Séminaire « Sens et Leadership » - 2019

Chamonix

INVERSER PONCTUELLEMENT LA HIÉRARCHIE PERMET-IL DE GAGNER EN EFFICACITÉ ?

Mémoire présenté par :
Isaure LOLLICHON DE BAULNY
Manon LEMERLE
Antoine KALB
Robin DARNIGE

Encadrés par le professeur Louis Marty

Remerciements

Nous souhaitons tout d'abord remercier Louis Marty, qui nous a encadrés dans la réalisation de ce mémoire de septembre à novembre 2019. Louis s'est rendu très disponible pour nous aider et nous a fourni de précieux conseils sans lesquels avancer dans notre travail de recherche aurait été plus difficile.

Nous souhaitons remercier Blaise Agresti ainsi que l'ensemble de l'équipe organisatrice du séminaire à Chamonix pour nous avoir permis de vivre une expérience intense et riche, qui nous a sensibilisé à la question du sens et de la mission en entreprise et qui nous a ouvert l'esprit sur ce que signifiait « être pour ». Nous remercions aussi tous les acteurs de la vallée que nous avons pu rencontrer. Leurs témoignages poignants nous ont considérablement marqués et auront été à l'origine de nombreux questionnements personnels sur la question du sens. Nous pensons tout particulièrement à Frédéric du PGHM dont le témoignage a inspiré ce mémoire.

Nous remercions aussi l'ensemble des personnes qui ont pris le temps de répondre à nos nombreuses questions et, qui ont, eux aussi, réfléchi à notre problématique de recherche. Ces témoignages auront permis de nourrir largement notre réflexion et notre travail de recherche.

Sommaire

Prologue : le fait déclencheur 5

Démarche de recherche adoptée 6

Question de recherche 6

Hypothèse 6

Références théoriques 7

Enquête envisagée 9

4.1 Sondage 10

4.2 Entretiens 12

4.3 Expérience 13

4.4 Observation 14

Ce qui ressort de l'enquête réalisée 15

L'inversion de la hiérarchie en pratique 15

1.1 La hiérarchie verticale traditionnelle n'est pas toujours optimale 15

1.2 Des gains en efficacité avérés quand la compétence prime le grade 16

1.3 L'inversion de la hiérarchie comme moyen de donner du sens au travail et de responsabiliser les employés 18

2) Les limites de l'inversion de la hiérarchie 20

2.1 Généraliser le modèle militaire, un idéal complexe à atteindre 20

2.2 Le facteur humain dans l'inversion de la hiérarchie 24

2.3 Des risques liés à cette pratique 26

3) Les nouveaux modèles de management : de l'inversion de la hiérarchie à l'effacement de la hiérarchie 28

3.1 L'inversion de la hiérarchie, une notion assez floue : retour sur les définitions 28

3.2 Des modes de management de plus en plus horizontaux 30

3.3 Quelle nouvelle hiérarchie pour demain ? 32

Bilan 34

Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête réalisée 34

Perspectives, limites, interrogations, apports 35

Bibliographie 36

Annexes 37

Entretiens 37

Questionnaire d'entretien 37

Entretien avec Sylvie Pichot, directrice des Partenariats chez Salesforce 37

Entretien avec Théobaldine Dequidt, assistante contrôle de gestion chez Amplifon 39

Entretien avec Alexandre Dong, consultant chez KPMG US 40

Entretien avec Chloé Vezy, stagiaire chez Forager 43

Entretien avec un dirigeant d'une grande internationale cotée en bourse 46

Entretien avec Marie Fischer, directrice des opérations à la Société Générale 47

Entretien avec le colonel Jean-Louis Reynaud, professeur d'Histoire et de Stratégie à l'Ecole 49

Sondage 50

Résultats et compte rendu du sondage 50

Observation 56

Compte rendu de l'observation 56

Illustrations 57

Expérience 57

4.1 Protocole d'expérience 57

4.2 Compte rendu de l'expérience 61

4.3 Illustrations 63

I- Prologue : le fait déclencheur

« Bonjour qui est le chef de groupe ? », nous demande-t-on. Le ton est donné. A peine entrés dans l'enceinte de l'École Militaire de Haute Montagne, on sent l'importance donnée à la hiérarchie. On ne plaisante pas avec elle ici, elle structure l'école comme elle structure l'armée. La hiérarchie est reine et ce n'est pas parce que nous sommes de simples visiteurs que l'on va nous le faire oublier. Le Sergent ne s'adressera qu'à la chef de groupe ce jour-là.

La présentation se déroule ensuite sans accrocs, tout est bien ficelé. Quelques apartés dirigés à la chef de groupe : « Vous nous dîtes s'il vous manque des choses » , et la présentation continue.

Les militaires nous présentent le mode de commandement en terrain hostile :

« A l'armée la compétence prime le grade. »

Autrement dit en terrain technique, le plus haut gradé ne sera pas forcément en charge des opérations. En montagne, c'est le spécialiste de ce terrain qui prend les devants, et ce indépendamment de son grade.

Y aurait-il une faille dans le règne de la hiérarchie ? Au-delà de notre étonnement de voir la hiérarchie malmenée dans un lieu où elle est la loi, cela nous semble avant tout pragmatique. Cela leur paraît tout à fait naturel de laisser le commandement au plus compétent.

La journée continue et il est maintenant l'heure de rencontrer les militaires du Peloton de Gendarmerie de Haute Montagne (PGHM). Frédéric nous accueille et nous fait visiter les lieux. A la suite de la visite, Frédéric répond à toutes nos questions et en profite pour développer quelques détails. Il arrive très vite au détail du processus de décision au PGHM. Ces gendarmes chargés de secourir des personnes en danger en haute montagne doivent analyser toutes les composantes d'une intervention avant d'agir. Parfois intervenir représenterait un danger trop important : rien n'est laissé au hasard. On ne joue pas avec le risque. Mais qui prend donc cette décision : intervenir ou ne pas intervenir ?

« Chez nous la pyramide hiérarchique est totalement inversée dans ces cas là, nous dit-il en mimant un triangle qui se renverse avec ses doigts. Si au-dessus on nous dit de pas intervenir, parce que c'est trop dangereux, mais que nous sur le terrain on estime que l'intervention peut se faire, alors on y va. »

Une nouvelle fois, dans le cadre de l'armée, la hiérarchie est interchangeable. Cette fois-ci le terme est posé : l'inversion de la hiérarchie. Ces deux interventions constituent nos éléments déclencheurs car nous constatons ici une inversion de la hiérarchie dans des milieux où elle est supposée être immuable. Dans quel milieu autre que l'armée la hiérarchie a-t-elle autant d'importance ? Pourtant même dans ce contexte-là, elle est remaniée pour gagner en efficacité. L'inversion de la hiérarchie sera notre objet d'étude.

II- Démarche de recherche adoptée

1) Question de recherche

Face à l'apparente simplicité de l'inversion de la hiérarchie dans le milieu militaire, une question s'impose à nous : et si cette méthode était généralisable, pas seulement au monde de l'entreprise mais à toute action collective, à toute organisation ? Il paraît en effet logique que le rôle du chef et plus globalement la prise de décision soit laissée à la personne la plus compétente.

Nous commençons alors par fixer des conditions à cette inversion hiérarchique, afin de préciser notre étude. Elle doit tout d'abord être ponctuelle : la hiérarchie doit reprendre sa forme antérieure dès la fin de l'inversion. Elle ne doit donc pas devenir habituelle ou mener d'une quelconque manière à la formation d'une seconde hiérarchie. Elle ne doit pas non plus être synonyme d'effacement de la hiérarchie.

Notre objectif principal est de savoir si l'application de ce retournement hiérarchique peut (ou non) permettre d'optimiser la prise de décision dans un groupe. Le terme d'efficacité sera ici retenu puisqu'il permet de répondre à la grande diversité des organismes auxquelles nous seront confrontés : l'efficacité d'une armée ne s'évalue pas de la même manière que l'efficacité d'une entreprise. Des gains en efficacité sont en réalité des gains quantitatifs et qualitatifs.

Plusieurs questions se posent donc : pourquoi n'entend-on pas plus parler de modèles de management fondés sur l'inversion hiérarchique ? Quant à ceux qui la mettent en pratique, quel but recherchent-ils ? L'inversion de la hiérarchie est-elle légitime ? Finalement, peut-on transposer un modèle de hiérarchie militaire au monde de l'entreprise ? En d'autres mots, l'inversion hiérarchique est-elle vraiment réalisable ? Est-elle vraiment nécessaire en situation de crise ?

Afin de répondre à l'ensemble de ces interrogations, nous avons abouti à la formulation suivante :

Inverser ponctuellement la hiérarchie permet-il de gagner en efficacité ?

2) Hypothèse

Constatant l'efficacité de l'inversion de la hiérarchie dans l'armée, qui positionne les individus d'un collectif dans des situations techniques et critiques, il nous est tout d'abord apparu certain que cette inversion de la hiérarchie gagnerait à être instaurée dans toute autre organisation. « Qui peut le plus, peut le moins » entend-on souvent. Si l'inversion de la hiérarchie s'impose dans les situations d'urgence propres à l'armée, elle doit pouvoir s'imposer dans le monde de

l'entreprise qui, même s'il est le lieu de confrontations, évolue dans un contexte tout de même moins périlleux qu'un champ de bataille.

Nous avons donc émis l'hypothèse suivante :

Dans des situations exceptionnelles, la compétence doit primer la hiérarchie ; plus largement, les organisations adoptant ce management flexible et pragmatique maximisent leur efficacité.

Tirer le meilleur parti des compétences d'une équipe sans censure liée à la hiérarchie : voilà ce à quoi nous pensons pouvoir aboutir en appliquant cette inversion ponctuelle de la hiérarchie. Nous nous attacherons donc aussi à l'étude de la contraposée de cette hypothèse : Une hiérarchie trop verticale est un handicap pour l'entreprise dans sa quête d'efficacité.

Dès ces premières bases posées nous pouvons émettre une hypothèse sur nos observations futures. Les grands groupes avec plus de 2000 salariés sont sûrement moins enclins à mettre en place cette inversion de la hiérarchie. Le poids des procédures multiples, lors de toute prise de décision, caractéristiques des grands groupes sera probablement un frein à l'application de cette inversion ponctuelle de la hiérarchie. A contrario, nous pouvons supposer que, dans les startups et autres petites collectivités, cette inversion de la hiérarchie est déjà effective ou du moins est plus simple à mettre en place. En effet, ces petites entités étant plus réduites en nombre, il paraît plus simple d'identifier les compétences de chacun et d'accorder le leadership sur un projet à la personne la plus compétente. Reste à savoir si une startup s'étant développée sur ce modèle d'inversion de la hiérarchie peut tenir cette doctrine sur la distance, une fois qu'elle dépasse le stade de la startup en ayant un grand nombre d'employés.

3) Références théoriques

3.1 L'organisation hiérarchique

Afin d'étudier les gains en efficacité permis par l'inversion de la hiérarchie il s'agirait avant tout de définir l'organisation hiérarchique et d'en déterminer les limites.

La structure hiérarchique est un mode organisationnel qui repose sur une gestion et un contrôle uniques et fondée sur des rapports de subordination. Les subalternes obéissent à un chef unique et le chef dirige et contrôle ses subalternes.

Max Weber dans *Economie et Société* (1922) démontre que l'organisation la plus efficace est l'organisation bureaucratique puisqu'elle est le résultat de la rationalisation du pouvoir. Avec la rationalisation du pouvoir, l'entreprise devient une organisation bureaucratique dans laquelle les postes et les fonctions sont parfaitement définis, les pouvoirs sont limités par des règles écrites et impersonnelles, et dans laquelle une hiérarchie est chargée de contrôler le bon fonctionnement de l'organisation et sa pérennité. L'entreprise est efficace parce que les relations de pouvoir sont organisées dans un cadre bureaucratique hiérarchique.

En pratique, la rationalisation du pouvoir s'est traduite par le taylorisme et le fordisme à partir du XXème siècle. La division verticale - c'est-à-dire la séparation du travail de conception et du travail d'exécution- et horizontale - c'est-à-dire la parcellisation des tâches- du travail était censée permettre des gains de productivité et des baisses des coûts de production. Une organisation hiérarchique était censée être gage d'efficacité. Pourtant, les organisations hiérarchiques se heurtent à plusieurs problèmes.

Un problème d'efficacité, d'une part. A partir des années 1980, les organisations hiérarchiques tayloristes et fordistes deviennent complètement inadaptées à la nouvelle conjoncture économique : la bureaucratie devient un poids face à l'internalisation des économies et l'organisation bureaucratique n'est pas capable de s'adapter suffisamment vite à la concurrence et à l'évolution de la demande. C'est ce que démontre l'économiste Masahiko Aoki à travers sa théorie des firmes A et J. La firme A (pour Américaine) possède une structure hiérarchique très rigide. La firme J (pour Japonaise) possède une organisation du travail plus souple voire horizontale. Selon Aoki, la firme J est plus efficiente dans un environnement incertain et muable que la firme A qui peine à s'adapter aux changements. L'organisation hiérarchique devient donc inefficace dans un monde globalisé.

Un problème de légitimité, d'autre part. AW Gouldner démontre en 1951 qu'il peut y avoir un conflit de valeur entre la direction et le personnel. Dans certaines entreprises, le personnel considère légitime la compétence technique, l'ancienneté et l'appartenance au groupe. Il exige donc de la hiérarchie qu'elle soit compétente et respecte le système de valeur de l'entreprise sinon il refuse de lui obéir. Dans une organisation hiérarchique, seule la hiérarchie justifie le contrôle de la direction sur les subalternes. Or la direction peut apparaître illégitime si elle se montre incompétente pour exercer le contrôle qu'elle fait. L'organisation hiérarchique devient donc illégitime à partir du moment où la direction apparaît incompétente aux yeux du personnel.

Un problème de sens, enfin. A partir des années 1960 les Etats-Unis et l'Europe connaissent une crise du travail due à la détérioration des conditions de travail. En effet, la division verticale et horizontale du travail propre aux organisations hiérarchiques dépossèdent les ouvriers de leur savoir-faire. C'est ce que critique Charlie Chaplin dans *Les Temps Modernes*. Cette expropriation du savoir-faire des ouvriers et la répétition des tâches entraînent donc un désintérêt pour le travail, une perte de sens, ce qui se traduit par des grèves, des sabotages et de l'absentéisme ce qui, finalement, détériore les performances de l'entreprise. La question du sens au travail est donc étroitement liée à la question de la performance économique des entreprises. Les organisations hiérarchiques risquent donc de poser un problème de sens au travail qui se traduit par une inefficacité économique.

Ces différentes difficultés que pose l'organisation hiérarchique amène donc à remettre en question l'organisation hiérarchique et à envisager une inversion de la hiérarchie.

3.2 L'inversion de la hiérarchie

L'inversion de la hiérarchie, c'est à dire le fait de laisser primer la compétence technique sur le grade hiérarchique dans certaines situations, peut se justifier théoriquement de plusieurs manières.

Si l'on se réfère à Platon dans *La République*, le pouvoir doit appartenir aux plus âgés parce qu'ils sont les plus sages. Autrement dit, la seule source légitime de l'autorité politique est le savoir. Dès lors, pourquoi ne pas appliquer cette thèse au pouvoir en général et dans l'entreprise en particulier ? Il paraît en effet légitime de fonder le pouvoir sur la compétence.

Michel Bakounine dans *Dieu et l'Etat* va encore plus loin en affirmant que seule la compétence technique scientifique peut légitimer une forme d'autorité. L'autorité non fondée sur une connaissance scientifique ne peut jamais être légitime. L'inversion de la hiérarchie apparaît donc légitime : si le dirigeant ne possède pas la compétence technique de son subalterne il doit le laisser prendre les décisions qui requièrent cette compétence technique.

Plus encore, inverser la hiérarchie peut permettre de gagner en efficacité. JD Reynaud montre en 1989 dans *Les règles du jeu* que les travailleurs connaissent mieux que la direction la réalité concrète de la production. Les travailleurs sont donc mieux à même de produire de bonnes règles efficaces puisqu'ils vont adapter les règles aux problèmes rencontrés dans leur travail. Il s'agit donc d'instaurer deux niveaux de régulation : une régulation de contrôle, officielle, et une régulation autonome produite à la marge par les travailleurs. C'est seulement en concevant ces deux niveaux de régulation que les règles peuvent être efficaces et donc l'organisation aussi. Ces deux niveaux de régulation relèvent bien de l'inversion de la hiérarchie puisque les travailleurs édictent des règles pour eux mêmes et pour toute l'organisation, ils ont un pouvoir de direction. L'inversion de la hiérarchie est ici un choix pragmatique : elle permet l'élaboration de meilleures règles et donc des gains en efficacité.

Enfin, l'inversion de la hiérarchie apparaît légitime puisqu'elle permet d'accroître l'implication des travailleurs dans leur travail et donc de leur permettre de trouver un sens dans leur travail. En effet, l'inversion de la hiérarchie suppose que le travailleur possède une compétence technique que le dirigeant ou les autres travailleurs n'ont pas, ce qui le rend spécial et non substituable.

4) Enquête envisagée

L'enquête que nous avons réalisée se décompose en quatre parties : les entretiens, le sondage, l'observation et l'expérience. Le but de cette enquête était de tester notre hypothèse de recherche et en particulier deux aspects : l'inversion de la hiérarchie a-t-elle vraiment lieu en entreprise ? Si oui, la taille de l'entreprise a-t-elle une importance ?

4.1 Sondage

Dans un premier temps, nous avons rédigé un sondage que nous avons ensuite diffusé sur différents réseaux sociaux afin d'obtenir un échantillon varié et donc représentatif de la population. Le but de ce sondage était de se faire une idée sur les a priori des gens quant à l'inversion de la hiérarchie et si certaines personnes avaient déjà fait une telle expérience. Nous avons aussi voulu savoir si les employés et cadres d'entreprises aimeraient voir cette pratique mise en place dans leur entreprise et si oui pourquoi. Ce sondage nous permettait donc de vérifier que notre opinion à nous, avant toute enquête, était également partagée par d'autres et notamment par des personnes qui sont dans l'entreprise. Il nous permettait enfin de guider notre travail de réflexion et notamment sur la définition de l'expression "inversion de la hiérarchie". Nous avons obtenu 104 réponses.

Le questionnaire du sondage était le suivant :

1) A quelle catégorie socio professionnelle appartenez-vous ?

Etudiant / lycéen

Employés

Ouvriers

Artisans / Commerçants

Agriculteurs

Professions intermédiaires

Cadres

Professions libérales

Chefs d'entreprise

Retraité

Autre

2) Quel âge avez-vous ?

18-25 ans

26-35 ans

36-45 ans

46-60 ans

60+

3) Vous êtes

Une femme

Un homme

Je ne souhaite pas préciser

4) Selon vous, quelle définition correspond le plus à l'expression "inversion de la hiérarchie" ?

Une situation où le chef laisse un subalterne plus compétent que lui dans un certain domaine d'expertise prendre une décision à sa place

Une situation qui inverse le rôle des dirigeants et celui des employés dans la prise de décision

Une structure dans laquelle les patrons définissent les objectifs et les employés définissent les moyens pour les remplir

5) Avez-vous déjà fait l'expérience d'une inversion de la hiérarchie ?

Oui

Non

6) Si oui, pouvez-vous témoigner de cette expérience ?

7) La prise d'initiative par un subordonné sans se référer à son supérieur participe au dynamisme de l'organisation et doit donc être encouragée

Pas du tout d'accord (1 2 3 4 5) Tout à fait d'accord

8) La prise d'initiative par un subordonné sans se référer à son supérieur est acceptable sur des tâches non stratégiques mais ne doit ni être généralisée ni devenir habituelle

Pas du tout d'accord (1 2 3 4 5) Tout à fait d'accord

9) La prise d'initiative par un subordonné sans se référer à son supérieur menace la stabilité de l'organisation

Pas du tout d'accord (1 2 3 4 5) Tout à fait d'accord

10) Un chef doit-il déléguer la prise de décision à un subordonné plus compétent ?

Oui, tout le temps

Seulement dans des situations de crise ou d'urgence

Non jamais : il doit être conseillé mais il finit toujours par prendre la décision lui-même

11) Dans une organisation, le chef devrait être celui qui :

A le plus de compétence dans son domaine

Est le plus apte à trancher dans des situations complexes

12) Dans une situation d'urgence ou de crise il vaut mieux :

S'appuyer sur la hiérarchie, colonne vertébrale garantissant la stabilité

Laisser la prise de décision à la personne la plus compétente, au risque de bouleverser l'organisation de l'entreprise

13) De façon plus générale, déléguer la prise de décision permet de gagner en agilité et en efficacité

Pas du tout d'accord (1 2 3 4 5) Tout à fait d'accord

14) Seriez-vous prêt à travailler dans une entreprise qui expérimente une forme de hiérarchie inversée ?

Oui

Non

Se reporter à la partie VI - Annexes 2) Sondage pour voir les résultats du sondage.

4.2 Entretiens

La deuxième étape de notre enquête a été de faire passer des entretiens avec des personnes en lien avec l'entreprise. Nous voulions interroger des employés et des cadres supérieurs de start-up et de grandes entreprises de différents secteurs d'activité afin d'avoir une vision globale.

