

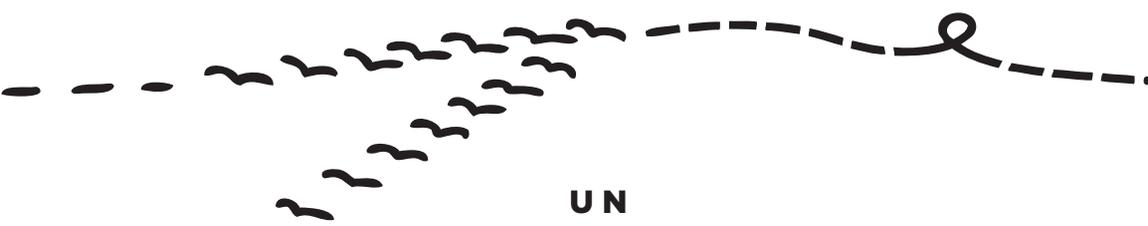


Samantha Slade

Le leadership horizontal

**Instaurer une organisation
non hiérarchique,
une pratique à la fois**

Traduit de l'anglais (Canada) par Serge Rivest



UN

POURQUOI DÉVELOPPER SON LEADERSHIP HORIZONTAL ?

*Pas besoin d'attendre une permission de la hiérarchie
pour adopter des pratiques non hiérarchiques*

La nature humaine est non hiérarchique

Les pratiques non hiérarchiques constituent le modus operandi des êtres humains. Elles font partie de notre ADN. Comme les oies qui volent vers le sud et les ours qui hibernent, nous formons une espèce auto-organisée.

Chaque jour, nous menons notre vie sans patron. Nous nous nourrissons, entretenons nos foyers, prenons soin les uns des autres, planifions de grands projets, célébrons nos victoires et pleurons nos pertes. Chaque jour, nous nous organisons avec ceux qui nous entourent, entre adultes. Nous imaginons des choses ensemble. La plupart du temps, nous accueillons les avis et le soutien offerts par les autres. Quand ce soutien verse dans la volonté de nous dire quoi faire, nous devenons méfiants. Nous sommes franchement allergiques à l'idée que quelqu'un puisse détenir le

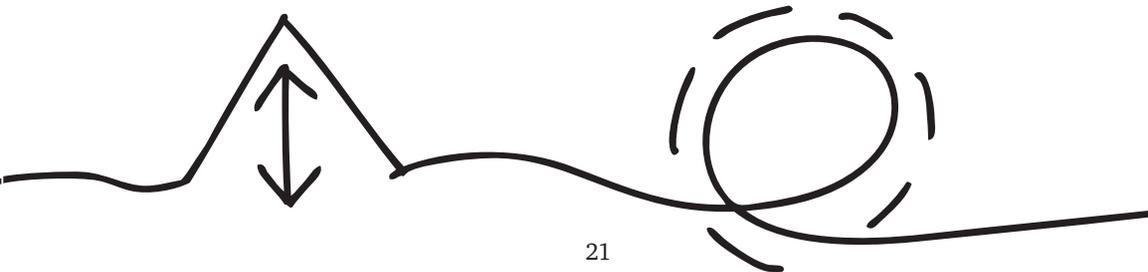
pouvoir de nous faire faire une chose que nous ne voulons pas faire. De façon générale, nous arrivons à travailler selon des opinions, des préférences et des perspectives différentes. Nous réussissons à accomplir des choses ensemble, qu'il s'agisse de construire un bonhomme de neige ou d'organiser une fête d'anniversaire. Si un ami ou un partenaire tente de « régenter » ce que nous faisons, décidons ou pensons, cela peut compromettre notre relation avec lui. Nous avons tendance à demeurer au sein de nos diverses communautés dans la mesure où elles sont non hiérarchiques. Pour dire les choses simplement, nous avons besoin de lieux de travail horizontaux parce que nous sommes fondamentalement une espèce horizontale. Le fait d'agir à l'encontre de cet instinct est ce qui nous a menés à un monde où 85 % des gens sont désengagés de leur travail, où la notion même de *travail* revêt une charge négative et où des titres comme *35 heures, c'est déjà trop* sont devenus des films cultes en forme de catharsis. Nous pouvons faire mieux !

