

« Il n'y a pas de forte hiérarchie dans les start-up »


TEXTE JEAN-FRANÇOIS KRÄHENBÜHL
JEAN-FRANÇOIS.KRÄHENBÜHL@CVCI.CH
PHOTO SHUTTERSTOCK



DES MÉTHODES QUI INSPIRENT LA MÉFIANCE

CEO d'Abionic, scale-up active dans le développement et la commercialisation d'outils de diagnostic médical, Nicolas Durand n'est pas fondamentalement opposé à ces nouvelles méthodes de management, mais il se méfie tout de même « de ces tendances jolies sur le papier mais très difficilement applicables ». Il est plutôt partisan d'une organisation claire et structurée, a fortiori dans un secteur – les technologies médicales – qui est soumis à une régulation particulièrement contraignante, notamment dans la production. « En revanche, nuance-t-il, nous laissons beaucoup de liberté au secteur R&D afin qu'il soit créatif. » Pour le reste, les start-up et les scale-up étant par essence soumises à des difficultés constantes, Nicolas Durand aime l'idée d'un management inspiré de son expérience de terrain en tant qu'officier de l'armée suisse. « Lorsque l'on est en mode crise, il faut disposer des bons outils », conclut-il.

Si les jeunes pousses ne semblent guère portées sur l'autorité, elles ont toutefois besoin de leaders par domaines, estime David Narr, directeur de Genilem. Selon lui, les grandes entreprises devront donner à l'avenir davantage de pouvoir aux nouvelles générations.

On parle beaucoup de l'approche décomplexée des générations Y et Z à l'égard du monde du travail, que l'on pourrait résumer en trois mots : liberté, flexibilité et horizontalité. Mais est-ce une réalité ? « Effectivement, il n'y a pas de forte hiérarchie dans les start-up, note David Narr (42 ans). Il en existe cependant une au niveau des rôles et des responsabilités de leurs membres. Ces sociétés se rendent compte qu'il faut quelqu'un pour décider. »

Entré en 2010 dans cet organisme qui accompagne les jeunes entreprises innovantes, David Narr a vu émerger des centaines de start-up depuis lors et peut donc esquisser les modes de gouvernance que l'on y rencontre. « S'il y a trois cofondateurs, ils vont se répartir la direction des divers secteurs, comme la communication, les finances et la stratégie. Après, il existe des domaines qui se prêtent davantage à une telle organisation : une société industrielle verra plutôt une hiérarchie se mettre en place. Une start-up va forcément trouver son propre chemin, car plus elle grandit, plus elle devra se structurer. »

SOURCE D'INSPIRATION

David Narr n'a pas le sentiment que toutes les jeunes pousses adoptent un mode de management plat, même si l'époque où quelqu'un décide de tout lui semble révolue. « Maintenant, ce sont des groupes de personnes qui tranchent en fonction de leurs compétences et de leur savoir-faire. » Ce qui a profondément changé, aujourd'hui, c'est l'accès à l'information. Jusqu'à un passé encore récent, plus on montait dans la hiérarchie, plus l'info était confinée. Maintenant, dans les start-up, il y a davantage de partage et d'applications. « Cela devient du leadership par

connaissance du domaine, ce qui est sain, observe le directeur. Cela fonctionne par cercles perméables, mais dans chacun d'entre eux, quelqu'un peut décider. L'holocratie est un modèle très particulier : il n'est pas facile à mettre en place, car il est très carré. Chacun s'en inspire un peu. »

Il reste que ce mode de gouvernance est relativement prisé des jeunes générations : « Être aux ordres de quelqu'un n'est plus intéressant, ce n'est plus accepté, poursuit-il. On doit impliquer et donner du sens. Et pour en donner, il faut avoir une certaine liberté de décision dans son job. Nos parrains (ndlr : les grandes entreprises qui financent Genilem) voient aussi la difficulté à garder ces jeunes-là. Les grandes entreprises devront confier davantage de responsabilités aux nouvelles générations. Un certain nombre d'entre elles ont commencé à couper vigoureusement les niveaux hiérarchiques, me semble-t-il. Les nouveaux moyens de communication accélèrent le phénomène en tassant la hiérarchie, ce qui permet d'impliquer davantage les gens. »

David Narr constate enfin que les startupper éprouvent de la difficulté à répartir le pouvoir : « La société créée reste un peu leur « bébé ». Il n'est pas facile de partager quand on prend de tels risques... » Il faut de la confiance pour déléguer et donner du pouvoir à l'autre. À ses yeux, recruter les bonnes premières personnes dans une start-up représente l'une des plus grosses difficultés.