Voici les différents entretiens que nous avons fait passer :

- Entretien avec Sylvie Pichot, directrice des partenariats chez Salesforce
- Entretien avec Théobaldine Dequidt, assistante contrôle de gestion chez Amplifon
- Entretien avec Alexandre Dong, consultant chez KPMG US
- Entretien avec Chloé Vezy, stagiaire chez Forager
- Entretien avec le colonel Jean-Louis Reynaud, professeur d'Histoire et de Stratégie à l'Ecole Supérieure de Guerre.

- Entretien avec un dirigeant d'une grande société cotée en bourse avec qui nous avons passé un accord de confidentialité
- Entretien avec Marie Fischer, directrice des opération à la Société Générale

Voici le questionnaire d'entretien que nous avons utilisé en général :

1) Comment définiriez-vous la structure hiérarchique de votre organisation ?
2) Qui prend les décisions ? Comment fonctionne la prise de décision ?
3) Croyez-vous aux bienfaits de l'inversion de la hiérarchie ?
4) Au sein de l'entreprise, estimez-vous que les employés ont la liberté de s'affranchir de la hiérarchie en prenant des décisions eux-mêmes lorsqu'ils en ont les compétences ?
5) Aimeriez-vous que ce soit le cas ? Pourquoi ?
6) Plus largement, pensez-vous que les modèles hiérarchiques traditionnels sont aujourd'hui dépassés ?
7) Connaissez-vous des méthodes de management plus souples ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ?
8) Pensez-vous que le management de demain sera de plus en plus horizontal ? basé sur un effacement de la hiérarchie ?
9) Pourquoi chercher des nouvelles techniques de management plus horizontales ? Comment les mettre en place ?
10) Pensez-vous que l'inversion de la hiérarchie est quelque chose de novateur ?

4.3 Expérience

Pour compléter les différentes informations que nous avions eu lors des entretiens, nous avons souhaité réaliser une expérience dans un cadre plus ludique que l'entreprise. L'objectif de cette expérience était de voir concrètement si la compétence prime le grade dans un groupe où une hiérarchie est instaurée et si faire primer la compétence sur le grade permet au groupe de gagner en efficacité.

L'expérience que nous avons réalisée consiste à faire faire une épreuve de cuisine à un groupe. Le groupe se compose de quatre personne : un leader, un cuisinier expérimenté et deux commis sans compétences en cuisine. Le principe est le suivant : le groupe va devoir réaliser au mieux la recette de cuisine et sa réussite est évaluée en fonction du résultat de la recette. Le but était de simuler une mission en entreprise mais dans un cadre plus ludique.

Pour ce faire, nous avons désigné un leader qui n'a pas de compétences particulières en cuisine. Son rôle est de diriger la réalisation de la recette sans jamais manipuler les ingrédients. Il ne fait que donner des ordres à ses commis mais il est totalement responsable de la recette (en cas d'échec notamment). Trois personnes sont sous ses ordres : le cuisinier expérimenté et les deux commis. Toutefois, le leader ne sait pas qu'il y a un cuisinier expérimenté dans le

groupe. La hiérarchie est très claire : le leader dirige les trois commis, ils sont ses subordonnés, ils doivent obéir à ses ordres et ne peuvent agir sans son approbation. Ils peuvent au mieux émettre des suggestions. Nous avons donné une recette de cuisine au leader, des éclairs au caramel, et nous avons demandé au leader de suivre la recette à la lettre. Cependant, des erreurs avaient été glissées dans la recette. Il s'agissait d'erreurs suffisamment importantes pour faire échouer la recette mais suffisamment subtiles aussi pour que seul le cuisinier expérimenté s'en rende compte. Le groupe est ensuite laissé en autonomie durant deux heures, le temps de réaliser la recette. Le but est de voir si le cuisinier parvient à sauver la recette, en suggérant au leader ce qu'il conviendrait de faire, tout en obéissant aux ordres du leader. On a évalué l'expérience selon deux critères : la réussite de la recette et l'organisation du groupe.

L'objectif de cette expérience était de voir si le leader choisissait de suivre la recette à tout prix ou bien s'il était en mesure d'écouter les suggestions de ses commis voire même de les laisser prendre des décisions à sa place. Dans le cas où il écoutait ses commis, nous voulions voir comment s'effectuait la prise de décision, s'il y avait une inversion de la hiérarchie ou non et surtout quel était le contexte et les conditions pour voir une telle inversion de la hiérarchie.

4.4 Observation

Après avoir interrogé plusieurs personnes travaillant dans des grandes entreprises nous voulions voir comment, concrètement, s'effectuait la prise de décision dans les start-up. C'est pourquoi nous avons décidé de faire notre observation à Station F à Paris, le plus grand campus de start-up au monde. En effet, on s'attendait à voir dans cet ecosystème de jeunes entreprises et d'entrepreneurs dynamiques, un processus de prise de décision plus souple et plus flexible que celui qu'on avait pu constater dans les grands groupes. Aller à Station F nous permettait aussi de comparer les processus de prise de décision d'une start-up à l'autre et de voir si une hiérarchie souple était commune à la plupart des start-up présentes. Pour ce faire, nous avons observé deux start-up : Lovel et Gekko. Nous avons également interrogé un commercial de chez New Relic, une ancienne start-up devenue PME. Lovel est une start-up qui développe une application de rencontre. Lovel est composée des trois co-fondateurs et de deux stagiaires. Gekko est une start-up qui accompagne les entreprises dans la conception, le déploiement et la maintenance d'un Cloud. Elle emploie entre 40 et 50 salariés. New Relic est une société de logiciels d'analytique qui emploie près de 2000 salariés. Observer ces trois entreprises de tailles différentes était un moyen de voir si la taille d'une entreprise influait sur la possibilité de mettre en place une inversion de la hiérarchie. Nous voulions voir d'une part si une petite start-up était davantage propice à des cas d'inversion de la hiérarchie et d'autre part si une start-up à l'origine fondée sur une prise de décision horizontale était obligée d'instaurer une hiérarchie de plus en plus verticale au fur et à mesure qu'elle grandit.

III- Ce qui ressort de l'enquête réalisée

1) L'inversion de la hiérarchie en pratique

Pourquoi inverser la hiérarchie ? En quoi est-ce légitime ? Quels en sont les gains par rapport à une structure hiérarchique traditionnelle ? Quel est le lien entre l'inversion de la hiérarchie et la question du sens ?

1.1 La hiérarchie verticale traditionnelle n'est pas toujours optimale

Si la question de l'inversion de la hiérarchie se pose c'est bien parce que le modèle d'organisation hiérarchique traditionnel n'est pas toujours optimal, notamment dans les situations de crise ou d'urgence.

On peut distinguer plusieurs types d'organisation : l'organisation personnalisée, l'organisation fonctionnelle pyramidale, l'organisation cellulaire et l'organisation duale. Toutefois, par "hiérarchie verticale traditionnelle" nous entendons avant tout un modèle pyramidal. C'est pourquoi notre analyse va porter sur ce modèle, d'autant que c'est la structure hiérarchique la plus répandue, la plus commune.

On peut distinguer trois limites au modèle hiérarchique pyramidal, qui légitiment donc notre interrogation sur l'inversion de la hiérarchie.

Premièrement, dans un modèl hiérarchique traditionnel, ce sont les managers et les dirigeants qui prennent les décisions. Or ils ne sont pas toujours suffisamment compétents pour prendre une décision, notamment quand celle-ci requiert un haut niveau d'expertise dans un domaine. Dès lors, la décideur peut prendre une mauvaise décision alors que cette mauvaise décision n'aurait pas forcément été prise par une personne experte ou compétente en la matière. Ainsi, une hiérarchie très verticale peut mener à de mauvaises décisions et donc une perte d'efficacité. Par exemple, lors de notre expérience, une mauvaise décision du leader a mené à l'échec de la recette alors que son subalterne compétent n'aurait pas fait l'erreur et plus encore, le subalterne avait conseillé au leader de faire autrement. Ceci prouve bien que même si le leader est conseillé par ses subalternes, la décision n'appartient qu'à lui dans un modèle hiérarchique traditionnel. Finalement, c'est cette concentration du pouvoir de prise de décision dans les mains d'une unique personne qui peut mener à de mauvaises décisions et donc à une perte d'efficacité de l'organisation. L'inversion de la hiérarchie apparaît donc, sinon nécessaire, au moins légitime quand un leader non compétent dans un domaine doit prendre une décision.

Deuxièmement, une organisation hiérarchique pyramidale est propice à un manque de transparence de l'information et à un processus de communication des informations très lourd. En effet, la nature du modèle pyramidale fait que les informations ne circulent pas de façon horizontale et doivent systématiquement passer par l'échelon supérieur. Ce manque de fluidité

des informations peut d'une part occulter des informations nécessaires à la prise de décision et d'autre part allonger considérablement le processus de prise de décision, surtout lorsque les informations doivent remonter plusieurs niveaux. Aussi, dans ce contexte, faire remonter un problème perçu à un certain échelon peut être très long voire vain. Par conséquent le problème n'est pas réglé rapidement ce qui engendre une perte d'efficacité et une démotivation des employés confrontés au problème en question. Enfin, le manque de transparence de l'information entre plusieurs services - c'est à dire entre les employés exécutant d'un service et les employés exécutants d'un autre service - limite le partage d'information et de connaissances entre les employés et donc entrave le processus d'externalités positives. Le temps nécessaire à la résolution d'une tâche par un employé est donc beaucoup plus long que ce qu'il pourrait être, ce qui se traduit par un manque à gagner pour l'organisation. Là encore, l'inversion de la hiérarchie peut résoudre le problème puisqu'elle peut permettre la diffusion plus rapide des information en donnant la possibilité pour les employés de prendre l'initiative de rechercher les informations par eux-mêmes sans avoir à passer par leur supérieur hiérarchique. En somme, l'inversion de la hiérarchie permet une meilleure transparence et fluidité de l'information et donc des gains d'efficacité.

Troisièmement, des hiérarchies à rallonge peuvent entraver la souplesse et l'agilité de l'organisation. Le poids de la hiérarchie entraîne un processus de prise de décision lourd et long, ce qui n'est pas optimal en situation de crise ou lorsqu'il faut s'adapter rapidement à un changement conjoncturel. Aussi, la hiérarchie verticale tend à enfermer un employé dans son rôle. Cela peut avoir deux effets. D'une part l'employé n'exploite pas tout son potentiel notamment sa créativité puisqu'il n'est pas encouragé à prendre des initiatives. D'autre part l'employé à qui on ne confie pas suffisamment de responsabilités et à qui on ne laisse pas la possibilité de s'exprimer peut se désintéresser de son travail et donc réduire sa productivité. Ces deux effets se traduisent par un manque d'innovation et une baisse d'efficacité au cours du temps.

Ainsi, il apparaît que le modèle hiérarchique n'est pas toujours optimal, notamment en contexte de crise ou d'urgence. Dans un monde globalisé, où les informations circulent vite et les changements sont fréquents, le modèle hiérarchique traditionnel peut parfois apparaître désuet ou inadapté.

1.2 Des gains en efficacité avérés quand la compétence prime le grade

En plus de représenter un début de solution aux problèmes rencontrés dans les organisations hiérarchiques, l'inversion de la hiérarchie peut permettre de véritable gains en efficacité.

S'il y a inversion de la hiérarchie de sorte à laisser la compétence primer le grade il y a fort à parier que la décision prise soit optimale. En effet, si la compétence prime le grade dans la prise de décision cela signifie que la décision finale se fonde sur des connaissances et

raisonnements techniques spécifiques voire sur une expérience passée dans un cas similaire. La décision sera probablement plus pertinente que si c'était le manager sans expertise particulière qui la prenait. Aussi, on peut penser que si un subalterne prend le risque de provoquer une inversion de la hiérarchie c'est qu'il est plutôt sûr de sa décision, contrairement à un manager dont le rôle est par définition de prendre des décisions. Autrement dit, comme ce n'est pas le rôle normal, habituel du subalterne de prendre les décisions, s'il s'y risque c'est qu'il est sûr de lui et qu'il sait que sa décision sera meilleure que celle de son manager. Par exemple, les ingénieurs de New Relic prennent le risque de prendre une décision qui va à l'encontre des attentes du manager et du client s'ils sont certains que les attentes du manager et du client ne sont pas faisables ou faisables différemment. De même, les ingénieurs peuvent décider de faire différemment s'ils pensent que ce sera mieux pour le produit fini. L'inversion de la hiérarchie peut donc permettre aux personnes les plus compétentes dans un domaine de prendre les décisions et donc de prendre la décision optimale.

De plus, l'inversion de la hiérarchie facilite la prise d'initiative de la part des subalternes. Si les employés savent que l'inversion de la hiérarchie est acceptée au sein de leur organisation ils prendront davantage d'initiatives et laisseront place à leur créativité, ce qui peut être doublement bénéfique pour l'entreprise : bénéfique en termes d'innovation et de dynamisme et bénéfique en termes d'implication des employés.

Comme le soulève une personne ayant répondu à notre sondage, l'inversion de la hiérarchie décale les points de vue. Ce décalage est d'autant plus grand qu'au sein d'une firme ou d'une organisation il peut y avoir des conflits d'intérêt entre les différentes parties prenantes. Décaler les points de vue avec une inversion de la hiérarchie permet aux employés de comprendre les enjeux et les contraintes d'un manager et inversement pour le manager. A terme, cela peut favoriser la résolution des conflits d'intérêt puisque chacun comprend la vision de l'autre en se mettant à sa place. D'un point de vu plus philosophique, on retrouve ici l'idée de la dialectique du maître et de l'esclave, théorie développée par Hegel : une fois que l'esclave sera devenu maître et que le maître sera devenu esclave chacun aura compris ce que c'est que d'être maître et esclave et chacun saura se mettre à la place de l'autre et pardonner à l'autre. L'issue de la dialectique du maître et de l'esclave est la paix. Appliquée à l'entreprise, cette théorie montre qu'une inversion de la hiérarchie peut permettre de solutionner les conflits d'intérêt entre managers et subalternes. Or la résolution des conflits d'intérêt entre les parties prenantes est un élément clé de l'efficacité d'une entreprise. On entend bien qu'une entreprise apaisée est une entreprise plus efficace.

On peut aussi voir dans l'inversion de la hiérarchie un moyen de gagner en efficacité à long terme quand elle se fait entre un leader expérimenté et un subalterne jeune diplômé ou peu formé. En effet, comme le démontre un de nos entretiens, inverser la hiérarchie permet au jeune diplômé ou au stagiaire de se rendre compte des responsabilités qu'a le manager et de se rendre compte que ce n'est pas si simple d'être leader. En somme, qu'il faut du temps avant de pouvoir assumer certaines des responsabilités du leader. C'est aussi le moyen pour lui d'apprendre à être leader. Inverser ponctuellement la hiérarchie permet donc au jeune diplômé d'apprendre progressivement et donc de devenir un bon manager ensuite. Il y a un véritable potentiel

pédagogique dans cette pratique. Quant au manager, il peut aussi apprendre des méthodes du jeune diplômé. C'est tout l'intérêt du Reverse Mentoring, qui se développe de plus en plus, d'après une personne que l'on a interrogé en entretien. Le Reverse Mentoring, c'est à dire le fait de mettre un jeune diplômé mentor d'un chef d'entreprise, permet un échange de compétence et d'expérience ainsi qu'un décalage des points de vue. C'est bénéfique pour le jeune diplômé puisqu'il apprend à être leader en ayant une sorte de droit à l'erreur et c'est bénéfique pour le leader puisqu'il apprend les nouvelles techniques de management et les attentes des plus jeunes en termes de management. Inverser la hiérarchie est donc un moyen de former les managers de demain de façon efficace et donc de permettre des gains en efficacité à long terme.

Il convient cependant d'ajouter que l'inversion de la hiérarchie est possible et féconde si deux conditions sont respectées. Premièrement, il faut que le leader accepte que son subalterne puisse potentiellement faire une erreur. Si l'erreur est acceptée, alors le subalterne osera davantage prendre des décisions - il n'y aura pas d'autocensure en vue des conséquences négatives en cas d'erreur. De plus, si l'erreur est acceptée, inverser la hiérarchie entre un jeune diplômé subalterne et un leader expérimenté sera toujours bénéfique puisque dans un cas le jeune diplômé prend la bonne décision et dans l'autre il apprend de son erreur. Une condition sine qua none à l'inversion de la hiérarchie est donc le fait d'accepter et de ne pas sanctionner l'erreur. Deuxièmement, il faut que les décisions prises soient en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. Autrement dit, il faut que l'inversion de la hiérarchie soit encadrée. Nous retrouverons davantage de conditions à l'inversion de la hiérarchie dans la partie 2).

1.3 L'inversion de la hiérarchie comme moyen de donner du sens au travail et de responsabiliser les employés

En permettant à des subalternes de prendre des décisions à la place de leur manager, l'inversion de la hiérarchie responsabilise les subalternes, les valorise et les implique dans leur travail.

Donner la possibilité à un subalterne de prendre une décision stratégique, normalement prise par le manager, valorise la personne et sa compétence. C'est la preuve que sa compétence est nécessaire et qu'il a voix au chapitre dans les décisions de l'entreprise. Or comme le soulignait Ed Freeman à travers sa théorie des parties prenantes (Stakeholder's Theory), le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes c'est à dire à toute personne concernée par les décisions de l'entreprise. L'inversion de la hiérarchie répond parfaitement à ce besoin puisqu'elle permet d'intégrer toutes les parties prenantes - et notamment les employés du bas de l'échelle - dans les décisions de l'entreprise. De cette façon, le subalterne n'est plus cantonné à sa fonction, à son poste, il a au contraire une place et un rôle plus globales dans la stratégie de l'entreprise. C'est une grande valorisation de l'employé. Or un employé valorisé, qui se sent essentiel à la stratégie de l'organisation pour laquelle il travaille et investi par la mission de l'entreprise sera davantage impliqué dans son travail. Plus encore, d'après l'un de

nos entretiens, les jeunes - les Millennials - ont besoin de cette valorisation pour progresser. C'est un phénomène générationnel. Enfin, un employé qui sent que sa compétence et sa personne sont valorisées trouvera davantage un sens à son travail. L'inversion de la hiérarchie, qui répond à ce besoin de valorisation, est donc essentielle dans la quête de sens au travail.

En plus de valoriser le subalterne et sa compétence, l'inversion de la hiérarchie est la preuve que le manager a confiance en son ou ses subalternes, sinon il ne les laisserait pas décider à sa place. Or la confiance en ses employés est une base fondamentale pour avoir des équipes motivées et des employés impliqués dans leur travail. D'après la théorie de l'échange supérieur/subalterne, des bonnes relations entre le supérieur et le subalterne sont associées à une satisfaction à l'emploi. Si le leader a confiance en ses subalternes il leur confiera davantage de responsabilités, ce qui accroît la satisfaction des subalternes envers leur supérieur, envers l'organisation, envers la tâche à accomplir et donc envers leur emploi. En somme, l'inversion de la hiérarchie suppose la confiance du supérieur en ses subalternes et implique une responsabilisation des subalternes - ils sont responsables de la décision qu'ils prennent. Or la confiance et la responsabilisation sont deux éléments clés pour augmenter la satisfaction des employés au travail. Ainsi l'inversion de la hiérarchie est un moyen d'augmenter la satisfaction des employés. Cela se traduit par des gains de productivité du travail mais aussi et surtout par un épanouissement de l'employé dans son travail. L'employé qui est responsable et impliqué dans son travail, trouve un sens dans son travail. L'inversion de la hiérarchie répond donc au besoin de sens au travail. A terme, cela permet des gains d'efficacité d'un point de vue quantitatif - des gains de productivité dans le travail - et d'un point de vue qualitatif - des gains de bien-être.

Selon l'un de nos entretiens, l'inversion de la hiérarchie est aussi le moyen pour les subalternes d'agir selon leurs valeurs. En effet, si l'on analyse la prise de décision, celle-ci est un phénomène complexe dans lequel interviennent les valeurs personnelles, les valeurs organisationnelles, les valeurs professionnelles et les compétences techniques. Les valeurs personnelles diffèrent selon les personnes mais aussi selon les générations, selon les fonctions, et selon l'éducation. Les valeurs professionnelles dépendent plutôt du poste, du grade hiérarchique, du domaine de compétence. Ainsi, les valeurs diffèrent selon la place et le rôle de la personne dans l'entreprise. Une multitude de valeurs se confrontent dans la prise de décision, ce qui peut même entraîner un conflit de valeurs. Aussi, pour que chaque employé se sente en adéquation avec l'entreprise dans laquelle il travaille, il faut que la stratégie d'entreprise et les décisions prises correspondent à ses valeurs. Dès lors, inverser ponctuellement peut être bénéfique pour plusieurs raisons. D'une part, l'employé subalterne, qui possède des valeurs différentes des celles de son supérieur, peut ne pas être soumis au même conflit de valeurs face à une situation complexe. Par conséquent sa décision sera peut-être plus rationnelle que celle de son supérieur, qui lui fait face à un conflit de valeurs. D'autre part, inverser la hiérarchie permet au subalterne d'exprimer ses valeurs à travers sa décision. Ceci est fondamental puisque cela démontre que ses valeurs sont respectées et mises en avant par sa hiérarchie. Si le subalterne, en prenant une décision, montre qu'il partage les valeurs de son entreprise, il sera véritablement à sa place dans cette entreprise et la réponse à la question du sens de son travail

sera évidente. En prenant les décisions l'employé exprime ses valeurs ce qui lui permet donc de vérifier que celles-ci sont en adéquation avec les valeurs de l'entreprise et de voir si ses valeurs sont respectées par sa hiérarchie. Laisser la possibilité aux employés d'exprimer leurs valeurs permet de comprendre leurs attentes mais aussi de les impliquer davantage dans l'entreprise. Si l'employé sait que ses valeurs sont respectées il se sentira totalement en phase avec son entreprise. Plus encore, laisser la possibilité aux subalternes de prendre ponctuellement des décisions c'est leur permettre de donner du sens à leur compétence et à leur rôle dans l'entreprise. En effet, si le supérieur accepte que le subalterne prenne des décisions c'est qu'il reconnaît la qualité essentielle de son subalterne et le sens de sa présence dans l'entreprise.

