

Zappos, les limites de l'holocratie absolue

Une entreprise sans manager peut-elle fonctionner? Zappos, un marchand de chaussures en ligne, a poussé le concept d'holocratie jusqu'au bout, en décidant, fin 2013, de se passer de l'organisation pyramidale. Cette culture transparaît dans les locaux, avec des open spaces décorés d'icônes pop, de dessins, de graffitis, et des plantes grimpanes suspendues aux plafonds. Une forme de management horizontal, inspiré de l'organisation des équipes de développeurs informatiques dans les start-up. C'est pourtant un géant de l'e-commerce (1500 salariés, 2 milliards de dollars de chiffre d'affaires, racheté par Amazon en 2009) qui s'y risque. Fini, l'organisation pyramidale, sociale de toute entreprise, Zappos sera structuré autour de différentes équipes autonomes. Les salariés sont assignés à plusieurs tâches plutôt que cantonnés à un poste précis. Le périmètre de chacun se

diversifie. Un salarié peut participer, au sein de « cercles », à plusieurs projets en fonction de ses compétences et de ses envies. « Nous voulons que Zappos fonctionne davantage comme une ville et moins comme une organisation bureaucratique », expliquait Tony Hsieh, CEO de Zappos, au site Quartz, en janvier 2015. Chacun est évalué par le reste de l'entreprise lors de la présentation régulière de ses résultats. Sur le papier, c'est plus compliqué : les salariés auront toujours un supérieur hiérarchique, toute société cotée en Bourse est obligée de présenter une chaîne de responsabilité. Et Tony Hsieh, à l'origine du projet... reste CEO. Et l'ambiance n'est pas si *flower power* : 210 salariés de Zappos ont préféré quitter le navire en touchant une prime de départ, pendant l'intervalle d'un mois qui leur avait été proposé. Preuve que l'holocratie, ce n'est pas le bonheur pour tout le monde. ■



Dans les bureaux de Zappos (Nevada). Le vendeur de chaussures en ligne se passe de l'organisation pyramidale et s'inspire du mode de management des start-up. Elle a été rachetée à prix d'or par Amazon.

de la stratégie et de la vie de la société en vingt minutes, suivie de dix minutes de questions réponses.