI**), des projets ou une combinaison de ces options. Généralement, ces équipes permanentes et auto-organisatrices sont réduites au minimum. Pensez 10 à 15 personnes.

Dans ce scénario, toutes les équipes permanentes et auto-organisées interagissent de façon collaborative. Elles partagent l'objectif de former une grande communauté avec une raison d'être claire. Dans le cas de **BUURTZORG**, il s'agit de « fournir des soins de bonne qualité », avec des rétributions monétaires pour les individus liées à la performance de l'organisation dans son ensemble et non à celle des équipes locales. Il n'y a pas de primes de performance individuelles.

Dans ce modèle, il y a peu de concurrence entre les équipes, car chacune est dédiée à sa propre région, produit, service, client ou projet. Chez **BUURTZORG**, par exemple, les équipes sont géographiquement définies et fortement ancrées dans les communautés locales. Elles se consacrent à servir les clients dans leur propre « région ». Pour stimuler la collaboration, **BUURTZORG** a introduit un ensemble de règles (qu'ils considèrent comme nécessaires mais minimales) qui découragent les équipes de se faire concurrence. Par exemple, les équipes ne peuvent pas « subtiliser »des clients d'autres « régions ». Toutes sont encouragées à collaborer pour trouver les meilleures solutions possibles pour tous les clients.

Le modèle asiatique

Deuxièmement, le modèle asiatique. Au cours de nos voyages, nous n'avons visité qu'une seule entreprise qui illustre bien ce modèle, le géant chinois des produits blancs, **HAIER**.

Dans ce scénario, les organisations se divisent en équipes autonomes permanentes qui se disputent les ressources sur un marché interne. Comme dans le scénario européen, les équipes peuvent être basées sur des régions, des produits, des services, des clients, des projets ou une combinaison de ces critères. Dans le scénario asiatique, les équipes sont également petites. Cela crée un écosystème de *start-up*. Toutes font des affaires entre elles comme elles le souhaitent. Par exemple, chez **HAIER**, on trouve plus de 4 000 mini-entreprises.

Dans ce scénario, toutes les équipes qui s'auto-organisent agissent comme des mini-entreprises indépendantes. Elles effectuent des transactions et des contrats entre elles comme si elles se trouvaient sur un marché extérieur. Pour cette raison, les équipes interagissent d'une manière plus compétitive. Les rétributions pécuniaires pour les individus sont plus étroitement liées à la performance de leur équipe.

Comment cela fonctionne-t-il dans la vie réelle ? Imaginez que vous êtes membre d'une telle mini-entreprise. Et disons que votre équipe fournit des services RH à d'autres mini-entreprises du réseau. Mais vous ne fournissez pas seulement des services à d'autres équipes. Vous devez les vendre et elles doivent vous les acheter. Si vous ne vendez pas assez, votre équipe peut faire faillite et vous et vos coéquipiers perdrez vos emplois.

De plus, votre équipe doit fournir des services concurrentiels parce qu'elle n'est pas la seule à offrir des services RH. Plusieurs équipes du réseau sont autorisées à offrir des services RH. Cela crée un environnement concurrentiel. Chaque équipe doit ajouter suffisamment de valeur aux clients internes ou externes pour survivre.

Le modèle américain

Troisièmement, le modèle américain. Il est basé sur des sociétés américaines comme **W.L. GORE**, **MORNING STAR** et **VALVE**.

Dans ce scénario, les organisations s'appuient sur les individus comme éléments constitutifs du réseau. Dans ce modèle, ce ne sont pas les équipes qui prennent des engagements, mais les individus les uns envers les autres (et envers l'organisation). Parfois, comme chez **MORNING STAR**, ces engagements sont de véritables contrats.

La nature concurrentielle de ce scénario vient du fait que tous les individus ont la même information globale et qu'ils sont tous en compétition pour des ressources limitées. Cela crée un environnement dans lequel des équipes *ad hoc* peuvent émerger et se dissoudre constamment, décidées par un mécanisme de marché basé sur des engagements individuels.

Par exemple, chez **W.L. GORE**, beaucoup d'équipes *ad hoc* de 8 à 10 personnes se concentrent sur des opportunités autour d'engagements commerciaux individuels, que ce soit un produit, un service ou une autre initiative. Cela signifie que de nombreux engagements individuels constituent une « part du gâteau » qui est livrée dans un ensemble complet – qu'il s'agisse d'un produit, d'un service ou d'une autre initiative.

Dans ce scénario, il existe un mécanisme concurrentiel similaire à celui du modèle asiatique. Imaginez que vous fournissez (toujours) des services RH. Dans le modèle américain, vous offrez ce service non pas en tant qu'équipe permanente, mais en tant qu'individu aux autres membres de l'organisation. Encore une fois, vous ne pouvez pas imposer vos services RH aux autres. Des individus doivent en faire la demande auprès de vous. Ce n'est souvent pas simple, car il y a d'autres personnes dans l'organisation qui se disputent les mêmes engagements en matière de RH. Cela signifie que chaque individu doit apporter suffisamment de valeur ajoutée pour rester compétitif.

Le mécanisme de rémunération dans le scénario américain est (pour la plupart) basé sur les engagements pris par les individus, les rétributions individuelles étant étroitement liées à leur performance. Chez **W.L. GORE**, la rémunération est décidée par un panel de pairs qui juge si les individus ont fait du bon travail ou non et classe cette contribution. Il s'agit d'un ensemble de données qui placent une personne en tête ou en bas de liste aux yeux de ses pairs. Cette liste sert de médiateur pour la rémunération. Si vous êtes bien classé, vous obtiendrez un salaire plus élevé.