L'inversion de la hiérarchie est donc intimement liée à la question du sens au travail. Permettre l'inversion de la hiérarchie c'est permettre la quête de sens pour les subalternes. L'inversion de la hiérarchie répond donc bien au besoin d'allier le sens et le leadership en entreprise.

Ainsi, il ressort de notre enquête que l'inversion de la hiérarchie permet de pallier les insuffisances de l'organisation hiérarchique pyramidale traditionnelle à savoir permettre de meilleures décisions, une transparence de l'information et une réactivité accrue de l'entreprise. Elle permet aussi de véritables gains d'efficacité tant en terme de productivité du travail qu'en terme de qualité de la prise de décision. Enfin, l'inversion de la hiérarchie valorise les subalternes, les responsabilise et les implique dans la stratégie de l'entreprise ce qui leur permet de trouver un véritable sens à leur travail et se sentir investis par la mission de l'entreprise.

2) Les limites de l'inversion de la hiérarchie

Si l'inversion de la hiérarchie est si bénéfique à l'entreprise, comment se fait-il qu'elle soit si difficilement observable ? Le modèle militaire observé à Chamonix est-il réellement applicable en entreprise ? Et quand bien même l'inversion est effectuée, n'y a-t-il pas des risques considérables à prendre en compte ?

2.1 Généraliser le modèle militaire, un idéal complexe à atteindre

Notre réflexion sur l'inversion de la hiérarchie se fonde sur l'analyse de deux situations observées à Chamonix. Notre premier objectif est de savoir si oui ou non, ces modèles étudiés dans un cadre militaire peuvent être généralisés au monde de l'entreprise. Rappelons tout d'abord que nos observations ont eu lieu dans un cadre très particulier : au PGHM (Peloton de Gendarmerie de Haute Montagne) et au GMHM (Groupe Militaire de Haute Montagne). Des modèles hiérarchiques mis en place dans le domaine militaire peuvent-ils réellement être appliqués dans le monde de l'entreprise ? Afin de répondre à cette question, nous avons contacté

le colonel Jean-Louis Raynaud, Professeur d'Histoire et de Stratégie à l'Ecole Supérieure de Guerre.

Nous sommes partis du principe que l'armée était le paroxysme de la hiérarchie. Autrement dit nous avons pris comme acquis que, si une entreprise adoptait la hiérarchie la plus verticale possible, nous aurions un groupe similaire à celui de l'armée. En partant de ce principe, nous avons donc postulé que si dans un groupe autant hiérarchique que l'armée l'inversion de la hiérarchie fonctionne, alors nécessairement on gagnerait à l'appliquer dans le monde de l'entreprise plus flexible. Cependant, il convient de remettre en cause ce principe fondateur de notre réflexion.

En effet, il ressort de nos observations et notamment de l'entretien avec le colonel Jean-Louis Reynaud que, paradoxalement, c'est la structure hiérarchique de l'armée qui a rendu cette inversion de la hiérarchie tout à fait nécessaire. C'est en réaction à l'immobilisme de la hiérarchie qu'ont été mises en place ces initiatives d'inversion de la hiérarchie.

« Concernant le passage au grade supérieur dans l'armée : c'est assez dommage mais cela dépend rarement de la compétence du soldat. Un officier à St-Cyr est à peu près sûr de finir lieutenant-colonel. Bien sûr la compétence peut faire accélérer l'ascension des grades, mais elle ne pourra jamais faire sauter des échelons. » (Jean-Louis Reynaud)

Dans l'armée, la compétence ne suffit pas pour monter en grade et ceci explique que cette inversion de la hiérarchie ne soit que ponctuelle. La montée en grade est très symbolique au sein de l'armée, et la simple compétence ne justifierait pas le saut des échelons. Il est donc apparu préférable de changer ponctuellement la hiérarchie plutôt que de permettre une ascension accélérée. L'inversion de la hiérarchie, qui nous semblait alors être une preuve de l'évolution de l'armée et d'un changement de mentalité, prend plutôt la forme d'un timide pragmatisme sans pour autant perturber l'ordre établi.

Ce constat est appuyé par le fait que nombre d'entreprises nous ont affirmé ne pas faire d'inversion de la hiérarchie simplement parce que la personne la plus compétente est souvent déjà la plus haut placée. Ici, nous touchons du doigt la différence entre le monde de l'armée et le monde de l'entreprise : en entreprise, la règle est que la compétence amène au grade, ce qui n'est pas le cas dans l'armée. C'est aussi ce qui est ressorti de nos conversations avec la startup Gekko lors de notre observation à Station F. Les employés de cette startup restaient perplexes face à cette question de l'inversion de la hiérarchie car ils partaient du principe que l'employé le plus compétent était déjà en charge. Ils nous ont expliqué que l'individu compétent dans un domaine est convoité par plusieurs entreprises et par conséquent il est immédiatement placé à un poste à responsabilité une fois embauché.

C'est donc peut-être la structure même du marché du travail en entreprise qui rend cette analogie avec le monde de l'armée si complexe. Au moment de recruter un talent, la situation de concurrence vis-à-vis des autres entreprises incite l'entreprise à sécuriser le poste de ce talent en le plaçant immédiatement à un poste à responsabilité. De même, si au sein de l'entreprise,

un employé démontrait des qualités exceptionnelles, il serait simplement promu et ce de manière définitive afin de sécuriser le talent dans l'entreprise. Au contraire, dans l'armée, il n'existe pas de concurrence comparable. En effet, le monde de l'armée ne dispose pas d'une diversité d'employeurs comparable au monde des nouvelles technologies, de la vente, de l'agroalimentaire… Sécuriser le poste d'un individu compétent en lui attribuant un grade élevé n'est donc plus une priorité.

Cependant l'impératif de l'efficacité en situation technique ou de crise impose de faire preuve de pragmatisme. C'est pourquoi cette inversion de la hiérarchie s'est imposée comme un modèle de fonctionnement dans l'armée comme nous le soulignait Jean-Louis Reynaud :

« *Dans l'armée la hiérarchie est bien plus flexible qu'on peut le penser, mais les variations ne sont que ponctuelles. Dans le domaine de la montagne par exemple, ces inversions ne se font que dans les passages les plus difficiles.*

Mais cela s'applique à d'autres milieux que celui de la montagne : les spécialistes en parachutisme peuvent également prendre le commandement dans des exercices précis. De même, lors d'un débarquement, tant que les soldats sont dans le bateau, c'est un marin qui dispose du commandement. Dès qu'un fantassin met pied au sol, ce commandement prend fin. Cela peut paraître étrange mais c'est totalement reconnu et codifié. Le nouveau chef a toute autorité et est pleinement responsable de ses actes. » (Jean-Louis Reynaud)

Cette différence fondamentale entre le monde de l'armée et le monde de l'entreprise peut donc être une limite à notre hypothèse dans la mesure où elle invite à une relecture de notre fait déclencheur.

Affinons désormais notre étude des conditions à l'inversion hiérarchique.

Etudions tout d'abord notre fait déclencheur. Le cas du GMHM est certainement le plus parlant : un alpiniste expérimenté peut prendre la tête d'un groupe militaire lors d'expéditions, même si quelqu'un de plus haut gradé fait partie de ce groupe. Comme l'avaient formulé les militaires de l'EMHM (Ecole militaire de haute montagne), "la compétence prime le grade" dans ce cas particulier. Avant de chercher à savoir si cette affirmation pouvait être élargie au monde de l'entreprise, nous nous sommes demandé si elle pouvait tout d'abord s'appliquer à l'ensemble du milieu militaire.

Il est vite ressorti de notre entretien avec le colonel Reynaud que l'inversion de la hiérarchie découverte au GMHM n'était pas un cas isolé, mais plutôt un phénomène habituel au sein de l'armée, comme évoqué plus haut. Coïncidence étonnante, le colonel Reynaud avait même fait partie d'une inversion hiérarchique lors d'un exercice sur la Mer de Glace que nous avions pu visiter à Chamonix. Toutefois, dans les différents exemples évoqués lors de notre entretien, il est rapidement apparu qu'il existait une condition absolue à la mise en place d'une inversion : le subordonné qui prétend pouvoir prendre le commandement doit disposer d'une expertise qui n'est pas possédée par le reste du groupe, et il doit être le plus qualifié dans cette compétence.

Revenons au monde de l'entreprise; nous cherchons ici à savoir ce que serait une inversion hiérarchique si la méthode militaire y était appliquée. Supposons que dans une entreprise, afin de gravir les échelons de la hiérarchie, un employé doive partir du plus bas, puis acquérir de l'expérience et des talents qui lui permettront de devenir plus tard PDG, ou du moins responsable d'une équipe. Il apparaît donc logique que pour toute tâche effectuée par un employé donné, son supérieur soit également capable d'effectuer cette tâche étant donné qu'il travaille dans le même secteur et dispose de plus d'expérience. Voilà la première limite de l'inversion de la hiérarchie : à quoi bon donner au subordonné la place du chef si cela n'apporte rien à l'entreprise, ou pire, si cela la ralentit dans sa mission ? Il est assez logique qu'une inversion de hiérarchie ne soit mise en place uniquement si elle présente un avantage comparatif.

Dans l'armée, chaque individu dispose de compétences clairement déterminées (alpinisme, génie, marine…). La situation est donc facilement décryptable : si une mission requiert une certaine expertise qui n'est pas possédée par le groupe, alors c'est un individu qualifié tiers qui va intervenir et qui prendra ponctuellement le commandement dès que nécessaire. Idéalement, on pourrait espérer retrouver le même modèle en entreprise. Il nous est pourtant apparu au cours de notre enquête que ce n'était pas le cas. En effet, dans une entreprise, on ne donnera pas à une équipe une mission dans un secteur qui n'est pas le sien (on peut pourtant envoyer des marins sur la terre ferme).

D'autres facteurs sont donc à prendre en compte, comme le fait que sur le marché du travail, les compétences des individus sont beaucoup plus variées et fluides que dans le domaine militaire. Il n'est ainsi pas surprenant de voir des ingénieurs ayant suivi des formations en commerce par exemple. Nous sommes également arrivés à cette constatation lors de l'entretien avec Chloé Vezy, qui évoquait la grande flexibilité des postes dans sa startup pourtant très organisée. Aujourd'hui, il n'est pas surprenant qu'un PDG n'ait pas forcément suivi des formations commerciales très poussées : Martin Bouygues en est un exemple. Cette flexibilité rend peu utile une inversion de la hiérarchie. En effet, sans la binarité "compétence - pas de compétence" qu'on trouve à l'armée, on préfèrera simplement déléguer une tâche plutôt que de céder son commandement. Ainsi, comme l'avait évoqué Chloé Vezy, il n'y a aucun mal à effectuer seul une tâche pour laquelle on est qualifié, tant que l'on ne prend aucune décision stratégique sans l'avis de notre supérieur, et tant que l'on est capable de communiquer clairement avec ce dernier vis-à-vis de nos méthodes. Il n'y a donc pas besoin d'inverser la hiérarchie.

Il existe pourtant bien, en entreprise et sur des projets particuliers, des inversions hiérarchiques. Quelles sont alors les conditions à respecter ? Nous nommerons désormais expertise une compétence reconnue, résultat d'une formation particulière. Afin de mettre en place une véritable inversion, il faut plus qu'une simple compétence. Il faut une expertise, et cette expertise doit présenter un avantage stratégique pour un groupe qui n'en est pas doté. De plus, si l'on considère que l'inversion n'est mise en place que dans le cadre d'une mission précise, cette expertise ne doit pas être utile que pour une fraction de la mission. En effet si

c'était le cas, l'individu expert ne prendrait pas le commandement, on lui déléguerait simplement la tâche à accomplir. Au contraire, il faut que son expertise soit structurante dans la mission, qu'elle soit indispensable à chaque étape. On peut alors reprendre l'exemple du domaine militaire : en haute montagne, l'alpiniste ne fait pas que conseiller quel chemin prendre pendant que quelqu'un d'autre dirige le groupe. Il en prend le plein commandement. L'expert ne doit donc pas seulement être capable d'effectuer une tâche particulière, mais il doit également être doté d'une capacité à diriger une équipe dans un milieu qu'il est le seul à connaître parfaitement.

Pourtant, encore une fois, le monde de l'entreprise rend notre analyse plus complexe. En effet une entreprise, ou du moins une branche d'entreprise, est normalement spécialisée dans la réalisation d'une mission bien précise. Chez Apple par exemple, même si chaque année de nouveaux produits apparaissent, le service marketing réalise plus ou moins les mêmes missions. Autrement dit, en entreprise, un service réalise toujours des tâches semblables. C'est le principe de la division du travail. Si jamais cette mission nécessitait réellement une inversion de la hiérarchie, c'est à dire qu'à chaque fois, la hiérarchie du service devait être inversée pour laisser le commandement à la personne la plus compétence, alors l'inversion deviendrait inutile et il faudrait définitivement altérer la hiérarchie pour mettre l'expert en tête du groupe. Une nouvelle condition s'impose désormais : l'inversion de la hiérarchie ne peut avoir lieu de manière efficace que dans un cadre exceptionnel, auquel l'entreprise n'est pas habituée à faire face. Dans ce cas là, on peut s'attendre à ce qu'elle fasse appel à une expertise externe: c'est notamment la tâche du consultant.

Finalement, malgré ses atouts apparents, l'inversion de la hiérarchie n'est pas si facile à mettre en application dans l'entreprise. Il semblerait même favorable aux entreprises d'éviter de la mettre en place tant que la situation n'est pas critique. En effet, les conditions évoquées plus haut expliquent que dans les faits, le modèle militaire n'est que peu applicable au monde de l'entreprise.

2.2 Le facteur humain dans l'inversion de la hiérarchie

Lors de notre entretien avec Alexandre Dong, Senior associate chez KPMG, il nous est apparu que l'inversion de la hiérarchie était, malgré les difficultés rencontrées, bel et bien réalisable. Exercer une expertise non-possédée par les entreprises, voilà le rôle même d'un cabinet de conseil. En effet, comme nous l'a expliqué Alexandre,

"Je me reconnais assez dans les histoires que tu m'as raconté sur Chamonix car sur le terrain la hiérarchie a assez peu d'importance ici. En effet dans nos diverses missions de conseil notre Partner nous "prête" aux clients. Par exemple si j'ai une expertise particulière mon Partner peut m'envoyer à New York pour assister le Crédit Agricole. Et c'est là que la hiérarchie va s'effacer : en intégrant le Crédit Agricole je vais intégrer une nouvelle équipe dans laquelle la hiérarchie sera remaniée en fonction de la compétence. Imaginons que j'ai une expertise en

paiement, c'est moi qui prendrai le "lead" sur cette mission, même si je suis inférieur en termes de grade." (Alexandre Dong)

Pourtant nous avons vite compris que ces remaniements hiérarchiques n'avaient pas pour seule vocation de faire gagner l'entreprise en efficacité : l'objectif est aussi de responsabiliser les employés, et de former rapidement les plus jeunes recrues. De là, il nous est apparu que nous avions écarté un paramètre dans notre enquête : le facteur humain.

Celui-ci nous est vite réapparu lors de l'entretien avec le colonel Reynaud :

"Il y a toutefois des limites à l'inversion de la hiérarchie dans le milieu militaire : les subordonnées peuvent avoir du mal à reconnaître l'autorité de leur nouveau chef. Notamment pour celui qui perd le commandement. Cela mène parfois à des conflits." (Jean-Louis Reynaud)

Ainsi, sans l'acceptation de la part de chaque manque du groupe, l'inversion de la hiérarchie ne peut aboutir. Pour qu'un chef accepte d'abandonner son rôle, même ponctuellement, il est indispensable que celui-ci ait confiance en son subordonné et en la compétence de celui-ci. Il est ressorti des entretiens avec Chloé Vezy et Alexandre Dong que la communication était la clé de cette confiance. Que ce soit dans une startup ou dans un grand cabinet de conseil, la solution est donc la même.

"La clé est la communication. Il faut tout d'abord être bien entouré, et laisser de la liberté aux gens qui maîtrisent mieux leur sujet que toi. Mais c'est là que la communication est indispensable : il est nécessaire de faire des rapports et de tenir son boss au courant. Les subordonnés ne doivent pas agir complètement sans surveillance" (Chloé Vezy)

Mais la communication et la confiance qui en découle peuvent-elles suffire à fonder une inversion efficace ? Bien sûr celles-ci sont des conditions nécessaires, et cela explique en partie l'absence d'inversion hiérarchique dans des groupes de taille importante : si le nombre d'employés concernés est trop grand, l'idéal d'une réelle confiance en chaque individu devient inatteignable. Au contraire, chez KPMG, l'inversion de la hiérarchie se met en place dans des groupes de taille réduite envoyés en mission. Mais une question s'est rapidement posée : une entreprise peut-elle réellement espérer se fonder à long terme sur la simple confiance ? Un article du *Harvard Business Review* que nous a transmis Alexandre affirmait qu'une entreprise qui faisait confiance à ses employés pouvait en moyenne augmenter sa productivité de 50%. Des employés plus investis sont en effet plus efficaces. Pourtant, la limite entre responsabiliser ses employés et prendre des risques en leur laissant prendre des décisions risquées est floue. Nous étudierons mieux ces risques en troisième sous-partie.

Nous étions arrivés plus haut à la conclusion que l'inversion de la hiérarchie ne peut s'appliquer que dans des situations nouvelles et non récurrentes. La situation de crise en est un exemple parfait : supposons qu'une entreprise soit en grande difficulté pour accomplir sa mission. Doit-elle faire le choix de faire appel à des mesures exceptionnelles pour répondre à une situation exceptionnelle ? Cela paraît être un choix raisonnable, puisqu'une inversion hiérarchique mettrait à la tête du groupe la personne la plus compétente pour résoudre le problème évoqué. Cela serait un choix pragmatique. Pourtant, une autre thèse pourrait être soutenue : face à une crise, bouleverser la hiérarchie ne ferait que complexifier la situation. Au

contraire le meilleur choix serait alors de s'appuyer sur la colonne vertébrale du groupe, la hiérarchie. Dans cette mesure, l'entreprise devrait alors agir de la manière la plus sécurisée possible, en suivant ses protocoles habituels.

La crise n'est donc finalement pas nécessairement un levier favorable à l'inversion de la hiérarchie, cette dernière devant être mise en place face à des enjeux moins stratégiques. C'est ici que le facteur humain entre en jeux : il n'existe pas de norme absolue quant à la réaction à adopter dans de telles circonstances, et le choix du chef ne peut relever que d'un choix personnel appuyé sur une analyse de la situation.

2.3 Des risques liés à cette pratique

Lors de notre enquête, nous avons évidemment rencontré des personnes qui posaient des limites à l'inversion de la hiérarchie. Très souvent, l'argument relevait de la responsabilité finale qui était donnée au chef, comme le montre ce commentaire tiré de notre sondage :

« Très intéressant mais doit être bien réfléchi car le chef reste en fin de compte responsable des décisions prises. L'employé doit s'assurer que son chef comprend et approuve la décision et le chef doit continuer à encadrer, s'assurer que les décisions prises correspondent à la stratégie et aux valeurs de l'entreprise. »

Le chef est responsable des actions de ses subordonnés. En effet, le chef est souvent perçu comme le responsable de toutes les actions de ses subordonnés. Ainsi, laisser une décision à un subordonné fait courir le risque au chef d'être tenu responsable d'une mauvaise décision. Dans une certaine mesure, cette situation positionne l'employé dans une zone de confort. L'employé, en appliquant les directives du chef, ne prend pas de risque car il n'est pas tenu responsable. C'est un thème qui a été abordé lors de notre entretien avec Alexandre Dong. Il a évoqué l'acronyme RACI (Responsible Accountable Consulted Informed) lors de notre entretien. Cet acronyme est utilisé en management pour identifier les rôles que chacun doit avoir lors de la réalisation d'un projet. L'un est responsable de l'exécution de l'action, on pourrait l'appeler le réalisateur en français. Un autre est responsable des retombées de cette action (accountable) car il est le supérieur qui approuve les décisions des réalisateurs. En suivant ce modèle, l'inversion de la hiérarchie ne peut pas être totale. En effet, la responsabilité qui repose sur le supérieur agit comme un frein empêchant de laisser les employés prendre des décisions stratégiques de manière autonome. Accepter l'inversion de la pyramide hiérarchique suppose de prendre des risques qu'il peut être inconsidéré de prendre. Dans notre sondage, plus d'un tiers des sondés estiment d'ailleurs que le chef ne devrait jamais déléguer la prise de décision mais plutôt en rester au stade consultatif avec ses subordonnés. Cela démontre bien que cette croyance en la responsabilité finale du chef est ancrée chez beaucoup.