Dans mes ateliers, je demande aux participants de relever des exemples issus de leur vie personnelle où ils imaginent des choses avec d'autres, dans un contexte où personne n'a d'autorité sur qui que ce soit dans le groupe. Nous n'avons pas tendance à envisager le monde sous cet angle. Les gens peinent vraiment à trouver des exemples, bien qu'en réalité ils abondent : nous décidons quelle musique joue dans la pièce, nous choisissons la nourriture que nous achetons à l'épicerie, nous nous marions avec qui nous voulons. Nous croisons la route de gens que nous connaissons et de gens que nous ne connaissons pas à l'épicerie, à la piscine, au parc, sans que qui que ce soit nous dise quoi faire. Il n'y a pas de chaîne de commandement dans la vie quotidienne. Ça ne veut pas dire que c'est facile, mais je crois qu'il est juste de dire que nous ne voudrions pas que les choses se passent autrement. Si tel était le cas, il s'agirait de scénarios de science-fiction.

Les pratiques non hiérarchiques sont possibles et présentes sur les lieux de travail

Bien que la nature humaine soit horizontale, le modèle et la culture d'organisation que nous nous sommes donnés sont verticaux. Bien sûr, on ne peut pas simplement tirer les pratiques non hiérarchiques du domaine personnel pour les transférer dans celui du travail. Il existe des différences fondamentales dont il faut tenir compte. Au travail, nous sommes rattachés par contrat à nos organisations en vertu d'ententes formelles qui nous lient. Nous recevons régulièrement un salaire sur lequel nous comptons. Nous sommes redevables envers l'organisation et ses objectifs. Nous subissons la pression de livrer la marchandise et d'assurer sa viabilité financière. Nous devons adhérer à un ensemble complet d'exigences juridiques.

Même si nos organisations auraient pu se développer de façon non hiérarchique – et il existe de nombreux exemples de sociétés non hiérarchiques tout au long de l'Histoire et dans de multiples cultures –, le modèle qui s'est imposé était vertical. Certains pourraient dire que c'était par souci d'efficacité et de croissance, bien qu'il existe des exemples d'organisations non hiérarchiques efficaces et à grande échelle. D'autres pourraient faire valoir que c'est un modèle qui a soutenu les valeurs extractives et colonialistes d'une autre époque. Mais il est certain que le bien-être des humains ne fut pas l'objectif d'origine du modèle organisationnel hiérarchique. À l'heure actuelle, le résultat est tel que la culture et les structures organisationnelles dominantes ne sont pas alignées sur la nature humaine.



Quand une organisation fait appel à moi pour l'aider à opérer cette transition, j'entends fréquemment des observations comme celle-ci : «Cet organigramme paraît vertical, mais nous vous invitons vraiment à parler aux gens de l'entreprise comme s'il était horizontal.» Ou encore, de la part d'un membre de la direction : «Je ne suis pas vraiment le patron ; les gens n'utilisent même pas ce terme avec moi.» Il ne s'agit pas d'horizontalité ; ce sont là des hiérarchies qui prétendent ne pas en être, qui adhèrent du bout des lèvres au concept sans prendre les mesures nécessaires pour changer.

Quand je parle à des gens qui adorent vraiment leur travail, ils me disent des choses comme «Mon patron me fait confiance», ou «Je suis libre de faire ce que je veux», ou encore «On m'encourage à essayer des choses». Toutes ces affirmations témoignent de façons de fonctionner plus humaines, plus naturelles en vertu desquelles les gens sentent qu'ils sont traités avec confiance et attention mutuelles, en adultes. Dans beaucoup d'endroits, les êtres humains sont traités équitablement à titre d'égaux, en dépit de la culture verticale. Par ailleurs, dans beaucoup d'autres endroits, c'est exactement l'inverse qui est vrai. On sait où on loge avec ses propres histoires et ses propres expériences.