Le modèle numérique

Enfin, le modèle numérique. Celui-ci est basé sur un groupe d'organisations en ligne comme **WIKIPÉDIA**, **LINUX**, (ancien) **GITHUB** et d'autres communautés *open source* qui encouragent la collaboration.

Comme dans le modèle américain, les organisations, dans ce scénario, comptent sur des contributions individuelles. Cependant, il n'y a pas de rétribution monétaire pour les contributions faites aux communautés *open source*. En fait, les contributions sont pour la plupart volontaires et sont faites par des personnes qui s'identifient aux communautés dont elles font partie.

Le plus souvent, n'importe qui disposant d'un compte peut ajouter de la valeur à la communauté *open source* dont il fait partie. De cette façon, les engagements individuels créent un environnement où des équipes *ad hoc* émergent et se défont constamment, autour de projets. Il en résulte une dynamique qui est animée par des individus qui collaborent pour ajouter de la valeur.

Par exemple, **WIKIPÉDIA** est le fruit de la collaboration de bénévoles largement anonymes qui écrivent et ajoutent de la valeur sans rémunération. Toute personne ayant accès à Internet peut apporter des modifications aux articles de Wikipédia et n'importe qui peut contribuer à l'organisation. Cependant, il existe des politiques et des lignes directrices qui guident ce processus. Mais il n'y a pas d'obligation formelle de les connaître avant de contribuer.

Organisations sans management intermédiaire – MMLO-Hybrides

Le monde n'est pas noir ou blanc. Les entreprises ne sont pas non plus entièrement collaboratives ou concurrentielles. Certains utilisent les deux types d'interactions pour relier les éléments constitutifs de leur organisation. Cependant, en général, une approche domine l'autre. Ce qui dominera, ce sera soit la valeur financière ajoutée à l'organisation, soit la contribution apportée à la raison d'être de la communauté dans son ensemble.

Par exemple, le modèle européen met l'accent sur les interactions de collaboration entre les individus. Mais il y a aussi une certaine compétition entre les équipes permanentes pour être plus performantes que les autres. De même, avec le modèle américain. Bien que ce modèle mette l'accent sur les interactions concurrentielles entre les individus, les personnes qui le composent doivent aussi collaborer avec les autres. Les équipes *ad hoc* partagent collectivement la responsabilité des résultats finaux. En fin de compte, l'engagement individuel de la plupart des gens dans ce modèle fait partie de l'engagement de l'équipe.

En réalité, nous ne pouvons placer aucune organisation dans l'une ou l'autre case. Il est préférable de considérer le modèle comme un *continuum*, tous les MMLOs étant des hybrides qui mettent l'accent soit sur un environnement plus collaboratif, soit plus concurrentiel. Cette emphase détermine le modèle que nous observons de l'extérieur. Il en va de même pour les éléments fondamentaux. Aucune MMLO n'est construite exclusivement sur des équipes permanentes, ou exclusivement sur des équipes *ad hoc*. Encore une fois, cela ressemble

davantage à un *continuum* où la majorité est considérée comme la tendance observable pour les personnes extérieures.

Conclusion

Avant de conclure, clarifions quelques points supplémentaires.

Tout d'abord, comme brièvement présenté ici, la matrice et ses modèles respectifs sont des abstractions de la réalité. Nous n'avons pas l'ambition, ni la capacité, de saisir toutes les subtilités de la réalité organisationnelle. La matrice et ses modèles permettent toutefois de saisir les tendances observées lors de la visite des MMLOs dans le monde entier.

Deuxièmement, l'emplacement géographique d'une organisation ne détermine pas nécessairement son modèle. En d'autres termes, toutes les entreprises européennes ne correspondront pas au « modèle européen », pas plus que toutes les entreprises américaines ne correspondront au « modèle américain ». Les noms des modèles reflètent l'origine de leurs racines.

Troisièmement, il se peut qu'il y ait des MMLOs qui ne correspondent à aucun de ces modèles. Par exemple, où plaçons-nous les organisations opérant avec la Sociocratie ou l'Holacratie dans cette matrice ?

Quatrièmement, les organisations ne sont pas bloquées dans un modèle mais peuvent migrer vers un autre comme elles le souhaitent. Prenons, l'exemple de **ZAPPOS**. Ce détaillant américain était autrefois célèbre pour son expérience « *Holacracy at scale* ». Mais elle est en train de mettre en place des contrats de type marché intérieur entre ses équipes, ce qui les rapproche du modèle asiatique. D'autre part, **HAIER**, l'enfant modèle asiatique, expérimente maintenant des pratiques plus collaboratives entre ses équipes, et se dirige donc progressivement vers le modèle européen.

Enfin, et ce n'est pas le moins important, nous n'accordons pas nécessairement plus d'importance à un modèle qu'à d'autres, ni ne faisons la promotion de l'un d'entre eux. Il y a du mérite dans les quatre. La clé réside dans la capacité d'un modèle à bien s'adapter aux personnes au sein de l'organisation.

Malgré tout ce qui précède, nous pensons qu'il est utile de partager nos idées avec tous ceux qui souhaitent transformer leur organisation pour la rendre plus humaine et à l'épreuve du temps. Imaginez que la hiérarchie de votre organisation soit réduite au strict minimum, sans journées perdues en réunions ennuyeuses et frustrantes, et sans faire certaines choses, simplement parce que votre patron le dit. Imaginez de combien de temps supplémentaire vous disposeriez pour faire un travail utile et développer la satisfaction client. Le scénario le plus extrême étant : pourquoi ne pas manager votre propre *start-up* avec votre équipe ? Qu'est-ce que cela ferait pour votre motivation et votre implication ? En quoi cela améliorerait-il votre vie professionnelle ?