Il y a aussi des risques juridiques. Le poids de la responsabilité qui revient au chef est d'autant plus palpable lorsqu'on aborde les risques juridiques face auxquels peuvent être confrontées les entreprises. Notre entretien avec Monsieur D, président d'une grande banque

internationale, a soulevé ce point. En effet, dans les secteurs soumis à de fortes réglementations, il peut s'avérer risqué de laisser une décision à un subordonné. Une structure organisée verticalement avec des responsabilités bien identifiées permet d'éviter tout risque relevant de l'illégalité des activités de l'entreprise. Monsieur D a donc précisé que, dans le cas où un employé estime qu'une direction B est meilleure que la direction A du supérieur, l'employé devrait réunir l'ensemble des documents prouvant la légalité de cette seconde direction et le fait que cette direction soit meilleure que la direction initiale. Le supérieur étant généralement celui qui a la vision d'entreprise la plus large et celui qui a intégré l'ensemble des procédures à respecter, sa décision est celle qui intègre toutes ces dimensions. Autrement dit, c'est celle qui évite de commettre des erreurs pour lesquelles il sera de toute façon tenu responsable. Le chef aguerri saura anticiper tout vice de procédure qui pourrait coûter à l'entreprise. Il reste donc le garant de la bonne application des lois. C'est notamment le cas dans le secteur bancaire avec l'application des lois contre le blanchiment d'argent. La banque doit s'assurer que son activité respecte les lois anti-blanchiment de chaque marché dans lesquels elle opère. Avoir une vision globale de l'activité de la banque est donc primordial. Seul le chef possède assez de recul pour pouvoir en juger. Il lui revient donc de prendre la décision finale. Ce qui est vrai pour le domaine bancaire l'est également pour d'autres secteurs : la collecte de données est de plus en plus réglementée, notamment avec l'application du RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) depuis le 25 mai 2018 ; ou encore l'industrie pharmaceutique qui fait partie des rares secteurs qui sont encore plus réglementés que le secteur bancaire.

De ces considérations naissent des processus très lourds qui paraissent parfois ralentir les processus de décisions. Si nous pouvons donc partir avec l'idée que les startups sont des lieux de la flexibilité hiérarchique et de la liberté, notre enquête nous a amené à remettre en question cette idée. Lors de l'entretien avec lui, Monsieur D a plusieurs fois soulevé la mauvaise perception que l'on pourrait avoir vis-à-vis des startups. Elles ne sont pas plus libres parce qu'elles ont moins de procédures, celles qui ont moins de procédures et qui ne se soucient pas de la hiérarchie n'ont tout simplement pas encore intégré l'importance de la mise en place d'outils de contrôle stricts afin d'être sûr de rester dans la légalité. Ainsi, si les grands groupes nous paraissent être des grands blocs monolithiques difficiles à manœuvrer c'est finalement pour le mieux. Ce sont ces procédures qui assurent le respect des réglementations. Les startups sont donc soit trop peu soucieuses du respect de ces réglementations soit assez petites pour que le chef garde un œil sur leur respect. C'est une réflexion que nous avons retrouvé à la Société Générale. En effet, Madame Marie Fisher évoquait ce poids des procédures dans un grand groupe comme la Société Générale. Là où nous pensions que cela était premièrement lié à la taille de ces groupe, il nous est apparu que cela était plutôt lié à la nécessité de suivre un règlement précis. En effet, lors de notre observation à Station F, nous n'avons pas constaté de véritables inversions de la hiérarchie à proprement parler. Même les startups conservaient une certaine structure hiérarchique et la délégation était ensuite plus ou moins intense. Ainsi, l'entreprise Gekko nous apprenait qu'au sein de leur groupe on n'effectuait pas d'inversions de la hiérarchie, mais qu'on favorisait une délégation accrue. L'entreprise New Relic nous avait elle aussi fait comprendre que l'inversion de la hiérarchie n'était pas de mise dans l'entreprise.

Le cas Jérôme Kerviel est sûrement l'exemple qui illustre le plus ces risques liés à ce qui s'est fortement rapproché d'une inversion de la hiérarchie. L'action d'un salarié a bien mené à une condamnation en justice de la Société Générale et il semble que Jérôme Kerviel ait eu toute la liberté qu'il souhaitait tant que ses chiffres le soutenaient. En en parlant avec Marie Fischer de la Société Générale, nous avons eu d'autres éclairages quant à cette affaire. Il s'avère que le cas de Jérôme Kerviel illustre, en plus des risques déjà évoqués, un autre risque qui tient au processus même de l'inversion de la hiérarchie par le primat de la compétence. J.Kerviel était en effet bien plus compétent que son chef dans son domaine. Selon Marie Fischer, le chef de J.Kerviel n'était donc même pas en situation de comprendre les manipulations complexes de son employé. Tant que les chiffres étaient positifs, il n'y avait pas de raison de l'arrêter. Nous mettons le doigt sur une nouvelle problématique. Puisqu'un responsable doit être identifié sur chaque décision et que ce responsable sera donc naturellement le chef, et puisque l'inversion de la hiérarchie telle qu'on cherche à l'étudier se fait sur le constat d'une compétence supérieure de l'employé dans un domaine : Comment faire confiance au chef, moins compétent que l'employé, pour contrôler les agissements de son subordonné ? Dans le cas Kerviel, un autre facteur est entré en jeu puisqu'il s'est avéré que J.Kerviel avait travaillé avant dans le service chargé de contrôler les traders. Il connaissait donc les procédures de contrôle et pouvait les contourner une fois trader.

Finalement nous avons identifié plusieurs risques liés à l'inversion de la hiérarchie : un risque juridique, un risque personnel pour le chef qui reste le responsable des actions de ses subordonnés et un risque qui relève de l'incapacité du chef à contrôler les actions d'un employé plus compétent que lui.

3) Les nouveaux modèles de management : de l'inversion de la hiérarchie à l'effacement de la hiérarchie

3.1 L'inversion de la hiérarchie, une notion assez floue : retour sur les définitions

Au cours de nos entretiens, nous avons pu constater que l'interprétation de l'expression « inversion de la hiérarchie » variait d'une personne à l'autre : d'une part, nous avons fait reposer la notion de hiérarchie uniquement sur la décision, mais cette notion est en fait bien plus large. D'autre part, la temporalité envisagée n'était pas toujours claire (avec une inversion définitive, la notion de hiérarchie et l'idée même de manager perdraient tout leur sens).

Notre sondage peut nous éclairer sur ce point : nous avons en effet proposé trois définitions possibles d'inversion de la hiérarchie afin de mieux comprendre ce que nos interlocuteurs futurs entendraient par cette expression. Nous étions partis de l'hypothèse que l'inversion de la hiérarchie représentait « une situation où le chef laisse un subalterne plus compétent que lui dans un certain domaine d'expertise prendre une décision à sa place. ». Nous voulions insister sur le fait que l'inversion de la hiérarchie se justifie par une compétence particulière détenue par le subalterne. Une grande partie des sondés se sont accordés sur cette

définition, mais c'est « une situation qui inverse le rôle des dirigeants et celui des employés dans la prise de décision » qui a été majoritairement favorisée. Cette deuxième définition semble impliquer un temps plus long, tandis que la première évoque seulement les compétences. La troisième « une structure dans laquelle les patrons définissent les objectifs et les employés définissent les moyens pour les remplir » n'a convaincu que 21,8% des sondés. Tout d'abord, la différence entre les deux premières et la troisième définition repose sur le pouvoir de décision qui est accordé : l'idée de hiérarchie semble donc bien supposer un pouvoir décisionnaire (et même un pouvoir de long terme) pour la majorité des sondés. La terminologie employée suggère donc un renversement profond et définitif des structures existantes vers un aplatissement de la pyramide. Il s'agit donc d'une définition bien plus large que celle que nous avions imaginé à l'origine.

Pourtant, il semble ensuite clair dans les réponses au sondage que le chef doit garder un point de vue d'ensemble : il ne doit pas être le plus compétent dans son domaine, mais celui qui prend la responsabilité de la décision. L'inversion de la hiérarchie telle que définie ici ne semble donc pas applicable, ou au moins pas généralisable, puisqu'elle est encouragée sur des tâches non stratégiques. Néanmoins, les résultats montrent clairement que déléguer la prise de décision permet de gagner en agilité et en efficacité (surtout en prenant en compte le fait que ce soient majoritairement des cadres qui ont répondu, donc des responsables potentiellement prêts à déléguer). Quelques témoignages très concrets d'inversion de la hiérarchie ont été laissés, même à forte responsabilisation (« une décision politique »), en se basant sur des compétences techniques ou un critère d'ancienneté. Si la plupart des sondés reconnaissent le bénéfice de la délégation, la stabilité et l'organisation d'une entreprise semblent néanmoins nécessiter impérieusement cette colonne vertébrale. Comment alors concilier ces deux aspects ?

Il s'agirait alors de considérer l'inversion de la hiérarchie sous un aspect plus large, afin de comprendre quelles pratiques pourraient permettre l'investissement de tous les collaborateurs et la valorisation de toutes les compétences sans représenter un risque pour l'entreprise. Lors d'un entretien avec Marie Fischer, chief operating officer à la Société Générale, celle-ci a insisté sur le fait que l'inversion de la hiérarchie à la Société Générale n'était pas possible et qu'elle n'en voyait pas le sens : c'est la caractéristique d'un chef de prendre la décision et de l'assumer. Comme évoqué en partie deux, un problème de responsabilité se pose lorsqu'il y a inversion de la hiérarchie, surtout avec les enjeux d'un grand groupe. En revanche, il existe à la Société Générale une forte culture du consensus et de la prise de décision collégiale. Chaque collaborateur partage ses opinions de façon ouverte, le manager doit être à l'écoute et prendre en compte toutes les perspectives dans ses décisions. Néanmoins, la limite de la concertation reste la prise de décision définitive, qui nécessite un ultime leader.

Même si on ne peut pas parler ici d'inversion de la hiérarchie au sens strict, il est possible d'observer des "inversions de la hiérarchie" dans un sens plus large lorsque la hiérarchie se flexibilise. C'est d'ailleurs une tendance que nous avons pu observer au cours de notre enquête. Par exemple, à la Société Générale, de nombreux dispositifs ont été mis en place pour libérer la parole : d'abord, une évaluation confidentielle des managers avec le principe des

360°. Une enquête est réalisée, comprenant tous les collaborateurs (au-dessus et en dessous) avec lesquels le manager concerné est en contact, pour vérifier la bonne écoute au sein d'une équipe. Chacun est libre de faire son retour au travers des Feedbacks, voire même d'outils anonymes de whistleblowing. Dans un second temps, les délégations de pouvoir ont été rapprochées du terrain. L'investor day de 2016 a pour cela été un tournant : auparavant, le groupe était très structuré et pyramidal, rendant les allers et retours d'information très longs, tandis que les étages intermédiaires étaient peu informés de la réalité du terrain. Ces étages ont donc été supprimé, et des « Business units, services units » (BUSU) ont été créées. Ces BUSU sont autonomes et sont à la fois proches de ceux qui ont la compétence et des décideurs. Ces systèmes tendent finalement vers une organisation plus horizontale. Sans parler d'inversion de la hiérarchie au sens strict, les grands groupes sont aujourd'hui conscients des obstacles d'une hiérarchie verticale rigide et tendent par conséquent vers des modèles de management plus flexibles.

3.2 Des modes de management de plus en plus horizontaux

Dans les faits, on constate le développement de nouvelles pratiques managériales. D'après un article de David Autissier, Kevin J. Johnson et Jean-Michel Moutot paru dans Questions de management en 2016 et intitulé « l'innovation managériale : rupture ou évolution du management, » nous sommes à un point de transition : il est devenu nécessaire de développer de nouveaux fonctionnements basés sur la collaboration et sur des valeurs proprement humaines. En effet, la crise, la rigueur, la déshumanisation, la bureaucratisation, la perte d'autonomie, ont conduit à un véritable « mal être managérial » dû à des hiérarchies trop rigides, imposant le développement de nouvelles formes de leadership. Depuis l'école des relations humaines derrière Elton Mayo, qui la première a suggéré la nécessité pour une entreprise de permettre l'épanouissement des travailleurs, deux nouveaux modèles ont émergé et servent de bases aux innovations managériales actuelles : la sociocratie et l'holacratie.

Si le mot de sociocratie a pour la première fois été utilisé par Auguste Comte, c'est Gérard Endenburg qui lui a donné en 1970 son sens moderne : un mode de gouvernance partagée qui permet à une organisation de fonctionner efficacement selon un mode caractérisé par des prises de décision distribuées sur l'ensemble de la structure. Endenburg constate en effet un changement dans l'attitude des collaborateurs au fur et à mesure que l'entreprise se développe : les salariés se dispensaient de participer aux décisions les concernant, amenant à la rigidification de la pyramide hiérarchique. Il invente pour contrer cela la notion de développement continu, visant à permettre une implication grandissante, et à éviter le sentiment d'inutilité d'un travailleur. L'objectif est de créer une « intelligence collective » qui permet en plus de réagir rapidement aux innovations externes. Il s'appuie sur quatre principes : La prise de décision par consentement pour toute décision politique, la création de cercles restreints en cas de problème (et d'autres permanents surveillant le bon déroulement de l'activité), l'élection (à des postes de responsabilités) sans candidats, et le double lien. Ce dernier vise à améliorer la communication : au lieu de laisser les informations remonter toute la pyramide puis redescendre (ce qui est à la fois long et peu précis), il faut avoir dans un cercle une personne qui participera au cercle supérieur, et de même une autre qui participera au cercle inférieur.

Le terme de “holacratie”, inventé par Robertson, s’inspire de la notion d’holarchie développée en 1967 par Arthur Koestler dans son ouvrage Le cheval dans la locomotive. Une holarchie est une structure composée de sous-système autonome et dépendants de la structure générale. Il dénonce les systèmes pyramidaux comme source de violence et d’inefficacité. Robertson imagine dans l’entreprise Ternary Software un système dans lequel les membres sont autonomes mais régulés par un objectif commun et les contraintes du système auquel ils appartiennent, comme les cellules d’un organisme. L’autorité et la prise de décisions sont réparties sur toute la structure. Le concept est aujourd’hui expérimenté par des entreprises comme Zappos, Danone, mais surtout Décathlon.

La structure est constituée de cercles (groupes d’employés) dépendants les uns des autres. Chaque cercle doit réaliser des « redevabilités » (ce qui est attendu par d’autres) et attend des « redevabilités » d’autres parties prenantes. La structure ainsi créée est complètement flexible : en effet, les cercles se créent, se recomposent, disparaissent. Les défauts, les manques, les pertes de temps sont désignés sous l’expression de “tension” et permettent l’évolution de la structure. Ces tensions sont en effet traitées en réunion et le système est réorganisé pour pallier aux manques.

L’idée de projet en comités restreints apparaît donc cruciale pour la flexibilité et est une clé pour examiner les possibilités d’inversion de la hiérarchie. D’abord, le groupe acquiert en effet une certaine autonomie, qui lui laisse un pouvoir de décision. Ensuite, la hiérarchie au sein du groupe est aplatie, permettant la participation et l’expression de chacun, et donc de profiter au maximum de toutes les compétences. Une des meilleures illustrations de cette idée est l’expérience des focus groups de Lewin dans Frontiers in Group Dynamics en 1946. Celle-ci démontra que les travailleurs appliquaient mieux les décisions qu’ils ont contribué à prendre : il faut les intégrer à la discussion plutôt que les laisser spectateurs passifs.

Ainsi, lors de notre entretien avec Sylvie Pichot, directrice des Partenariats chez Salesforce, celle-ci a évoqué les « Ohana » (ce qui signifie famille en hawaïen) mis en place dans son entreprise : ceux-ci sont des groupes de travail volontaires fondés autant que les objectifs que les valeurs partagées par les employés. Aucune hiérarchie n’a été mise en place dans ces groupes de travail, qui ne se forment que selon les compétences. Puisque le modèle se base sur le volontariat et que les compétences sont utilisées au mieux, les projets qui y sont menés sont réalisés de façon extrêmement efficace.

“*Une Ohana se forme selon les compétences et les missions. Les différentes Ohana travaillent sur différents projets, certains caritatifs et d’autres très orientés business*”

Il existe de nombreuses autres formes de travail en collaboration censées favoriser l’adaptation des systèmes, notamment dans l’article précédemment cité (neuf formes différentes). Toutes ces formes doivent favoriser l’autonomie, facteur d’intelligence collective propice à l’innovation, et améliorer les réponses aux demandes des clients. On peut mentionner le Design Thinking, qui consiste à prototyper des innovations à partir d’observations (l’exemple le plus connu est la pratique d’Hackatons) ; les réseaux apprenants, dans lesquels plusieurs

personnes échangent sur un sujet précis avec des durées et des rôles définis à l'avance ; les focus groups tels qu'imaginés par Lewin (pour modifier des pratiques) ou encore le co-développement, ateliers autour d'un script où les employés doivent réfléchir à des situations qui posent problème, en échangeant les rôles (clients, consultants…). Les incubateurs et spin off sont également cités, et ont étés mis en place entre autres à la Société Générale. Les collaborateurs proposent une idée d'innovation, et l'entreprise met à leur disposition toutes les ressources nécessaires pour créer des start-ups au sein du groupe. Ils se concentrent alors uniquement sur leur projet, en étant même déplacés géographiquement. Cela permet une plus grande agilité, sans la lourdeur de l'administration d'une grande entreprise, d'autant qu'il n'y a entre eux pas de hiérarchie. L'étape ultime, la spin off, consiste à filialiser les start-up autour de ces projets.

Pour permettre de telles synergies et un rapprochement entre patron et collaborateurs, le rôle des open space a été souligné à plusieurs reprises dans notre sondage et au cours de nos entretiens. Marie Fischer, avec qui nous avons eu un entretien à la Société Générale a mentionné avoir fait cette transition, et nous avons pu constater que leurs locaux étaient ouverts ou seulement séparés par des vitres. Le « bureau du patron » perd en effet de son côté inaccessible et l'échange d'idée est favorisé, comme le soulignait Reed Hastings, directeur général et cofondateur de Netflix, lors d'une conférence sur le campus d'HEC. Il encourage en effet une totale accessibilité avec les employés de son entreprise. D'autres détails pratiques ont été évoqués au cours de nos entretiens pour resserrer les échelons hiérarchiques, comme le tutoiement.

3.3 Quelle nouvelle hiérarchie pour demain ?

Au cours de nos entretiens, les idées d'un effacement de la hiérarchie ou d'une nouvelle hiérarchie plus souple et flexible sont plusieurs fois revenues. Outre les entreprises ayant adopté le modèle de l'holacratie, celui des entreprises libérées a également été évoqué. D'après l'article « de l'entreprise digitale à l'entreprise libérée » rédigé d'après la conférence de Ludovic Cinquin (Directeur Général d'OCTO Technology France) à l'USI, ce modèle en expansion est profondément lié à la rupture d'Internet. Les entreprises « digitales natives » (Netflix, Facebook), sont nées en suivant ce modèle, mais il est possible pour une entreprise de tout autre secteur de se libérer en changeant profondément sa culture. Ce changement est complexe, et il n'existe pas de recette applicable partout : les entreprises doivent trouver de nouveaux modes de fonctionnement pour permettre la réactivité et l'adaptabilité. D'après Isaac Getz, dans une entreprise libérée, « les salariés sont libres d'entreprendre toutes les actions qu'ils estiment les meilleures » pour cette dernière. Ce modèle favorise donc la liberté individuelle, l'autonomie, puisque celle-ci est mise au service de l'entreprise. L'inversion de la hiérarchie peut alors être un moyen de transition vers l'entreprise libérée

Cette libération repose sur cinq critères : la prise de conscience du problème (d'un retard par exemple), la transparence interne (donc la communication), l'autonomie (avoir confiance en la compétence et en l'investissement dans l'entreprise du collaborateur), le droit à l'erreur (afin de rendre l'entreprise plus agile et de lui permettre d'innover), et enfin l'authenticité : chaque

collaborateur doit pouvoir exprimer ce qu'il est. On retrouve donc ici les avantages de l'inversion de la hiérarchie mais dans une encore plus grande mesure. L'entreprise libérée, encore plus que l'inversion de la hiérarchie, permet aux employés d'être impliqués dans leur travail, de trouver un sens à ce dernier et donc finalement de s'y épanouir. Ce besoin de réalisation de soi, de vocation dans l'entreprise constitue d'ailleurs le dernier étage de la pyramide des besoins telle que présentée par Abraham Maslow dans Motivation and Personality en 1954. Si le salarié atteint toutes ces étapes, il est pleinement impliqué dans l'entreprise et celle-ci gagne en efficacité.