La hiérarchie ne nous mènera pas vers notre avenir

Le bureau standard avec organigramme hiérarchique commence à montrer de sérieux signes d'effritement. Le modèle dominant de management est coûteux. Les experts du management Gary Hamel et Michele Zanini estiment que le coût annuel du micro-management est de 3 billions de dollars aux États-Unis seulement². Le coût humain est aussi alarmant. L'engagement des travailleurs ne s'améliore pas malgré les efforts déployés par une industrie de 1 milliard de dollars pour redresser la situation. Seulement 15% de la main-d'œuvre mondiale est engagée activement dans son emploi³.



Les principales sources de la détresse psychologique au travail sont reliées à une culture hiérarchique : mauvaise relation avec son supérieur, manque de reconnaissance et faible participation dans la prise de décision et la gouvernance⁴. En outre, les organisations ont beaucoup de mal à attirer et à retenir leurs employés. Les gens les plus talentueux quittent leur emploi à la recherche de meilleures occasions d'apprentissage et de développement⁵. Les organisations font face à des défis en matière de main-d'œuvre qui représentent un problème grave et une tendance croissante. Cette tendance me touche profondément. La souffrance humaine augmente sous le modèle actuel.

En même temps, nous entrons dans une nouvelle ère. Nous constatons un refus global de pratiques organisationnelles qui auparavant étaient tolérées, de l'inégalité salariale à la rigidité de certaines règles. Des professionnels peaufinent leurs marques personnelles et se positionnent dans un marché où les employeurs sont en compétition entre eux pour les embaucher. Le marché des pigistes continue de croître et de s'organiser en entités collectives offrant des services partagés et des filets de protection sociale généralement offerts par les employeurs⁶. Les organisations en réseau sont en croissance. Une infrastructure parallèle de réseaux collaboratifs et d'entreprises entièrement décentralisées est en train de s'étendre au bénéfice de nomades numériques et de travailleurs indépendants de leurs lieux d'activités qui se soucient de trouver des espaces de liberté et de beauté dans leur environnement de travail. La main-d'œuvre en émergence est branchée à tellement d'informations, de possibilités et de créativité que le

système traditionnel d'organisation verticale paraît sous-équipé pour exploiter son plein potentiel⁷. La mentalité Internet n'est pas hiérarchique. Les enfants du millénaire ne comprennent pas pourquoi l'information et l'autorité ne pourraient pas circuler de façon dynamique. Quand une organisation adopte une culture transparente de pouvoir partagé et de responsabilité et de respect mutuel, elle peut véritablement commencer à répondre aux défis qui se posent aux organisations modernes. Un rapport récent sur l'avenir des organisations conclut que la capacité d'« augmenter la confiance » est la clé par laquelle l'organisation de l'avenir offrira de l'espace à ses nouveaux travailleurs⁸.

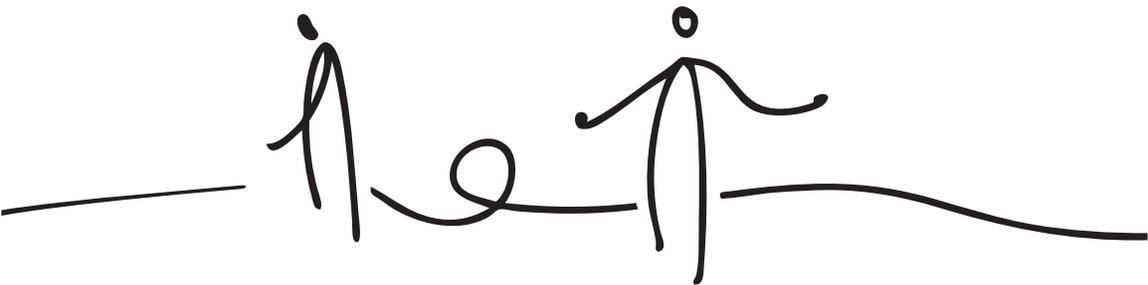
L'intelligence artificielle est sur le point de bouleverser le monde du travail⁹. Certains affirment même que 40% des emplois actuels disparaîtront. Nous savons que l'esprit d'obéissance et de conformité nourri par la standardisation devra céder le pas à l'empathie, à la créativité et à la prise de décision en temps réel, par exemple. Ces capacités sont précieuses et florissantes dans les cultures horizontales.