Dans l'entretien cité précédemment, Alexandre Dong évoquait même l'idée que l'inversion de la hiérarchie telle que nous la concevons répond finalement à une ancienne forme de hiérarchie, une hiérarchie aux multiples échelons, rigide et peu réactive, laissant échapper de nombreux défauts. Ce modèle est typique de vieilles entreprises du CAC 40 mais est selon lui dépassé. C'est pourquoi il apparaît nécessaire d'aller plus loin que la simple inversion de la hiérarchie. Il utilise le terme « ligne de reporting », afin de refléter la flexibilité qu'il retrouve chez KPMG. Pour lui qui expérimente complètement cette forme de management plus souple, le nouveau modèle qui se dessine se fonde bien sur la compétence et l'expertise tout en conservant le rôle du dirigeant (qui est de toute façon celui qui a le plus d'expérience). Cette flexibilité est elle aussi fondée sur le droit à l'erreur, tout comme le modèle des entreprises libérées. Lui-même avoue « laisser libre » au début les nouveaux arrivants pour qu'ils comprennent bien le poids des responsabilités et la complexité de les assumer, et leur permettre ensuite de progresser :

"D'ailleurs la façon dont je manage mes stagiaires est très différente de celle qu'utilisent mes Partners [supérieurs plus âgés], en général je trouve que les plus jeunes générations pensent pouvoir tout faire dès leur arrivée, souhaitent avoir des responsabilités etc. C'est pour ça que j'aime bien les laisser libre au début pour qu'ils réalisent que c'est plus compliqué que cela."

(Alexandre Dong)

Ces deux modèles, l'entreprise libérée et la ligne de reporting, semblent bien démontrer la possibilité d'une inversion de la hiérarchie, mais pas au sens où nous l'entendions en premier lieu : elle serait une condition nécessaire de la réinvention d'un modèle entrepreneurial plus souple. Ces systèmes flexibles seraient eux-mêmes subdivisés en groupe de travail efficaces et performatifs où la compétence de chacun pourrait s'exprimer.

On retrouve néanmoins le risque de voir un leader naturel prendre le dessus. Cette idée de leadership, plutôt que management est beaucoup revenue dans nos entretiens. Il ne s'agit plus seulement de donner l'ordre, mais d'inspirer et de donner l'envie de contribuer au travail. Beaucoup ont souligné qu'aujourd'hui, avec la consultation régulière des équipes il pourrait y avoir une forme d'effacement de la hiérarchie, mais que celle-ci se recréait toujours autour d'un leader naturel. Il semble donc difficile d'imaginer une entreprise totalement libérée de la hiérarchie.

IV- Bilan

1) Retour sur la question de recherche, l'hypothèse, les références théoriques et l'enquête réalisée

Avant de faire le bilan de ce qui ressort de notre enquête, il convient de rappeler notre hypothèse initiale :

Dans des situations exceptionnelles, la compétence doit primer la hiérarchie ; plus largement, les organisations adoptant ce management flexible et pragmatique maximisent leur efficacité.

Globalement, nous pouvons dire après enquête que notre hypothèse initiale est erronée pour plusieurs raisons. Premièrement, l'inversion de la hiérarchie peut sembler à première vue pragmatique, mais dans les faits elle contient de nombreux risques, ce qui fait que ce n'est pas une pratique privilégiée par les entreprises - même en condition de crise. Deuxièmement, une situation de crise ne suffit pas à justifier une inversion de la hiérarchie. En effet, l'inversion de la hiérarchie au sens strict requiert non seulement une compétence particulière du subalterne, qui ne serait pas maîtrisée par le chef, mais aussi de nombreuses autres conditions, comme la confiance en son subalterne par exemple. Troisièmement, nous pensions que l'inversion de la hiérarchie était une pratique courante dans les startups puisque d'une part ce sont des petites structures et d'autre part leur activité appartient au domaine des nouvelles technologies, domaine qui nécessite des compétences techniques importantes. Cependant, l'enquête révèle que certes, il apparaît plus facile de mettre en place une inversion de la hiérarchie dans des petites structures mais en pratique ce n'est pas le cas. Aussi, même dans les domaines très techniques, cette pratique reste très rare. Cela s'explique notamment par le fait que les startups, de par la fluidité de leur structure, ont déjà trouvé des alternatives à l'inversion de la hiérarchie.

De là, nous pouvons conclure que généraliser ce qui se passe à l'armée au monde de l'entreprise ne reflète pas la réalité. Paradoxalement, c'est même la hiérarchie très rigide dans le domaine militaire qui favorise des cas d'inversion de la hiérarchie. L'inversion de la hiérarchie dans le domaine militaire permet en effet de flexibiliser ponctuellement la hiérarchie rigide pour répondre à un problème précis sans en perturber l'ordre établi. Dans les entreprises, l'inversion de la hiérarchie est plus rare puisque la hiérarchie est plus flexible et que la compétence se traduit presque toujours par un grade élevé, ce qui n'est pas forcément le cas à l'armée. Finalement, nous n'observons une véritable inversion de la hiérarchie, au sens premier où nous l'avions envisagée, que dans l'armée et chez KPMG. En effet, ce sont deux organisations où les grades sont clairement définis, l'évolution de carrière est linéaire, se fonde plus sur l'ancienneté que sur la compétence et les expertises au sein de l'organisation sont très différenciées et parfaitement définies..

En revanche, nous avions vu juste quant aux obstacles que pose une hiérarchie trop rigide, notamment dans les grands groupes. Autrement dit, une organisation dotée d'une

hiérarchie très verticale rencontre de nombreux obstacles qui pèsent sur son efficacité. Si l'inversion de la hiérarchie au sens strict semblait être un bon moyen pour remédier à nombre de ces obstacles, c'est finalement de nouveaux modèles de management, plus horizontaux, qui peuvent y remédier. Ces nouveaux modèles, en plus de permettre des gains en efficacité, réconcilient le sens et le leadership car ils ont vocation à impliquer les salariés dans leur travail et dans la mission de l'entreprise. Pour autant, management horizontal n'est pas synonyme d'effacement de la hiérarchie. Une hiérarchie semble toujours nécessaire puisque la question de la prise de décision et de la responsabilité demeure. Même dans les groupes sans hiérarchie, un leader dit "naturel" finit par prendre les décisions et en assume la responsabilité.

2) Perspectives, limites, interrogations, apports

Notre enquête a été très riche et nous a permis de nous défaire de nos préjugés. Toutefois il faut soulever certaines limites que nous avons pu rencontrer et qui biaisent nécessairement une partie de l'enquête. Tout d'abord, nous avons connu des difficultés dans le travail de définition. Il a été difficile de trouver le sens exact à l'expression "inversion de la hiérarchie" et encore plus difficile d'expliquer ce que nous entendions par là aux personnes que nous avons interrogées. Par conséquent, les premiers entretiens que nous avons réalisé étaient très généraux. Aussi, nous nous sommes beaucoup appuyé sur les résultats de notre sondage au début de nos réflexions alors que la limite d'un sondage est de proposer des questions fermées et d'influencer les réponses par la façon dont les questions sont posées. Peut-être que ce sondage nous a encouragé à rechercher des cas d'inversion de la hiérarchie alors qu'il aurait avant tout fallu s'interroger sur la définition et les conditions de possibilité.

De plus, nous avons quelques regrets quant à la réalisation de ce mémoire. Tout d'abord, nous aurions aimé faire une observation au sein des urgences. Peut-être que dans ce milieu très particulier nous aurions trouvé des similitudes avec le domaine militaire et qu'il aurait été par conséquent plus aisé de trouver les conditions de réalisation de l'inversion de la hiérarchie. Aussi, notre enquête s'est essentiellement focalisée sur l'étude d'entreprises privées. Nous aurions aimé enquêter auprès d'organisations non gouvernementales, d'associations ou encore de fonctionnaires ou d'entreprises publiques. Nous regrettons donc que toutes nos demandes en ce sens n'aient pas abouties.

A l'issue de notre enquête, des interrogations subsistent. Tout d'abord, la question du type d'organisation n'a pas été étudiée en profondeur. En effet, nous nous sommes interrogés sur l'inversion de la hiérarchie dans un contexte de structure pyramidale, verticale. Mais qu'en est-il lorsque la hiérarchie n'est pas pyramidale ?

Les discussions passionnantes que nous avons eu la chance d'avoir avec des hommes et des femmes de divers secteurs nous ont finalement fait prendre conscience d'une chose : les modèles hiérarchiques ont toujours été en évolution depuis des siècles. Pourtant, il semble que nous nous situons aujourd'hui dans un tournant décisif. En effet, par le biais de la technologie

et de l'accélération des communications, nous pensons que nous nous rapprochons d'un point de rupture, d'une révolution. Si les évolutions des organisations au cours des cinquante dernières années ont permis d'aller vers des modèles de management de plus en plus horizontaux, peut-on penser qu'aujourd'hui il s'agit véritablement de la fin de la "hiérarchie", du moins dans sa forme actuelle ? Au contraire, la hiérarchie sera-t-elle toujours nécessaire ? Une structure fixe ne semble plus pouvoir répondre aux exigences des employés et les nouvelles entreprises de la Tech l'ont déjà compris. Pour autant, aucune entreprise n'est véritablement construite sans hiérarchie. C'est donc avec hâte que nous nous tournons vers l'avenir, que nous attendons le moment où nous ne serons plus seulement observateurs mais également acteurs de ces transformations.

V- Bibliographie

Références philosophiques :

- Platon - *La République*
- Michel Bakounine - *Dieu et l'Etat*
- Hegel - *La Phénoménologie de l'esprit*

Références économiques et sociologiques :

- Max Weber - *Economie et Société* (1922)
- Frederick Winslow Taylor - *La Direction scientifique des entreprises*
- Masahiko Aoki - *Fondements d'une analyse institutionnelle comparée*
- Alvin Ward Gouldner - *Wildcat Strike : A Study in Worker-Management Relationships*
- Jean-Daniel Reynaud - *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*
- Ed Freeman - *Strategic Management : A Stakeholder Approach* (1984)
- Abraham Maslow - *Motivation and Personality* (1954)
- Kurt Lewin - *Frontiers in Group Dynamics* (1946)
- G. Endenburg - *Sociocracy as social design* (1988)

Références spécifiques :

- Lionel Dionne - *La loyauté dans les relations hiérarchique* - Revue française de gestion
- David Autissier, Kevin J. Johnson et Jean-Michel Moutot - « l'innovation managériale : rupture ou évolution du management, » dans *Questions de management* en 2016

Références cinématographiques :

- Charlie Chaplin - *Les Temps Modernes*

VI- Annexes

1) Entretiens

1.1 Questionnaire d'entretien

Voici le questionnaire d'entretien que nous avons utilisé en général :

1) Comment définiriez-vous la structure hiérarchique de votre organisation ?

2) Qui prend les décisions ? Comment fonctionne la prise de décision ?

3) Croyez-vous aux bienfaits de l'inversion de la hiérarchie ?

4) Au sein de l'entreprise, estimez-vous que les employés ont la liberté de s'affranchir de la hiérarchie en prenant des décisions eux-mêmes lorsqu'ils en ont les compétences ?

5) Aimeriez-vous que ce soit le cas ? Pourquoi ?

6) Plus largement, pensez-vous que les modèles hiérarchiques traditionnels sont aujourd'hui dépassés ?

7) Connaissez-vous des méthodes de management plus souples ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ?

8) Pensez-vous que le management de demain sera de plus en plus horizontal ? basé sur un effacement de la hiérarchie ?

9) Pourquoi chercher des nouvelles techniques de management plus horizontales ? Comment les mettre en place ?

10) Pensez-vous que l'inversion de la hiérarchie est quelque chose de novateur ?

Toutefois il a souvent été difficile de respecter ce questionnaire, chaque entretien étant unique et riche par des réponses aux questions que nous n'avions pas envisagées.

1.2 Entretien avec Sylvie Pichot, directrice des Partenariats chez Salesforce

Qu'est ce que Salesforce et que faites-vous chez Salesforce ?

Salesforce est une entreprise américaine fondée il y a 20 ans par Marc Benioff. C'est une entreprise qui fournit des solutions aux entreprises pour mieux connaître leurs clients et mieux gérer la relation client. C'est une entreprise en forte croissance.

Quelle est la particularité dans la structure hiérarchique de Salesforce ?

Chez Salesforce il n'y a pas de RH ou de DRH. Il y a des "employés success". Ils donnent des outils aux employés afin d'être "successful" dans son travail. Aussi, Marc [Marc Benioff, le PDG de Salesforce NDLR] a inventé le concept d'"Ohana" qui signifie "famille" en hawaïen. Une Ohana est une équipe virtuelle, un groupe de travail qui rassemble plusieurs employés liés par des intérêts communs et des valeurs communes. Travailler au sein d'une Ohana est totalement volontaire, personne n'impose de contribuer au travail d'une ohana mais tout le monde le fait par conviction pour ses valeurs. Aussi, il y a une parfaite transparence des actions et des décisions de chacun puisque tout le monde doit écrire son V2MOM en début d'année. Dans son V2MOM, chaque employé, quelque soit sa place et son rôle dans l'entreprise, définit son travail pour l'année à venir mais aussi ses valeurs et son avancée sur son travail, ce qu'il a réalisé. Chaque V2MOM est consultable par tous les autres employés de Salesforce, ce qui permet une parfaite transparence des informations.

Pourrait-on dire qu'une Ohana laisse place à des inversions de la hiérarchie ?

Au sein d'une Ohana il n'y a pas de hiérarchie. Une Ohana est constituée que par des compétences. Une Ohana se forme selon les compétences et les missions. Les différentes Ohana travaillent sur différents projets, certains caritatifs et d'autres très orientés business. Dans tous les cas, il n'y a pas de hiérarchie au sein de l'Ohana, l'activité se fait sans la hiérarchie. Et pourtant le travail au sein des Ohana est très efficace puisque tout le monde est volontaire. L'expérience et les compétences de chacun font que le travail avance très vite. C'est un modèle non traditionnel, très innovant qui met en avant le travail de groupe.

Quel est, selon vous, le management de demain ?

On n'est plus là pour être manager mais bien pour être leader. Il faut convaincre les gens de contribuer à son travail, les inspirer, les motiver et plus seulement leur donner des ordres. Le modèle hiérarchique traditionnel est donc dépassé. Aujourd'hui dans les équipes il y a des compétences que le chef n'a pas donc forcément il y a consultation des équipes et inversion de la hiérarchie. Je dirais même qu'il n'y a plus de management pur, il y a un effacement de la hiérarchie. Après il s'agit de se demander si, même lorsqu'il n'y a pas de hiérarchie définie officiellement, il n'y a pas création d'une hiérarchie par un leader naturel.

Le travail de groupe, le management horizontal permet un véritable gain de richesse et de diversité. Dans une structure figée, il est difficile de changer les membres alors que dans une structure souple il est possible d'avoir de nouveaux membres et donc de nouvelles compétences et donc des gains d'efficacité.

Connaissez-vous des modèles de management plus souples ? Existent-ils concrètement ?

Il y a le concept de l'entreprise libérée. Libérée de la hiérarchie. L'entreprise Octo est fondée sur ce modèle. L'entreprise One Point avait fait un Lab fondé sur ce modèle aussi. Il y a de plus en plus d'ouvrages sur l'entreprise libérée, c'est un concept innovant qui séduit beaucoup. Mais l'entreprise libérée est un modèle qui va encore plus loin que l'inversion de la hiérarchie, il y d'avantages d'aspects dans ce modèle qu'un aspect hiérarchique. Je dirais d'ailleurs que

l'inversion de la hiérarchie se situe entre le modèle de management horizontal et l'entreprise libérée. Il y a aussi le Reverse Mentoring qui se fait de plus en plus. Le principe du Reverse Mentoring c'est qu'un jeune diplômé devient mentor du chef d'entreprise pendant un an. Salesforce a mis ça en place. Marc a un mentor jeune diplômé. C'est un véritable partage de compétences. Le jeune diplômé ne prend pas les décisions mais le chef le consulte et partage ses idées, le mentor peut orienter considérablement les décisions du chef.

Le sens et le leadership sont-ils liés chez Salesforce ?

Oui, sens et leadership sont intimement liés chez Salesforce. Les valeurs du PDG sont retranscrites dans le management et les actions de l'entreprise. Les Ohana aussi démontrent cela puisque ce sont des groupes de travail fondés autour de valeurs, des valeurs qui rassemblent les employés. Il y a aussi des événements organisés en lien avec ces valeurs. La notion de valeur et de sens est prédominante chez Salesforce.

1.3 Entretien avec Théobaldine Dequidt, assistante contrôle de gestion chez Amplifon

Comment définiriez-vous la structure hiérarchique de votre organisation ?

Je dirais qu'il y a plusieurs strates et différentes unités qui fonctionnent indépendamment, chacunes d'elles avec des managers et au dessus d'eux il y a le CoDir.

Qui prend les décisions ? Comment fonctionne la prise de décisions ?

C'est le manager qui prend les décisions. Chaque manager prend les décisions dans son périmètre de responsabilité. Le CoDir voit ses décisions avec les managers, qui eux ensuite prennent le lead au niveau de leurs équipes.

A vous entendre, il s'agit d'une hiérarchie très classique. Au sein d'Amplifon, estimez-vous que les employés ont la liberté de s'affranchir de la hiérarchie en prenant des décisions eux mêmes lorsqu'ils en ont les compétences ?

Non, car avoir les compétences et être capable de prendre une décision sont deux choses différentes. Dans la prise de décision il y a une dimension beaucoup plus large que la compétence. Et il y a une question de responsabilité dans tout ça. C'est le N+1 qui prend pour son équipe s'il y a un problème. Il ne peut pas y avoir une affranchissement de la hiérarchie si les employés peuvent prendre des décisions dont le N+1 est responsable exclusivement.

Croyez-vous en les bienfaits de l'inversion de la hiérarchie ? Aimeriez-vous que cette pratique se développe ?

Non, je trouve que c'est une fausse bonne idée, c'est juste donner une illusion de "pouvoir" à un employé. Je pense d'ailleurs que c'est un type de fonctionnement qui marche exclusivement

quand tout va bien. Dès qu'il y a des problèmes, ça retombe sur la mauvaise personne. Et c'est trop facile pour le manager de se soustraire à son travail et à ses obligations.

Plus largement, pensez-vous que les modèles hiérarchiques traditionnels sont aujourd'hui dépassés ?

Je ne vois pas trop ce que vous entendez par "modèle hiérarchique traditionnel" mais si c'est un PDG avec des Co Dir et en-dessous des managers puis ensuite des équipe, un modèle pyramidale en somme, alors non, je ne trouve pas que ce soit un modèle dépassé.

Connaissez-vous des méthodes de management plus souples ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ?

La prise de décision collégiale (c'est-à)dire une décision en groupe, ensemble). C'est plus juste. Après il faut bien quelqu'un pour trancher et donc un leader. Cela ne fonctionne que dans un périmètre restreint, à l'échelle d'une équipe. Ou bien entre managers d'une même fonction. Mais selon moi, pour que cela fonctionne, il faut que ce soit en comité restreint.

Pensez-vous que le management de demain sera de plus en plus horizontal ? basé sur un effacement de la hiérarchie ?

Pas du tout. C'est l'illusion qu'on veut donner. Une structure coll avec un management flex, mais ça ne marche que pour les toutes petites structures. Dès qu'une entreprise croît, elle est obligée de se structurer et se structurer passe par la manière de prendre des décisions. Dans une entreprise de 50 personnes chacun ne fait pas ce qu'il veut sinon ça ne fonctionne pas.

Pensez-vous que l'inversion de la hiérarchie est quelque chose de novateur ?

Oui, mais cela ne veut pas dire que ce soit une bonne chose.

1.4 Entretien avec Alexandre Dong, consultant chez KPMG US

(Alexandre se présente)

J'ai rejoint KPMG en janvier 2016.

Les Big Four ont à peu près la même structuration. Il existe trois corps de métier. Il y a les métiers de l'audit, de la fiscalité, et les métiers du conseil. Je fais partie des métiers du conseil. J'ai participé au développement de quelques projets au Luxembourg puis j'ai été envoyé à Paris au bout d'un an et demi pour réaliser une mission plus globale. Je suis resté à Paris un an et demi. Durant cette période j'ai bossé avec KPMG US. Je suis finalement arrivé il y a 6 mois à KPMG US.

Le fonctionnement des Big four et la hiérarchie qu'on y trouve est très différente de ce qu'on peut trouver dans d'autres grands groupes.

Mon chef, la personne la plus haut placée dans l'entreprise, est nommé "Partner". C'est lui qui décide si oui ou non je serai promu et si oui ou non je vais avoir un bonus.

Je me reconnais assez dans les histoires que tu m'as raconté sur Chamonix car sur le terrain la hiérarchie a assez peu d'importance ici. En effet dans nos diverses missions de conseil notre Partner nous "prête" aux clients. Par exemple si j'ai une expertise particulière mon Partner peut m'envoyer à New York pour assister le Crédit Agricole. Et c'est là que la hiérarchie va s'effacer : en intégrant le Crédit Agricole je vais intégrer une nouvelle équipe dans laquelle la hiérarchie sera remaniée en fonction de la compétence. Imaginons que j'ai une expertise en paiement, c'est moi qui prendrai le "lead" sur cette mission, même si je suis inférieur en termes de grade. C'est moi qui possède l'expertise. Les personnes plus haut gradées que toi se reporteront toujours à toi.

D'ailleurs je n'aime pas vraiment le terme de hiérarchie, je parlerais plutôt du ligne de reporting. Je pense que de nos jours le terme de hiérarchie est désuet car la société a changé. Dans les entreprises du CAC 40 on est souvent amené à rencontrer desgens de plus de 45 ans qui ont beaucoup d'expérience et qui ont grandi dans cette idée de la hiérarchie où afin d'aller parler au boss il faut passer par plusieurs échelons intermédiaires, chose qui est inconcevable chez nous. Le terme de hiérarchie s'applique à ce genre d'entreprise là mais pas à la mienne.

Le terme de ligne de reporting est plus pertinent même s'il aboutit in fine à une forme de hiérarchie. Mais l'idée de la ligne est plus flexible conceptuellement. Et surtout cela colle plus à la réalité des faits.

Aujourd'hui de plus en plus d'entreprises réalisent le poids de la hiérarchie. J'ai d'ailleurs conseillé à une entreprise pour laquelle j'ai travaillé de se forcer à mieux déléguer les tâches pour que les décisions ne passent pas par des dizaines de comités avant d'être prises. Cela correspond donc à ce que tu dis puisque on assiste à une valorisation des personnes inférieures dans la hiérarchie mais qui disposent d'une compétence à exploiter.

Chez KPMG on retrouve des grades comme à l'armée (avec le Partner au sommet) et pendant notre carrière on gravit les échelons. Aujourd'hui grâce à ce que j'observe je réalise que la valorisation est indispensable en entreprise. D'ailleurs la façon dont je manage mes stagiaires est très différente de celle qu'utilisent mes Partners, en général je trouve que les plus jeunes générations pensent

pouvoir tout faire dès leur arrivée, souhaitent avoir des responsabilités etc. C'est pour ça que j'aime bien les laisser libre au début pour qu'ils réalisent que c'est plus compliqué que cela.

Finalement je pense que ce n'est pas une entreprise en particulier qui valorise la flexibilisation ou l'inversion de la hiérarchie, je dirais qu'il faut plus analyser le problème comme un problème générationnel car c'est votre génération qui a besoin de cette inversion pour être valorisés. C'est votre manière d'être reconnus et de progresser.

L'avantage des Millennials et des générations plus récentes, c'est d'avoir grandi dans la technologie. La plupart de mes clients aujourd'hui sont en train d'effectuer une transition digitale, et on a donc besoin d'inverser la hiérarchie puisque finalement ce sont les jeunes qui ont les capacités maintenant.

Aujourd'hui il faut se demander quel est l'objectif d'une entreprise lambda. C'est dégager de la valeur, et la mondialisation a accentué cette tendance en mettant en compétition des marchés qui ne l'étaient pas avant. Les entreprises françaises ont dû se remettre en question et deux modèles se sont révélés en opposition. Tout d'abord le premier modèle correspond à ce que l'on faisait avant avec une hiérarchie fixe et des méthodes assez procédurales. Le deuxième modèle est un peu plus innovant.

Prenons l'exemple des iPhones. À chaque mise à jour il existe dans les premiers jours des problèmes, des bugs. La stratégie d'Apple et de se dire que 80 % des problèmes sont résolus avant la publication de la mise à jour, et les 20 pourcents restants sont corrigés en direct par le biais du feed-back des utilisateurs. Ça c'est la méthode innovante. La méthode plus procédurale aurait pour objectif de faire en sorte que 100 % des problème soit résolu lors de la publication. Sauf qu'en analysant les résultats des deux modèles il ressort que le modèle du 80 % 20 % et plus efficace. Le modèle français a longtemps été basé sur le 100 %.

Aujourd'hui ce que j'observe c'est que les entreprises françaises tentent de faire le modèle du 80 20. Mais c'est une transformation difficile pour certains, surtout pour ceux qui sont dans une entreprise depuis plus de 30 ans.

Ce que j'essaie d'illustrer par ce phénomène c'est que les modèles et donc les hiérarchies sont voués à s'inverser sur le long terme.

Aujourd'hui avec mes clients je réalise qu'on a tendance à se détacher de la hiérarchie pour se focaliser sur la compétences et l'expertise Oui mais pas forcément. Si toi en tant que subordonné tu as l'expertise, si tu penses que tu es sur ton coup et que tu es capable de m'expliquer ton raisonnement, alors oui je te suivrai même si tu es stagiaire. C'est une méthode avec laquelle j'ai grandi chez KPMG. Et même si tu fais une erreur cela fait partie de ton développement c'est normal.

Mais tu vois ici on diverge quant à ton idée principale puisque cette inversion de la hiérarchie ne se fait plus vraiment au profit de l'entreprise mais plutôt au profit du développement personnel.

L'inversion de la hiérarchie appartient plutôt au modèle du 100% dont j'avais parlé un peu plus tôt puisque dans le consulting (et plus tard dans de plus en plus de secteurs), notre modèle se fonde sur la compétence et l'expertise plutôt que sur la hiérarchie. Et je pense que dans toutes les boîtes c'est vers ce modèle que l'on va tendre. Et je pense que plus tard le Partner ne perdra pas toute son utilité. C'est juste que finalement la hiérarchie se fondra sur la compétence et étant donné que le Partner est censé être celui qui a le plus d'expérience et bien il existera toujours une sorte de hiérarchie mais plus flexible et qui sera cette fois fondée sur la compétence.

Je pense que la clé est dans le concept de la délégation. Le BCG a développé un modèle de développement "agile", où les petites décisions sont prises par les subordonnés, et cela coupe pas mal de délais. Mais cela se fonde sur la confiance. Cela revient en fait à déléguer une partie du pouvoir décisionnaire. Mais bien sûr pas tout. Mais le devoir de reporting reste là, et le boss ne sort pas de la boucle.

Quand on fait passer le travail pour un projet, la hiérarchie commence à s'aplatir, puisqu'au sein même du projet une nouvelle hiérarchie plus flexible se crée pour répondre au problème. Au sein du projet une nouvelle hiérarchie se crée et elle est cette fois fondée sur la compétence. Dans ce projet, il est possible de passer au-dessus de son N+1 si on a les compétences. Le boss reste un garde-fou dans ce cas-là, mais c'est tout. Il n'a pas de pouvoir de décision à proprement parler.

Cela dépend de ta définition de la hiérarchie. Si pour toi la hiérarchie se fonde sur la prise de décision, alors dans ce cas-là oui tu trouveras des cas d'inversion. Malheureusement la hiérarchie dépend d'autres éléments.

Je pense qu'il est décisif pour toi de t'intéresser au cas où finalement ça se passe mal. Ce que je veux dire c'est qu'un chef aura beau déléguer, donner la prise de décision à ses subordonnés, si à un moment ça tourne mal, c'est à lui qu'on viendra parler. Le chef est responsable du travail. Dans ton exemple du groupe militaire si quelqu'un meurt c'est le chef qui est responsable.

En anglais il y a un concept nommé RACI pour responsable, accountable, consultative, informative. Le chef est responsable du travail. Par contre, le subordonné qui prend la décision est accountable. Il faut bien faire la différence.

Il faut faire une distinction ici. Si jamais moi, ton Partner, je t'envoie en mission et que tu fais une erreur, tu seras considéré comme responsable au sein de notre entreprise. Mais aux yeux du client, ce sera moi qui serai fautif car je t'aurai mal supervisé. La question est donc « responsable aux yeux de qui ».

Pour revenir à l'idée que le chef n'est pas forcément celui qui prend la décision, il faut voir que dans un groupe, l'influence joue aussi son rôle. Une personne peut prendre la décision tout en étant la marionnette de quelqu'un (Cf vidéo sur les « suggestions » chez Deliveroo et Uber. Il faut analyser le rayonnement de chaque personne. Le chef et la hiérarchie varie donc forcément avec la définition.

Il faut que tu étudies les jeux d'influences dans un groupe doté d'un chef. Je pense que l'aboutissement de ta réflexion sera une définition de ce qu'est réellement un chef. Ton idée du « premier de cordée » doit être approfondie. Une bonne méthode pourrait aussi être la méthode soustractive : que se passerait-il si on enlevait la hiérarchie ? Le chef serait-il le même ? Quel serait l'impact de la compétence ?

1.5 Entretien avec Chloé Vezy, stagiaire chez Forager

Peux-tu me dire où tu travailles, ton rôle et la mission de ton entreprise ?

*Je travaille chez **Forager**, une startup de logistique basée à Chicago, fondée il y a un an mais officiellement lancée en janvier. Nous sommes spécialisés dans le transport de marchandises transfrontalier entre le Canada, les Etats-Unis et le Mexique. Je suis en stage ici de juin à fin-décembre dans la partie vente et business développement, pour aller chercher des clients à a fois au Mexique et au Canada.*

Quelle est ta position dans la hiérarchie, sous réserve qu'il y en ait une ?

Je dirais que je suis tout en bas de l'échelle.

Le département des ventes doit rechercher des clients et s'accorder sur les prix. Le département des transporteurs avec lequel nous sommes constamment en relation s'assure ensuite de trouver nos chauffeurs. Le département des opérations s'occupe du tracking. Tout le monde est en relation avec tout le monde finalement. Chaque département dispose d'un directeur (sauf en vente, mais c'est franchement complexe).

Quelle est la taille de l'entreprise, combien d'employés êtes-vous ?

On est 25 employés, un peu plus maintenant. 27 précisément.

Comment décrirais-tu la hiérarchie de ton entreprise ? Flexible ou rigide, horizontale ou verticale ?

Je dirais que c'est ***une startup au management qui reste quand même assez vertical****, sans vraiment l'être. Vertical au sens de la hiérarchie bien mise en place, avec les co-fondateurs à la tête suivis par des directeurs. Mais pourtant ce n'est pas réellement vertical car il y a* ***beaucoup de communication entre chaque échelle de la hiérarchie. On leur fait beaucoup de feedback****. Pourtant je pense que les directeurs ne nous donnent pas assez la direction à suivre ou la stratégie à adopter. Du coup tout est quand même* ***assez collaboratif****. En fait au-delà du nom de directeurs ils n'ont pas grand-chose de plus. En discutant avec des amis qui travaillent dans d'autres startups moins structurées je pense que cette volonté d'avoir hiérarchisé l'entreprise était une bonne idée : au début en startup on ne sait pas vraiment manager des équipes et c'est assez difficile de tout coordonner pour que tout le monde aille dans la même direction. C'est d'ailleurs un problème ici, puisque le département des transporteurs n'a pas forcément les mêmes motivations que nous.*

Pour entrer dans le thème de l'inversion de la hiérarchie, penses-tu être plus compétente que ton supérieur hiérarchique dans certains domaines ?

Non. Je suis simplement une stagiaire et j'ai beaucoup moins d'expérience dans le fret. J'ai beaucoup à apprendre d'eux. Par contre je sais que Virginie, ma supérieure, a eu une longue réunion avec notre directeur commercial actuel cette semaine pour lui dire qu'il fallait revoir la stratégie pour effacer les contradictions entre départements. ***Elle ne prendra jamais la place de son supérieur mais elle pourra soumettre des idées.***

As-tu déjà eu le sentiment de prendre le leadership dans des projets où tu avais plus de compétences ?

Encore une fois je n'ai pas plus de compétences que mes supérieurs, mais en travail de groupe quand on sent que l'on a plus d'expérience que la personne en face et qu'elle se trompe, ***il ne faut pas hésiter à donner son avis.*** *Il faut savoir être honnête pour faire avancer le débat.*

Selon nous l'inversion de la hiérarchie va encore plus loin que simplement donner son avis, au point où le chef reconnaît qu'il doit s'effacer au profit de son subordonné. Qu'en penses-tu ?

J'ai beaucoup de mal à l'imaginer. Si le chef a été nommé et pas toi c'est qu'il y a une raison. C'est ton supérieur, ***il n'y a aucun intérêt à se retourner contre lui.***

Notre CEO n'a pas d'expérience dans les ventes, et un jour il m'a demandé de faire quelque chose qui, je le savais, pourrait nuire à l'entreprise, j'ai pris l'ascendant et j'ai refusé de le faire. Parfois, pour les ventes, je ne le consulte pas et je vais voir quelqu'un de plus compétent. ***Mais je crois moyennement aux bienfaits de l'inversion de la hiérarchie****. Mais je pense que cela est dû au fait qu'il y a aujourd'hui beaucoup moins de hiérarchie qu'avant, principalement dans les startups. Mais dans un groupe* ***on a toujours besoin d'un chef ou de quelqu'un qui supervise****, qui en fait moins sur le terrain, mais qui a une vision globale. C'est indispensable.*

Mais pourtant il reste indispensable dans une startup que ce soit l'employé qui a le plus de compétences pour accomplir une tâche particulière qui soit en charge de cette mission et non son patron, non ?

La décision finale revient souvent à l'employé, c'est à celui qui est sur le terrain d'accomplir la dernière étape, d'envoyer le mail par exemple. Il peut suivre les conseils qu'on lui donne. Je parle ici de tâches peu importantes vis-à-vis desquelles l'employé a une certaine marge de manœuvre. Dès que l'enjeu est de taille, on suit le boss à la lettre. ***On ne peut pas jouer avec des enjeux stratégiques****.*

Es-tu d'accord avec l'idée que la hiérarchie est plus flexible en startup ?

Je pense que oui, la hiérarchie est plus mouvante, les employés changent de postes radicalement et régulièrement. Des nouveaux directeurs sont choisis régulièrement. Dans les plus grosses boîtes il est plus difficile de sauter des étapes.

Ce modèle de flexibilité peut-il être élargi aux plus grandes entreprises ?

Dès que la taille d'une entreprise devient trop importante, il est nécessaire d'appliquer une certaine structure, une certaine hiérarchie. On gagne quand même en flexibilité au fil des années, cela se voit au profil professionnel des gens. Tout est moins prédéfini. Il peut aussi y avoir une grande flexibilité au sein de départements. Tout fonctionnait plus par échelons avant.

Si tu étais un jour PDG, est-ce tu laisserais plus de libertés à tes salariés, particulièrement à un employé doté de compétences particulières ? Pourrais-tu le laisser ponctuellement prendre des décisions importantes ?

La clé est la communication*. Il faut tout d'abord être bien entouré, et laisser de la liberté aux gens qui maitrisent mieux leur sujet que toi. Mais c'est là que la communication est indispensable : il est nécessaire de faire des rapports et de tenir son boss au courant. Les subordonnés ne doivent pas agir complètement sans surveillance. Comme l'avait dit le PDG de Nestlé Asie lors d'une conférence, plus on monte les échelons mieux il faut s'entourer pour savoir se délester. Déléguer est dur, surtout quand on n'y est pas habitué, mais c'est un passage nécessaire.*

Le rôle de l'égo est quand même important pour la hiérarchie *: dans l'entreprise il y a beaucoup de « directeurs » qui n'ont ce titre que pour leur faire plaisir parce qu'ils ont un peu d'expérience. Chaque employé a besoin de reconnaissance. Pour certains, cela veut dire venir les voir et les remercier pour leurs efforts, leur faire un bon retour, montrer qu'on les écoute. Pour d'autres, c'est plutôt être mis en avant.*

L'inversion de la hiérarchie est peut-être aussi due au développement des open-spaces, *qui floutent la hiérarchie. J'ai par exemple été assise en face de mon CEO pendant mois. Les gens*

sont plus accessibles. ***Finalement ton inversion n'est pas vraiment observable ici car notre petit nombre fait que celle-ci se transforme finalement en simple « dialogue » où chacun peut s'exprimer****. C'est bien sûr plus complexe dans une grosse boîte, où les informations doivent suivre un itinéraire précis.*

1.6 Entretien avec un dirigeant d'une grande internationale cotée en bourse

Lors de cet entretien, nous avons conclu un accord de confidentialité avec la personne en question qui ne souhaitait ni que l'entretien soit enregistré, ni que son nom ou le nom de sa société soient mentionnés. Nous l'appellerons donc Monsieur D. Compte tenu de l'éclairage nouveau que pouvait nous apporter un entretien avec une personne haut placé dans une grande institution financière internationale, nous avons accepté ses conditions. Ce qui suit est donc l'ensemble des éléments que nous avons pu tirer de cet entretien, sans citations :

Très vite l'entretien a tourné autour d'une problématique que nous n'avions pas encore traitée dans l'inversion de la pyramide hiérarchique : celle du risque lié au fait de laisser une décision stratégique à un employé moins soucieux du respect scrupuleux des lois très strictes du domaine de la finance et des banques. Monsieur D a donc tout d'abord évoqué ce risque légal : ce qui le freine le plus dans cette idée est la dangerosité qu'un employé ne soit pas conforme avec la loi. Il a ensuite évoqué les strictes lois anti-blanchiment d'argent que son secteur se doit de respecter pour illustrer son propos : Il doit toujours s'assurer que son activité respecte les lois anti-blanchiment du marché dans lequel il opère. Si un employé prend la liberté de changer de cap, il risque - sans même le savoir - d'enfreindre la loi. Il ne souhaiterait pas que son employé sorte des clous qu'il aura fixés à cause de ce risque.

Ainsi nous avons demandé à Monsieur D ce qu'il pensait de l'hypothèse suivante : « L'inversion de la pyramide hiérarchique se constate plus dans les start-ups que dans les grands groupes car ces derniers ont mis en place des processus administratif lourds et ont besoin de plus de verticalité hiérarchique pour avancer. »
Monsieur D était plutôt contre cette hypothèse. En effet, selon lui, si l'on estime que toutes les startups sont si flexibles c'est parce qu'elles sont dans l'illusion qu'elles n'ont pas besoin de respecter autant la loi que les grands groupes. Ainsi, les lois sont aussi lourdes chez une startup que chez un grand groupe, mais les startups doivent intégrer cette verticalité dans le processus de décision si elles veulent réussir afin d'être sûres de respecter les lois de leur secteur. Il affirme par ailleurs que de nombreuses startups ont fait faillite dans la dernière année parce qu'elles n'étaient pas assez soucieuses de la loi. Selon lui, le secteur de la technologie, où fleurissent les startups, devient de plus en plus similaire au secteur de la banque dans la mesure où les lois et les règlements se multiplient. Les startups doivent donc intégrer cette verticalité très tôt pour contrôler le respect de ces lois. Monsieur D. ajoute que cette multiplication des lois et règlements s'étend aujourd'hui à toute entreprise qui possède des données sur ses clients, en faisant référence au RGPD et empêche donc d'appliquer de manière totale une inversion de la hiérarchie.
Selon lui, toutes les startups ne sont donc pas sur un mode de hiérarchie horizontale, il a même vu des exemples de startups très verticales dans leur processus de décision.
Finalement, Monsieur D a insisté sur le fait qu'un bon leader leader sachant déléguer peut se trouver autant en startup que dans des grands groupes. Il connaît même des exemples de startups qui mettent le curseur trop loin de l'autre côté et concentrent tout le pouvoir dans leurs mains

menant là aussi à leur perte. (Malheureusement Monsieur D n'a pas voulu dévoiler le nom des startups en question)

Monsieur D, semblait donc plus favorable à une forme de délégation contrôlée qu'à une véritable inversion de la hiérarchie. Il considère par ailleurs que si nous avons constaté cette inversion de la hiérarchie dans le contexte militaire, c'est parce qu'un leader à un moment donné a décidé qu'il fallait mettre en place cette inversion de la hiérarchie dans l'armée. Tout tient donc aux caractéristiques du leader, que cela soit dans un grand groupe ou dans une startup.

1.7 Entretien avec Marie Fischer, directrice des opérations à la Société Générale

En découvrant notre sujet, Madame Fischer a immédiatement pensé au système de l'holacratie, mis en place par des entreprises anciennes comme Décathlon pour gagner en flexibilité. Elle précise aussitôt que ce n'est pas du tout le cas à la Société Générale, mais que différents leviers ont été mis en place pour tendre vers une organisation plus horizontale.

Des leviers structurels, d'abord, au travers du Leadership Model établi en 2017 par les ressources humaines, qui est un référentiel de compétence pour l'entreprise au niveau individuel et collectif. La pierre angulaire de ce rapport est la culture de l'entreprise, et donc ses valeurs : esprit d'équipe, responsabilité, engagement, innovation. Toutes ces valeurs sont tendues vers l'objectif de satisfaire le client.

Parmi les recommandations, la nécessité de la communication : chacun doit partager ses opinions de façon ouverte, et le manager doit être à l'écoute et prendre en compte toutes les perspectives dans ses décisions. Chaque manager est évalué selon sa capacité à écouter au travers du principe des 360 : il s'agit d'une enquête confidentielle réalisée auprès des collaborateurs de tous échelons en contact avec le manager. L'entreprise offre la possibilité de faire appel à un coach s'il y a un problème d'écoute dans l'équipe. Chacun est libre de partager son retour au travers de Feedback, qui se font dans tous les sens de la pyramide hiérarchique. En cas de problème plus grave, il existe des outils de whistleblowing pour faire remonter de façon anonyme l'information à la direction (elle souligne néanmoins que la plupart de ces alertes se révèlent peu avérées actuellement)

Ainsi, tous les outils RH (y compris des petits gestes quotidiens, comme le tutoiement) tendent vers un début d'inversion de la hiérarchie, toujours lié aux valeurs de l'entreprise, sans toutefois déléguer la décision. En effet, les sanctions récentes de la banque l'ont rendu plus prudentes.