Selon le point de vue, tout cela peut être une invitation, une occasion ou une prise de conscience susceptible de nous faire réexaminer ce que nous avons tenu pour acquis dans la manière dont nos organisations fonctionnent. Mais le travail qui reste à faire est plus profond que ce que nous avons envisagé ; il exige un nouvel état d'esprit, de nouvelles pratiques personnelles et collectives et de nouveaux modèles d'organisation. Il n'existe pas de recettes qui nous indiqueraient le degré de profondeur de ce que cela implique. La situation dépasse les enjeux de productivité ; il s'agit de savoir comment nous voulons nous retrouver ensemble en tant qu'êtres humains.

Il nous faut des voies non hiérarchiques pour établir une culture d'organisation efficace dans l'avenir, et ces voies sont déjà bien positionnées en fonction des attentes et de la culture de la génération émergente.

À quoi ressemble une mentalité organisationnelle horizontale promise au succès ?

Les voies horizontales s'attaquent au problème généralisé et pernicieux du désengagement organisationnel et contribuent positivement au bien-être mental de l'être humain. Lorsque les humains sont l'objet d'attention, ils livrent la marchandise et c'est ce dont les organisations ont besoin : demeurer en mouvement, conserver une longueur d'avance, garder leur pertinence. Examinons certains éléments en particulier : quand on dit que les employés sont plus engagés, qu'est-ce que cela signifie ? Voici certaines caractéristiques qui témoignent de la différence.



Travailleur désengagé

Exécute les tâches, évite le travail.

Peu désireux d'apprendre de nouvelles choses.

Se plaint, blâme les autres et se victimise.

Fait preuve d'indifférence envers ses collègues.

Fait preuve d'indifférence envers le succès de l'organisation.

Travailleur engagé

Se présente et travaille avec énergie et attention.

Curieux et proactif à l'égard de la croissance et du développement.

Propose des idées, offre son soutien aux autres.

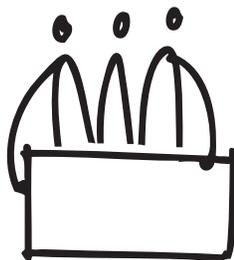
S'engage auprès de ses collègues et de ses relations.

Imagine des possibilités, crée en collaboration, formule des propositions.

Buurtzorg est une entreprise néerlandaise de soins à domicile créée en 2007 selon une structure horizontale. L'organisation est fondée sur la confiance et travaille en petites équipes de 10 à 12 infirmières qui ont l'autorité de faire ce qui est généralement décidé au niveau du management – gestion des ressources humaines, prévisions budgétaires, établissement des horaires et revue de la performance. Un bureau central de 50 personnes soutient (sans gérer) les 14 000 infirmières. Après sept ans d'existence, Buurtzorg desservait les deux tiers du marché des Pays-Bas. Aujourd'hui, l'entreprise est présente un peu partout dans le monde, dans des pays comme le Royaume-Uni, les États-Unis, le Japon et la Chine. L'organisation a fait l'objet d'études qui démontrent à quel point elle a connu du succès en atteignant des degrés élevés de satisfaction de la clientèle, de bien-être des employés et de rentabilité¹⁰.

1. Les collègues sont redevables les uns envers les autres, et la responsabilité est partagée.

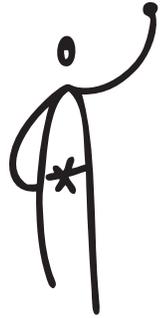
Certaines personnes croient qu'un esprit non hiérarchique se traduit par l'absence complète de management. C'est tout le contraire qui est vrai : en vertu de la mentalité non hiérarchique, chacun est tenu à observer des normes plus élevées. Plusieurs activités qui auparavant étaient assumées par des gestionnaires sont distribuées et ainsi les responsabilités deviennent partagées. Une



équipe entière participe aux activités qu'un seul gestionnaire assumerait généralement : établir des objectifs, organiser les tâches à accomplir, fixer les salaires, se soutenir et se motiver les uns les autres, se tenir les uns les autres responsables de la performance et soutenir le développement de tous.

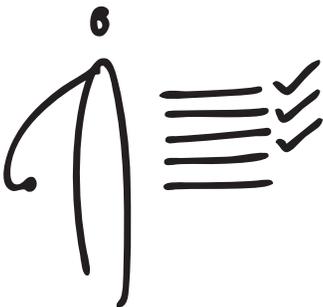
2. Les gens assument leur propre leadership.

Le principe d'une mentalité horizontale est que les gens peuvent comprendre les choses par eux-mêmes, entre eux. Il n'est pas nécessaire que quelqu'un investi d'une autorité accorde sa permission ou son approbation ou fasse les choses à la place des autres. Nous en sommes venus à envisager les leaders comme des gens trônant au sommet d'une organisation. Cette association est fautive. Un état d'esprit non hiérarchique consiste à assumer son propre leadership, peu importe son poste dans l'organisation et peu importe la nature de son travail. Si nous constatons qu'il y a quelque chose qui cloche, nous agissons pour redresser la situation. Nous nous occupons des choses et nous formulons des propositions.



3. Les gens n'ont pas le sentiment qu'on leur impose quoi que ce soit et pourtant, ils honorent leurs engagements.

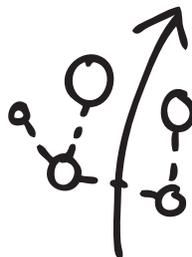
Dans une organisation horizontale, les gens ne se sentent pas obligés les uns envers les autres. Cela ne veut pas dire qu'ils font tout ce qu'ils veulent. Il faut des nuances pour comprendre cela. Dans certains cas, l'autorité devrait être distribuée et c'est un groupe qui prendra certaines décisions. Dans d'autres cas, l'intérêt du groupe sera mieux servi si une seule personne décide en son nom (comme un pilote d'avion qui indique aux passagers les places les plus sécuritaires de l'appareil). Pour qu'une mentalité



horizontale se déploie avec succès, les gens doivent honorer leurs engagements ; sinon, les autres devront s'en charger. C'est précisément la responsabilisation issue du sentiment d'appropriation du processus qui inspire les individus à respecter ces engagements.

4. Les actions sont participatives et adaptées aux circonstances.

L'horizontalité n'est pas le chaos ! Une culture non hiérarchique réussie est participative et s'adapte à un univers en constante mutation. La marchandise est livrée. Nous avons été programmés pour penser que l'ouverture des processus à un groupe plus large exige davantage de temps, en plus d'être pénible. Bien sûr, si vous ouvrez le champ de responsabilités sans avoir établi un processus réfléchi, la marchandise ne sera pas livrée. Beaucoup d'entre nous ont vécu cela. Les pratiques non hiérarchiques remplacent ce genre de confusion par des structures éprouvées pour gérer en douceur une culture participative. À mesure que la chaîne de commandement disparaît, les structures hiérarchiques sont remplacées par des structures plus légères, moins hiérarchiques : des rôles avec un objectif ; des responsabilités et des mesures qui comptent ; des espaces et des méthodes explicites de prise de décision ; des réunions bien documentées ; des gens qui sont conscients de ce que les autres font ; des mécanismes qui renforcent les relations ; et une volonté de régler les conflits. Dans le cadre d'une auto-organisation fructueuse, même en situation de crise ou d'échéance préoccupante, on ne fait pas marche arrière vers la crainte et le contrôle. On se replie plutôt sur la confiance qu'on a bâtie entre collègues.



5. L'organisation est équitable, générative et juste.

On pose aux organisations non hiérarchiques le défi d'entretenir des objectifs plus significatifs et des pratiques plus équitables – qu'il s'agisse de salaires, de partage des profits, d'impact environnemental ou de bonne entente en dépit des différences. Ces façons de faire représentent un pas délibéré qui nous éloigne des pratiques extractives, coercitives et patriarcales. Ce sont là des mots forts, mais qui reflètent les paradigmes que notre culture et nos cadres organisationnels verticaux ont fait croître. La seule façon dont une organisation peut être complètement horizontale consiste à avoir du sens pour ses travailleurs. Ainsi, elle peut facilement céder du contrôle et permettre aux gens de s'approprier du leadership et de contribuer à son développement.