Un collaborateur pourra prendre une décision en l'absence du patron, mais jamais contre. Le patron sera amené à le consulter s'il reconnait une compétence particulière. La Société Générale a une très forte culture du collectif et du consensus, et ne valorise pas la décision individuelle (à cause des sanctions), ce qui a tendance à ralentir le processus. Néanmoins, ils connaissent peu de situations d'urgence comme ce que nous avons décrit à Chamonix.

L'entreprise a également tenté de revoir les délégations à la baisse, soit le plus proche du terrain possible. Depuis l'investor day de 2016, un tournant a été pris. Le groupe, auparavant très structuré et pyramidal, c'est rendu compte que les allers et retours d'informations étaient longs entre les différents échelons hiérarchiques. Les étages intermédiaires, peu informés de la réalité du terrain, ont donc été supprimé et des BUSU (Business units, service units) autonomes ont été mis en place (de la même façon qu'Engie). L'objectif est que les décisions soient prises au

plus proches de ceux qui ont la compétence technique. L'entreprise a effectué un passage à l'open space, au flex office pour favoriser la circulation de l'information : symboliquement, les grands chefs perdent le privilège du grand bureau fermé.

Cette proximité a toutefois des inconvénients : elle nous raconte ainsi une anecdote survenue au sein de sa propre équipe (40 personnes). Alors qu'un manager en dessous d'elle lui faisait un feedback, il a évoqué le fait que les jeunes générations, qui rentrent vite dans les habitudes de l'entreprise (tutoiement, déjeuners…), oubliaient qu'elle était leur supérieur hiérarchique, chargé de les évaluer et de distribuer les variables. Ils perdent en effet les repères de distance caractéristique de la hiérarchie. Bien qu'elle nous ait indiqué ne pas vouloir changer son fonctionnement, des piqures de rappel sont nécessaires

La Société Générale a également lancé des initiatives de start-up internes, au travers de deux grandes campagnes (start-up call). Un appel à tous les collaborateurs a été lancé pour passer leurs idées par équipe de trois, puis la Direction Générale a choisi cinq des équipes constituées. Ceux-ci ont tout le financement nécessaire, sortent de leur poste, et se consacre au développement de ces idées. Celles-ci ont par exemple consisté en nouvelles idées de services, à l'intersection entre Boursorama et une banque privée. Certains ont même été filialisés.

Elle a tout de même constaté sur une des équipes que les trois employés avaient du mal à collaborer. Ils ont plusieurs fois demandé de nommer un supérieur entre les trois, ce qui n'a jamais été fait. L'idée n'a pas réellement fonctionné. Dans les autres cas, souvent, l'un des trois prenait le leadership. Ces idées de start-up sont très répandues dans le monde de l'entreprise.

Une autre idée a été développée chez Accord Hotel Arena, qui n'a duré qu'un an avant d'être annulée. Un shadow comex a été lancé, pour donner la parole aux jeunes collaborateurs. Après chaque réunion du comex, ils leur soumettaient les décisions prise, à titre purement consultatif. Cet échec s'explique, selon elle, par l'inexpérience des nouveaux arrivants. Les dirigeants ont en effet de l'expérience et une vision large de nombreux sujets, or demander à un jeune employé d'avoir le même niveau de capacité est naïf. L'expérience s'est donc révélée plus chronophage qu'autre chose.

La limite reste donc toujours la prise de décision et la responsabilité : le fait de déléguer ne doit pas nuire à l'entreprise ou aux collaborateurs eux-mêmes. Elle nous raconte ainsi que la DRH avait recommandé de mesurer l'autonomie car la semaine d'avant un employé avait fait un burnout. La délégation doit alors s'accompagner, le manager doit soutenir son collaborateur, et lui laisser un droit à l'erreur. La façon de gérer (collectivement) cette erreur influencera beaucoup la volonté d'une inversion de la hiérarchie.

Kerviel est un autre exemple du risque pris : son manager direct n'avait aucune compréhension de ce qu'il faisait et ne regardait que le résultat.

Finalement, l'expression « inversion de la hiérarchie » n'est jamais apparue. Les concepts d'holacratie, de prise de décision proche du terrain, des feedback sont parfois utilisés mais la délégation est toujours encadrée. Madame Fischer affirme ne pas voir le sens de l'idée d'inversion : c'est la caractéristique du chef de garder la décision, et même la responsabilité s'il délègue. Il doit aussi dans ce cas accompagner, former le collaborateur, à cause des enjeux derrière. C'est finalement un « courage managerial » que de prendre une décision et de l'assumer, en plus de la vision d'ensemble qui est nécessitée (quelqu'un de spécialisé n'a pas le temps de l'avoir, cf Shadow Comex).

1.8 Entretien avec le colonel Jean-Louis Reynaud, professeur d'Histoire et de Stratégie à l'Ecole Supérieure de Guerre

J'ai été Chasseur Alpin.

Lors d'une expédition vers une des aiguilles du Mont-Blanc, alors que mon grade me désignait comme le chef de mon groupe (trois soldats), c'est un adjudant qui est passé premier de cordée car il avait un brevet d'alpinisme en Haute Montagne. Je n'avais alors qu'un simple brevet militaire. Je suis donc passé dernier de cordée, et je devais obéir à ses ordres. Une fois arrivés à l'aiguille, j'ai repris le commandement du groupe.

La même chose s'est produite lors d'une traversée de la Mer de Glace.

Dans l'armée la hiérarchie est bien plus flexible qu'on peut le penser, mais les variations ne sont que ponctuelles. Dans le domaine de la montagne par exemple, ces inversions ne se font que dans les passages les plus difficiles.

Mais cela s'applique à d'autres milieux que celui de la montagne : les spécialistes en parachutisme peuvent également prendre le commandement dans des exercices précis. De même, lors d'un débarquement, tant que les soldats sont dans le bateau, c'est un marin qui dispose du commandement. Dès qu'un fantassin met pied au sol, ce commandement prend fin. Cela peut paraître étrange mais c'est totalement reconnu et codifié. Le nouveau chef a toute autorité et est pleinement responsable de ses actes.

Concernant le passage au grade supérieur dans l'armée : c'est assez dommage mais cela dépend rarement de la compétence du soldat. Un officier à St-Cyr est à peu près sûr de finir lieutenant-colonel. Bien sûr la compétence peut faire accélérer l'ascension des grades, mais elle ne pourra jamais faire sauter des échelons.

[J'évoque l'exemple des psychologues ou médecins militaires qui obtiennent un grade assez élevé dès leur arrivée dans l'armée.]

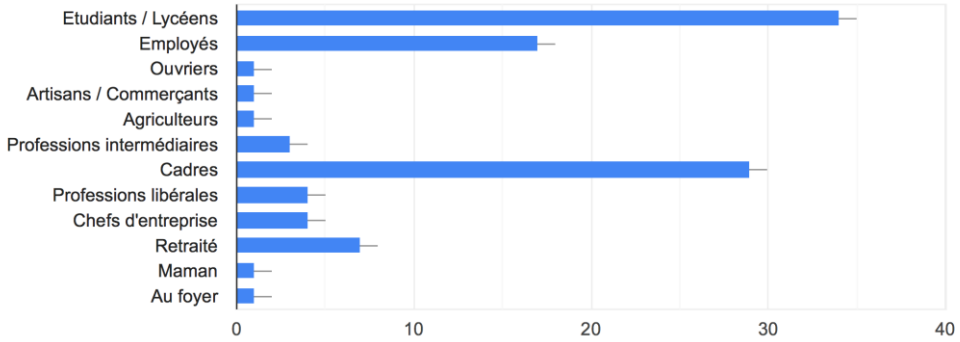
On surnomme cela des « galons en zinc ». Ce sont des grades parfois temporaires mais nécessaires à la réalisation de certaines missions. Par exemple lorsque des soldats français furent envoyés en Yougoslavie, certains obtinrent des grades temporaires afin de diriger des groupes de taille plus importante que ce à quoi ils étaient autorisés jusque-là.

Il y a toutefois des limites à l'inversion de la hiérarchie dans le milieu militaire : les subordonnées peuvent avoir du mal à reconnaître l'autorité de leur nouveau chef. Notamment pour celui qui perd le commandement. Cela mène parfois à des conflits.

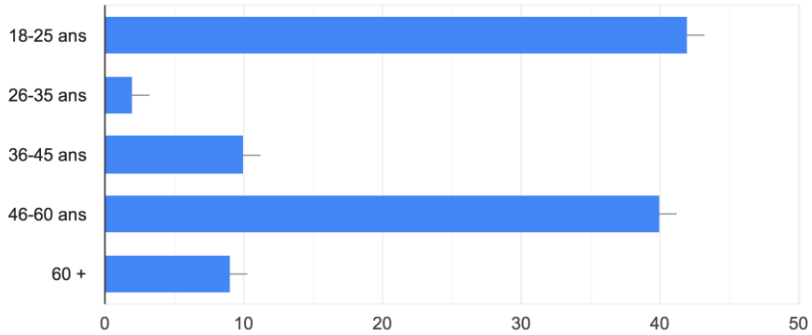
2) Sondage

Résultats et compte rendu du sondage

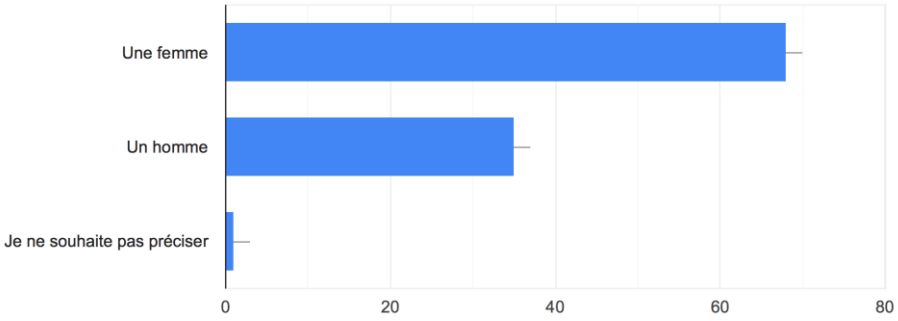
A quelle catégorie socio-professionnelle appartenez-vous ?
103 réponses

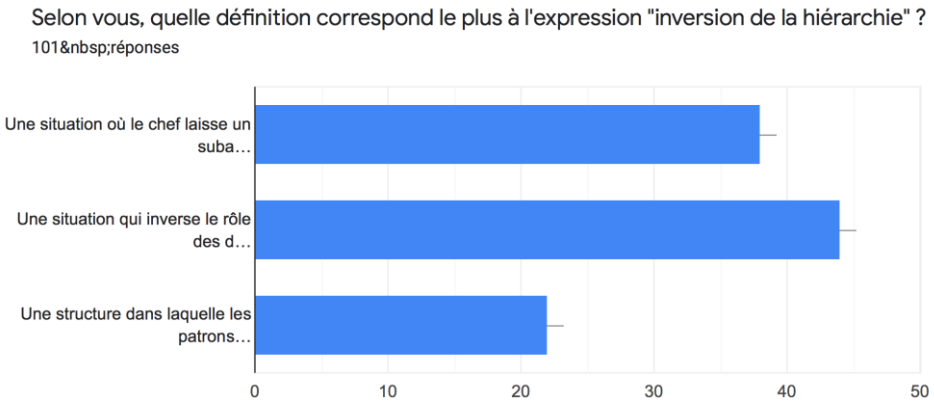


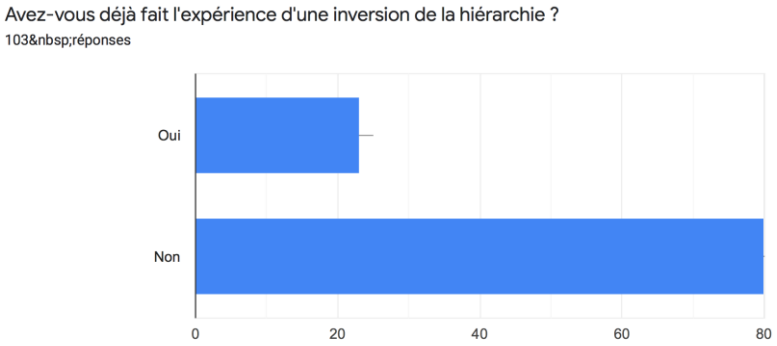
Quel âge avez-vous ?
103 réponses



Vous êtes
103 réponses







Si oui, pouvez-vous témoigner de cette expérience ?

J'ai formé mon ancien patron de A a Z, c'était à moi d'en prendre toutes les décisions qui allaient permettre de faire tourner l'entreprise

Dans le scoutisme ou un échange se fait entre chef et subordonné pour rendre meilleur le groupe et l'autre personne

Dans le cadre d'une embauche, du choix d'un logiciel, du choix d'une décision politique.

Lorsque j'ai racheté un pressing je possédais les compétences pour gérer et diriger le pressing mais pour les questions techniques (détachage, repassage, analyse des tissus,...) je déléguais à l'une de mes employées qui avait une expérience de plus de 15 ans.

Très intéressant mais doit être bien réfléchi car le chef reste en fin de compte responsable des décisions prises. L'employé doit s'assurer que son chef comprends et approuve la décision et le chef doit continuer à encadrer, s'assurer que les décisions prises correspondent à la stratégie et aux valeurs de l'entreprise.

Très en lien avec la Culture anglo-saxonne; essentielle pour la mise en œuvre d'une organisation agile

L’expert donnait la solution technique mais était challengé par moi

Augmente la créativité, enrichit les solutions, décale les points de vue

On s’en réjouit en tant que cadre, cela fait moins de travail

La délégation d’une tâche à un spécialiste extérieur à l’entreprise est une forme de hiérarchie inversée ; cela permet à l’entreprise de s’enrichir d’un œil extérieur et pointu

C'est bizarre. Les savoirs faire de chacuns ne sont pas mis en valeur

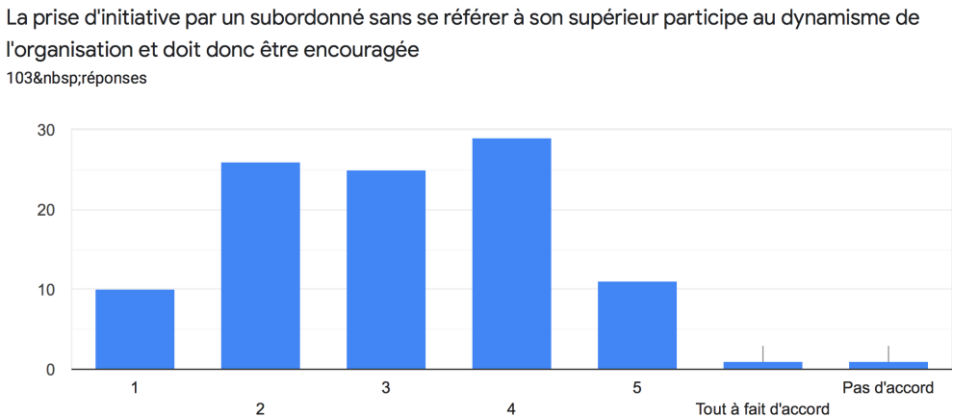
Décision militaire

Pédagogique

j'ai mis ma compétence en organisation et logistique pour la mise en place d'un service bien particulier rendu à un client

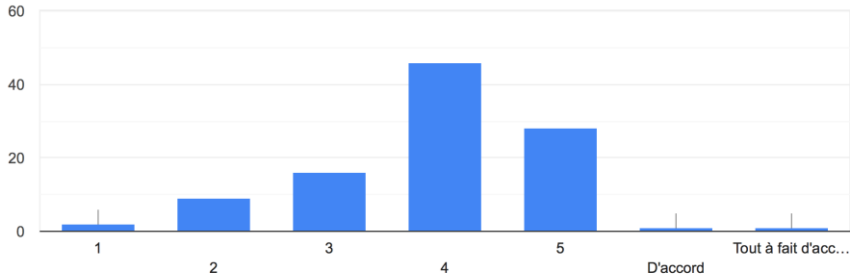
très belle expérience qui permet d'impliquer patrons et employés et démontrent que nous sommes tous dépendants les uns des autres quelque soit la hiérarchie les connaissances des uns et des autres peuvent interagir

Au niveau associatif, en tant que président j'ai une supériorité hiérarchique sur mon équipe. C'est néanmoins les responsables de projet qui prennent les décisions importantes dans le cadre de leur activité. Ce sont des projets sur 3 voire 4 ans, ils y sont investis depuis minimum 2 ans. Pour ma part j'ai pris mes fonctions en avril. Même si je connais très bien les sujets, il est plus sage selon moi de laisser la main à la personne qui a su se faire élire en tant que responsable (élections faites sur les critères de réflexion et de développement).



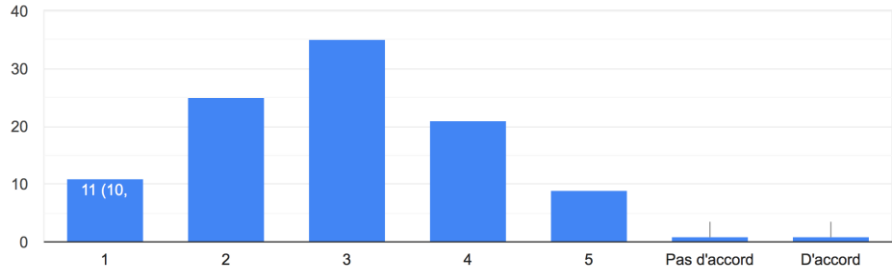
La prise d'initiative par un subordonné sans se référer à son supérieur est acceptable sur des tâches non stratégiques mais ne doit ni être généralisée ni devenir habituelle

103 réponses



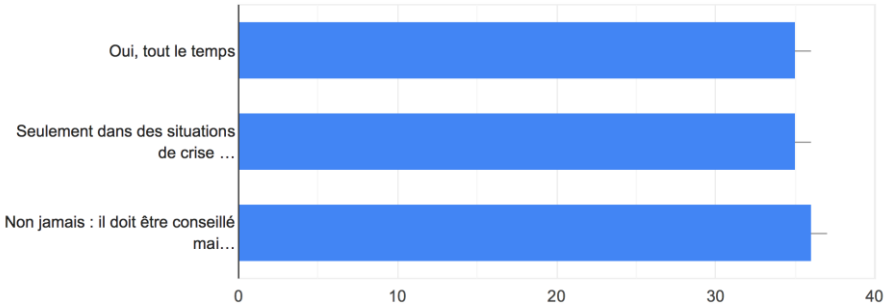
La prise d'initiative par un subordonné sans se référer à son supérieur menace la stabilité de l'organisation

103 réponses



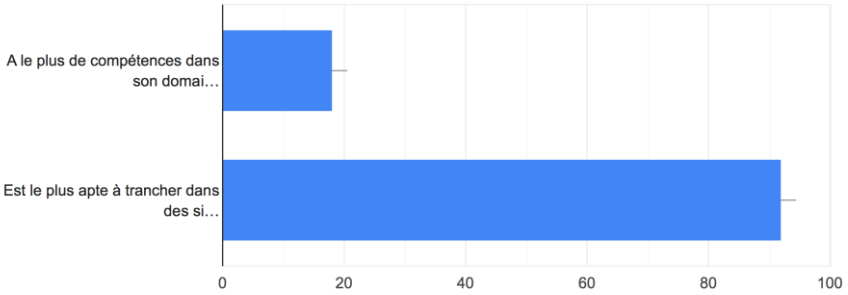
Un chef doit-il déléguer la prise de décision à un subordonné plus compétent ?

103 réponses



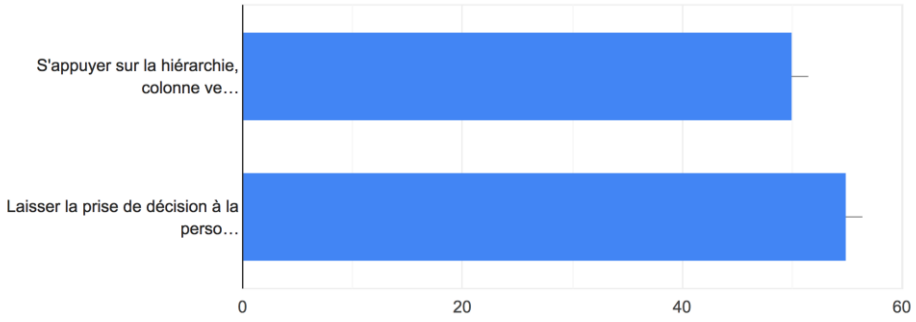
Dans une organisation, le chef devrait être celui qui :

103 réponses



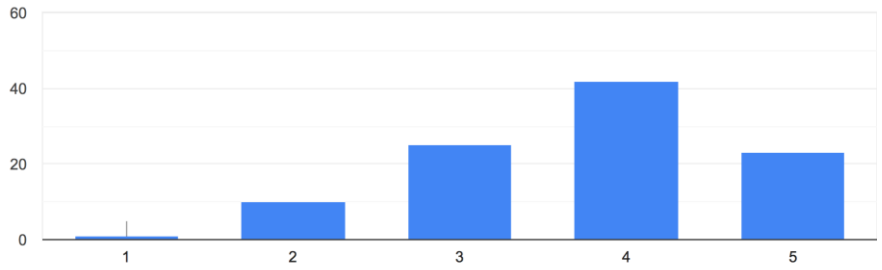
Dans une situation d'urgence ou de crise il vaut mieux :

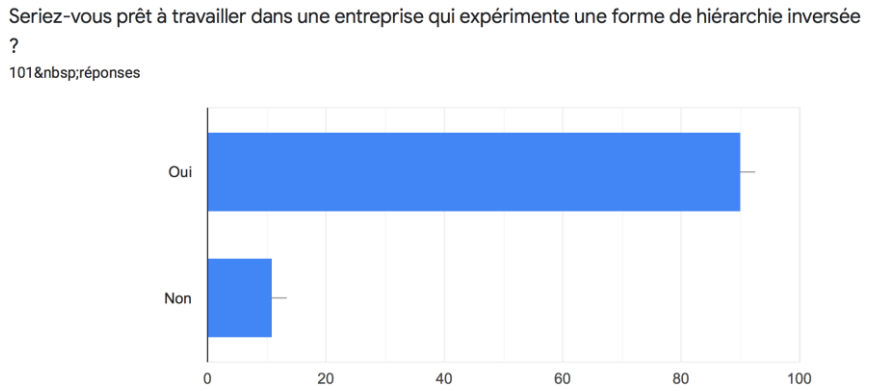
103 réponses



De façon plus générale, déléguer la prise de décision permet de gagner en agilité et en efficacité

101 réponses





L'analyse des résultats de ce sondage nous montre plusieurs éléments. Tout d'abord, la notion d'inversion de la hiérarchie reste une notion assez floue puisque les trois définitions proposées conviennent, même si les deux premières dominent à savoir "une situation où le chef laisse un subalterne plus compétent que lui dans un certain domaine d'expertise prendre une décision à sa place" et "une situation qui inverse le rôle des dirigeants et celui des employés dans la prise de décision". Lorsque nous avons rédigé ce sondage, nous pensions que la bonne définition était "une situation où le chef laisse un subalterne plus compétent que lui dans un certain domaine d'expertise prendre une décision à sa place" mais les résultats du sondage nous ont fait réfléchir une seconde fois aux définitions et ouvrir davantage le sujet. De plus, le sondage nous montre que l'inversion de la hiérarchie reste une pratique rare puisque seulement 20% des personnes interrogées en ont fait l'expérience mais que c'est une pratique qui séduit de plus en plus car 90% des personnes interrogées aimeraient voir cette pratique en place dans leur entreprise. Toutefois, on voit bien que la majorité des personnes interrogées sont d'accord avec cette pratique en situation de crise avant tout mais beaucoup moins de façon généralisée. L'inversion de la hiérarchie serait donc un moyen efficace pour résoudre des situations de crise ou d'urgence puisqu'elle permet davantage d'agilité. L'inversion de la hiérarchie serait l'exception mais pas la règle, ce qui confirme jusque là notre idée de départ. Nous remarquons aussi que, même si cette pratique peut être mise en place, elle ne doit pas se faire à l'encontre de la hiérarchie car cette dernière demeure l'élément clé de la prise de décision selon les tableaux 10 et 11. En revanche, le sondage nous renseigne peu sur les conséquences de l'inversion de la hiérarchie pour la stabilité de l'organisation, d'après le tableau 8. En effet, les résultats sont très mitigés et sont surtout neutres. Il a donc fallu insister sur ce point lors de nos différents entretiens.

3) Observation

3.1 Compte rendu de l'observation

Après avoir observé Lovel, une petite start-up composée de trois cofondateurs et deux stagiaires, Gekko, une start-up d'une cinquantaine d'employés et New Relic, une entreprise de deux mille employés nous avons pu faire des comparaisons et établir des liens entre taille de l'entreprise et inversion de la hiérarchie.

En effet, chez Lovel, la prise de décision entre les trois cofondateurs est partagée, chacun a un pouvoir décisionnaire. En revanche, les deux stagiaires n'ont aucun pouvoir de décision, ils répondent à leur mentor qui est un des trois cofondateurs. Il y a donc deux niveaux de hiérarchie, totalement hermétiques. On ne peut donc pas parler d'inversion de la hiérarchie. Toutefois, les stagiaires sont moins compétents que le mentor, ce qui biaise un peu notre observation. En effet, pourquoi y aurait-il une inversion de la hiérarchie si le subalterne est moins compétent que son supérieur ? En revanche le processus de décision est très horizontal entre les cofondateurs. La décision n'appartient donc pas à une seule personne mais bien à plusieurs, ce qui permet une décision optimale.

Chez Gekko, il y a très peu de cas d'inversion de la hiérarchie au sens propre du terme. En revanche les cas de délégation du pouvoir et de la prise de décision sont très nombreux. Gekko se positionne sur le marché des nouvelles technologies. Déléguer le pouvoir à des petits groupes experts sur un point permet de gagner en agilité et en efficacité.

Chez New Relic, la hiérarchie est très nette et il n'y a pas de cas d'inversion de la hiérarchie même si les actions individuelles sont valorisées. En grandissant, New Relic a dû instaurer une hiérarchie de plus en plus verticale. Toutefois, les ingénieurs ont un peu plus de liberté parce qu'ils sont à la fois développeurs et opérateurs, c'est à dire qu'ils codent et testent les produits. Le fait de fusionner ces deux fonctions permet aux ingénieurs d'être directement en lien avec le produit et donc d'avoir un pouvoir de décision sur les demandes du chef du projet et du client. Par exemple, les ingénieurs experts ont le droit d'affirmer qu'une demande n'est pas réalisable et ont donc la possibilité de faire différemment pour satisfaire le client. Cette segmentation plus restreinte des tâches permet aux salariés de New Relic d'avoir un rôle plus global.

A travers l'observation de ces trois exemples d'entreprises présentes à Station F nous pouvons tirer plusieurs conclusions. Premièrement, l'inversion de la hiérarchie, même si elle paraît plus facile à mettre en place dans les petites structures, n'est pas chose commune. Des cas d'inversion de la hiérarchie restent vraiment rares, même en startup. Ce mode de management et de prise de décision n'est donc pas commun. En revanche, une hiérarchie traditionnelle et très verticale n'est pas non plus le modèle adopté par les startup. Prise de décision démocratique, décision partagée, délégation de la prise de décision, encouragement des initiatives individuelles remplacent largement la prise de décision verticale traditionnelle afin de gagner en agilité et donc en efficacité. Deuxièmement, il s'agirait de noter qu'en start-

up la division du travail et la parcellisation des tâches est moins évidente que dans les grands groupes. Ainsi, tout le monde “fait tout” et a une vision globale ce qui permet à chacun de prendre des décisions sans pour autant parler d’inversion de la hiérarchie. Autrement dit, la compétence prime le grade or comme tout le monde est compétent il n’y a pas vraiment de grade.

En somme, cette observation a été très riche et nous a permis d’avoir une idée plus claire quant à la prise de décision en start-up. Elle nous a permis de briser nos préjugés et nous a prouvé que ce que nous pensions des start-up n’est pas forcément vérifié en réalité. Aussi, pouvoir comparer plusieurs structures nous a permis de tirer des conclusions efficaces et précises.

3.2 Illustrations

Station F

4) Expérience

4.1 Protocole d’expérience

L'objectif de cette expérience est d'évaluer si la compétence prime la hiérarchie d'un groupe, et si cela permet au groupe de gagner en efficacité.

Participants:

- Un "leader"
- Deux commis sans compétences particulières
- Un commis expérimenté

Principe:

Un groupe de quatre sujets va devoir réaliser au mieux une recette de cuisine (des éclairs au caramel). La réussite du groupe sera évaluée en fonction du résultat de la recette. Le but est de simuler une mission en entreprise.

Protocole:

Un "leader" est choisi. Il ne doit pas avoir de compétences particulières en cuisine. Son rôle est de diriger la réalisation de la recette, sans jamais manipuler les ingrédients : il se contentera de guider ses commis.
Il dispose de 3 commis, ses "subordonnés". Ceux-ci ont une responsabilité très limitée : ils doivent obéir aux ordres du patron, et ne peuvent agir sans son approbation. Ils peuvent au mieux émettre des suggestions.
Parmi ces 3 commis se cache un cuisinier expérimenté, dont la compétence doit rester inconnue aux autres membres du groupe.
Une recette d'éclairs au caramel est donnée au patron, et on lui ordonne de la suivre. Cependant, des erreurs ont été glissées dans cette recette. Celles-ci sont suffisamment subtiles pour passer inaperçues auprès du leader mais suffisamment importantes pour que le cuisinier expérimenté les remarque et que, s'il n'est pas écouté, elles fassent échouer la recette.
Le groupe est ensuite laissé en pleine autonomie. Le cuisinier "caché" doit tenter de sauver la recette mais ne peut agir sans l'accord du leader.
On évaluera le résultat selon plusieurs critères : la durée de l'exercice, la bonne organisation du groupe et surtout le résultat obtenu.

Intérêt :

Nous observerons le groupe tout au long de l'expérience, afin d'observer le comportement du leader. Celui-ci pourra écouter le cuisinier ou au contraire choisir de suivre coûte que coûte la recette. Le parallèle avec l'entreprise nous permet d'étudier les interactions entre un patron et un subordonné ponctuellement plus compétent, et donc finalement d'évaluer la nécessité de l'inversion hiérarchique.

INSTRUCTIONS :

Pour le patron:

Vous êtes cadre chez l'entreprise RAMI (Robin Antoine Manon Isaure). Vos supérieurs vous ont donné une mission stratégique, et comptent sur vous pour la mener à bien. Vous devrez donc réaliser le plus rapidement et efficacement possible une recette de cuisine. Afin de vous guider, vos supérieurs vous fourniront des instructions bien précises. Il faudra les suivre à la lettre. Le résultat de cette mission sera décisif pour votre avenir dans l'entreprise.

Vous aurez sous vos ordres une équipe composée de 3 employés qualifiés. Leur seule mission est d'obéir à vos ordres. Vous guiderez l'équipe, mais à aucun moment vous ne prendrez part à la réalisation de la recette : votre rôle est simplement décisionnel, et se limitera à de la supervision.
Vous serez évalué sur la qualité du produit réalisé.

Pour les commis inexpérimentés :

Vous êtes un employé de l'entreprise RAMI. Votre supérieur a reçu une mission de haute importance, et il compte sur vous pour l'aider à la mener à bien. Vous devrez donc suivre chacun de ses ordres, sans les remettre en cause et sans jamais agir sans son accord. Au mieux, vous pourrez lui soumettre des suggestions.
Vous ne portez pas de responsabilité quant au résultat de l'exercice et vous serez uniquement évalué sur votre respect des ordres.

Pour le commis expérimenté

Vous êtes un employé de l'entreprise RAMI. Votre supérieur a reçu une mission de haute importance, et il compte sur vous pour l'aider à la mener à bien. Vous devrez donc suivre chacun de ses ordres, sans les remettre en cause et sans jamais agir sans son accord. Au mieux, vous pourrez lui soumettre des suggestions.
Cependant, vous disposez de compétences spéciales, que les autres membres de l'équipe doivent ignorer pour le bon déroulement de l'exercice. Ces compétences vous permettront de remarquer que des erreurs se sont glissées dans les instructions reçues par votre supérieur. **Vous ne devrez pas l'en informer directement.** Au fur et à mesure de l'exécution de la mission, vous pourrez cependant suggérer subtilement à votre patron des modifications dans la recette, afin que celle-ci ne soit pas un échec (*"Je pense que sans cet ingrédient…"*). Tant qu'il n'en a pas donné l'ordre, vous suivrez la recette originale.
Votre patron a reçu comme ordre de suivre la recette à la lettre. Il sera donc peut-être difficile de le faire changer d'avis. Vous pourrez insister dans la mesure du raisonnable (vous êtes son subordonné, c'est vous qui obéissez). Mais n'oubliez pas : vous ne portez pas de responsabilité

quant au résultat de l'exercice et vous serez uniquement évalué sur votre respect des ordres. Ainsi, s'il refuse de vous écouter au péril de la recette, acceptez-le.
N'oubliez pas que vous devez vous fondre dans la masse, vous êtes un commis comme vos deux collègues.
Recette (erronée) :

La pâte à choux :

250gr eau
100gr beurre
5gr sel
150gr farine
250gr œuf entier

La sauce caramel :

80 gr de sucre
2 cuillère à soupe de crème fraîche 30%MG
30 gr de beurre demi-sel

La crème pâtissière :

500gr lait
80gr jaunes d'œuf
150gr sucre
50gr maïzena
50gr beurre

Le fondant caramel :

20 gr de sauce caramel
20 gr sucre glace
2 c.s. d'eau chaude

Pâte à choux :

Peser l'eau (ou tous les liquides) directement dans la casserole
Ajouter le sel et le beurre
Mettre la casserole sur feu doux à moyen jusqu'à complète fonte de la matière grasse
Puis augmenter le feu et porter la casserole à ébullition
À ébullition, retirer la casserole du feu et y jeter la farine
Mélanger à la spatule pour incorporer énergiquement la farine jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de traces de farine
Verser la panade dans un cul de poule, ajouter un bon tiers de la quantité d'oeufs
Ajouter les œufs en surveillant la texture de la pâte
La pâte à choux est prête quand elle est brillante, lisse et qu'elle fait le ruban
Remplir la poche
Éliminer les bulles d'air de la poche à douille
Pour cela, commencer par rassembler toute la pâte en raclant avec le côté plat d'une corne
Stocker au froid positif à +4°C
Préchauffer le four (chaleur statique ou four à sole)à 180°-200°C (Dresser de la gauche vers la droite sur la plaque)

Appuyer légèrement sur la poche avec la même pression et de façon continue tout en déplaçant la douille vers le bas pour obtenir des éclairs d'environ 3 cm sur 14 cm de long
Enfourner et cuire 45 min à 160°-170°C au four à sole ou à chaleur statique

La Sauce caramel :
Dans une poêle ou dans une casserole, mettre le sucre à fondre à feu fort avec une pointe d'eau. Remuer, laissez le sucre fondre. Faites chauffer la crème fraîche.
Lorsque le caramel a une jolie couleur ambrée, ajoutez la crème fraîche froide et le beurre. Mélangez. Remettre sur le feu 2 minutes, jusqu'à ce que la sauce soit bien crémeuse et épaisse. Mettre de côté 20 gr de cette sauce pour le fondant.

Crème Pâtissière

Blanchir sans excès les jaunes d'oeufs avec le sucre dans un cul de poule
Faire bouillir le lait à feu moyen-fort
Ajouter la poudre à crème aux oeufs blanchis en mélangeant au fouet
Verser hors du feu le lait dans le cul de poule tout en mélangeant avec un fouet
Reverser ensuite tout le mélange du cul de poule dans la casserole
Remettre la casserole sur le feu fort
Prélever 50 g de beurre et l'ajouter hors du feu à la crème pâtissière
Étaler sur toute la plaque
Filmer au contact sans laisser de bulles d'air
Réserver au froid positif à +4°C jusqu'à utilisation

Le Fondant Caramel :
Ajoutez le sucre glace à la sauce caramel, mélangez. Ajouter un peu d'eau chaude si le fondant est trop épais et du sucre glace si trop liquide.

4.2 Compte rendu de l'expérience

Au début, le leader n'écoutait pas du tout les suggestions du cuisinier et suivait la recette à la lettre même lorsqu'il trouvait qu'il y avait des choses étranges :

- Le cuisinier a suggéré de commencer par autre chose que la pâte à chou ce qui n'a pas été respecté
- Le cuisinier a suggéré de faire le caramel à feu doux et non à feu fort contrairement à ce qu'il y avait d'écrit sur la recette or le leader a ordonné de suivre la recette

Même si dès le début le leader a écouté quelques suggestions du cuisinier comme par exemple faire préchauffer le four ou remuer la pâte au dessus du feu

Le leader a pris un certain nombre d'initiative dès qu'il y avait des petits problèmes, il a assumé son rôle de leader et trouvé des solutions rapidement, sans forcément consulter les commis. Cependant il prenait le temps d'écouter tous les commis, même les non compétents quand ceux-là faisaient des suggestions. En revanche pour les gros problèmes il se tournait vers le cuisinier c'est à dire vers la compétence.

Tant que le leader ne voyait pas les problèmes, il restait sur sa position c'est à dire qu'il suivait la recette même lorsque le cuisinier lui suggérait de faire autrement. En revanche dès que le leader trouvait quelque chose de bizarre dans la recette ou dès qu'il ne savait pas du tout ce qu'il fallait faire ou dès qu'il y avait un problème au-dessus de ses compétences il se tournait directement vers le cuisinier pour lui demander son avis.

Dès que le leader a compris que le cuisinier était pâtissier et expérimenté, il se tournait de plus en plus vers lui et lui faisait davantage confiance, cela ressemblait de plus en plus à du travail collaboratif.

Toutefois, en tant que chef, le leader a pris des décisions à l'encontre des suggestions de l'expert. Par exemple, le leader voulait mettre les deux plaques du four en même temps mais le cuisinier lui a suggéré de les mettre une par une pour éviter un excès d'humidité et donc de permettre à la pâte de gonfler. Son explication "technique" a su convaincre le leader cependant ce dernier a tout de même pris la décision de mettre les deux plaques en même temps pour une question de temps. La décision revient donc finalement au leader même si c'est une décision à l'encontre de l'avis de l'expert.

La crème au caramel a été ratée. Il a donc fallu la refaire. Plusieurs raisons expliquent cet échec :

- il y avait des grumeaux car le leader a pris la décision de verser toute la maïzena d'un coup, comme écrit dans la recette alors que le cuisinier lui avait dit de la verser petit à petit. Cela montre que ne pas écouter ses subalternes peut mener à des mauvaises décisions et à un échec de la mission
- la crème avait brûlé car un commis n'avait pas assez remué alors que le leader lui avait bien dit de remuer

La décision de refaire la crème s'est prise à la majorité.

Pour le nouveau caramel, le travail était beaucoup plus coopératif, il y avait une véritable discussion entre le leader et le cuisinier.
Mais là encore, dès qu'il y avait un problème ou une imprécision dans la recette, le leader consultait la compétence. Par exemple, il y avait une contradiction dans la recette en ce qui concernait la crème fraîche. Le leader a donc demandé au cuisinier ce qu'il en pensait et même ce qu'il fallait faire (contrairement à la première fois où le leader avait pris une décision sans consultation) . Il y a donc eu une inversion de la hiérarchie même si c'est le leader qui prend la décision de suivre le cuisinier. La compétence résout les problèmes.

Nous tirons plusieurs enseignements de cette expérience :

- Il n'y a pas lieu d'avoir inversion de la hiérarchie tant qu'il n'y a pas de problème ou tant que le leader peut résoudre le problème aisément tout seul
- Dès qu'il y a un problème technique ou que les décisions du leader ont mené à un échec ou une difficulté, le chef consulte la personne compétente dans le domaine en question pour lui demander son avis et prendre des décisions en fonction de l'avis de l'expert.

On ne parle pour autant pas d'inversion de la hiérarchie à ce stade car la décision revient finalement au leader.

- Dès que le leader a confiance en l'expert ou en la personne compétente, il le consulte de plus en plus et le laisse même décider. C'est à ce moment là que l'on observe une véritable inversion de la hiérarchie. La compétence ne suffit donc pas à inverser la hiérarchie, il faut aussi de la confiance en la compétence.

En somme, cette expérience a été très concluante et nous avons pu observer des éléments auxquels nous n'avions pas eu affaire avant. Il y avait de nombreuses similitudes avec l'entreprise ce qui nous a permis d'exploiter les résultats dans une réflexion plus générale. Aussi l'expérience a duré deux heures, ce qui nous a laissé le temps d'observer longuement le processus de prise de décision. Enfin, l'expérience a donné lieu à diverses situations de crise ce qui nous a permis d'évaluer plusieurs réactions et de les comparer afin d'en extraires plusieurs conclusions. Toutefois, cette expérience présente plusieurs limites qu'il s'agit de mentionner. Dans notre expérience, le leader a été désigné leader arbitrairement, alors qu'en réalité un leader est désigné en partie pour ses compétences techniques et managériales. De plus, il y a différents types de leader en réalité et ici il s'agissait d'un leader plutôt enclin au travail collaboratif, au travail de groupe et plutôt empathique et à l'écoute des autres, ce qui accentue les résultats de notre expérience. Enfin, les sujets savaient qu'ils étaient là pour faire une expérience et par conséquent ils adaptaient leur comportement au fur et à mesure de l'exercice, ce qui n'est pas forcément le cas en réalité.

4.3 Illustrations

Le leader (à gauche) et les trois commis durant l'expérience

Le résultat de notre expérience : des éclairs au caramel