Une horizontalité libératrice

Comment pouvez-vous adopter cette nouvelle façon d'être sans vous sentir frustré et submergé ou sans que cela se retourne contre vous? Il n'est pas facile de passer des aspirations à l'action. Nous portons en nous toute une charge de présomptions qui soutiennent les approches verticales et nous retiennent de développer de nouveaux comportements. Nous espérons trouver un manuel d'instructions ou un livre de recettes qui nous faciliterait la tâche, mais nous savons que chaque organisation a sa propre voie vers l'autogestion. Certaines adoptent l'approche horizontale de façon accidentelle, d'autres intentionnellement, et d'autres encore, à contrecœur. La période de transition paraît exténuante. Malgré un intérêt authentique et croissant envers des approches de travail plus horizontales, certaines organisations demeurent bloquées à l'étape de la transition.

Voici un exemple. Une banque canadienne met en place une nouvelle initiative : la direction invite les employés qui constatent qu'un processus ou une façon de faire ne fonctionne pas à soulever la question afin qu'on puisse en changer. Il s'agit sans aucun doute d'une initiative excellente et bien intentionnée, mais quelles sont les chances qu'elle soit bloquée ? Les employés confient leurs doléances à la direction, qui a le pouvoir de décider et d'agir – nous sommes dans une culture de relation parent-enfant. Si une idée ne se concrétise pas, non seulement n'y aura-t-il pas de changement, mais le degré d'engagement des employés diminuera ; il n'augmentera pas. Pour que des changements surviennent dans le processus, il faut entrer complètement dans une culture de partenariat entre adultes. À moins d'adopter ces changements fondamentaux, la majeure partie du temps, les processus de changement n'aboutiront pas.

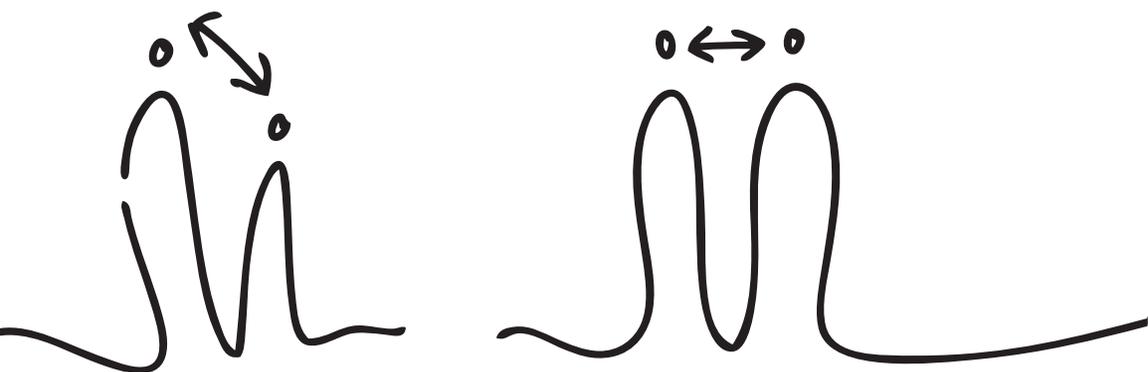


TABLE DES MATIÈRES



PRÉFACE	8
INTRODUCTION	13
UN - Pourquoi développer son leadership horizontal?	19
DEUX - La pratique est la voie vers la maîtrise ..	33
TROIS - Autonomie <i>Affirmer son leadership personnel</i>	44
QUATRE - Intention <i>Le leader invisible</i>	68
CINQ - Réunions <i>Partager les responsabilités et la redevabilité</i>	85
SIX - Transparence <i>L'ouverture est efficace et efficiente</i>	110
SEPT - La prise de décision <i>Partager le pouvoir</i>	130
HUIT - Apprentissage et développement <i>Autodirigés et portés collectivement</i>	153

NEUF - Relations et conflits	
<i>S'en occuper ensemble</i>	177
DIX - Et maintenant...	
<i>Tirer parti des occasions qui nous entourent.</i>	204
ANNEXE - Le processus génératif de décision	
de Percolab	223
NOTES DE FIN	231
BIBLIOGRAPHIE	237
INDEX	239
REMERCIEMENTS	249

