



VERTICAL
Q u a l i t y G a m e s

Company Concept

Troisième édition - Mai 2018

“ *Why do so many people work so hard so they can escape to Disneyland? Why are video games more popular than work? ... Why do many workers spend years dreaming about and planning for retirement?*

The reason is simple and dispiriting. We have made the workplace a frustrating and joyless place where people do what they're told and have few ways to participate in decisions or fully use their talents. As a result, they naturally gravitate to pursuits in which they can exercise a measure of control over their lives.

In most organizations I have been exposed to around the world, we still have the offices “above” the working people, who, without consulting workers, make decisions that dramatically affect their lives.”

Dennis Bakke

“Pourquoi tant de gens travaillent très dur pour se payer des vacances à Disneyland ? Pourquoi les gens préfèrent-ils les jeux vidéo à leur travail ? ... Pourquoi de nombreux travailleurs passent des années à rêver à leur retraite ?

La raison en est simple et décourageante. Nous avons fait du lieu de travail un endroit frustrant et sans joie où les gens font ce qu'on leur dit et ont peu de moyens de participer aux prises de décisions ou d'utiliser pleinement leurs talents. En conséquence, ils tendent naturellement à occuper des postes dans lesquels ils peuvent exercer un certain contrôle sur leur vie.

Dans la plupart des organisations auxquelles j'ai été exposé à travers le monde, nous avons encore des gens qui travaillent «en haut» qui, sans consulter les travailleurs, prennent des décisions qui affectent leur vie de façon spectaculaire.”

Dennis Bakke

Préface



Chez Vertical nous avons la profonde conviction que chaque personne peut réussir à trouver une manière d'être heureuse dans son travail. Nous avons la volonté de donner un sens à nos actions et souhaitons aider ceux qui nous rejoignent à s'épanouir dans la réalisation d'un projet d'entreprise. Chaque personne qui travaille chez Vertical apporte son expérience, ses talents et sa personnalité à l'entreprise et aux autres. Chaque personne participe à la construction de la vision de notre entreprise. C'est ainsi que nous nous améliorons.

Table des matières

Préface

1- Vertical c'est quoi ?	10
Valeurs communes	12
Valeurs fondamentales	13
Indépendance	13
Équipe	14
Audace	15
Fun	16
Qualité	17
Histoire	19
2- Notre organisation	20
L'entreprise libérée	21
Pourquoi ?	22
Grands principes	23
3- Auto-Management	24
Organigramme	26
Coordination	27
Fonctions transverses	28
Projets	29
Gestions de crises	30
Achats et investissements	31
Flux d'informations	32
Résolution de conflits	33
Répartition des rôles	34
Gestion de la performance	35
Salaires	36

Licenciements	37
Gestion des congés	38

4- Intégrité	40
Bureaux	42
Valeurs	43
Espaces de réflexion	44
Intitulés de postes	45
Horaires	46
Réunions	47
Recrutement	48
Intégration	49
Formation	50
Écoute	51
5- Vision	52
Objectifs	54
Stratégie	55
Prises de décisions	56
Role président de la SAS (CEO)	57
Concurrence	58
Croissance	59
Marketing	60
Planning	61
Partenaires	62
Transparence	63

Conclusion	65
-------------------	-----------

Quelques références et lectures complémentaires	67
--	-----------

1. Vertical c'est quoi ?

Vertical est un studio de développement de jeux et d'applications ludiques.

L'objectif est d'offrir un environnement optimal et épanouissant à tous ses collaborateurs afin de leur permettre de réaliser les meilleurs projets possibles dans les meilleures conditions. Vertical souhaite également participer à l'accomplissement personnel et professionnel de ses salariés.

Vertical est un studio de création de jeux vidéo né en 2012 de la volonté de ses trois co-fondateurs de faire des jeux vidéo de qualité avec une équipe composée de gens passionnés. Nous réalisons des jeux, des serious games, des applications AR / VR et des expériences interactives.

Nous avons développé un savoir-faire et une expertise technique sur le moteur Unity3D qui nous permet de développer des applications dans de nombreux domaines.

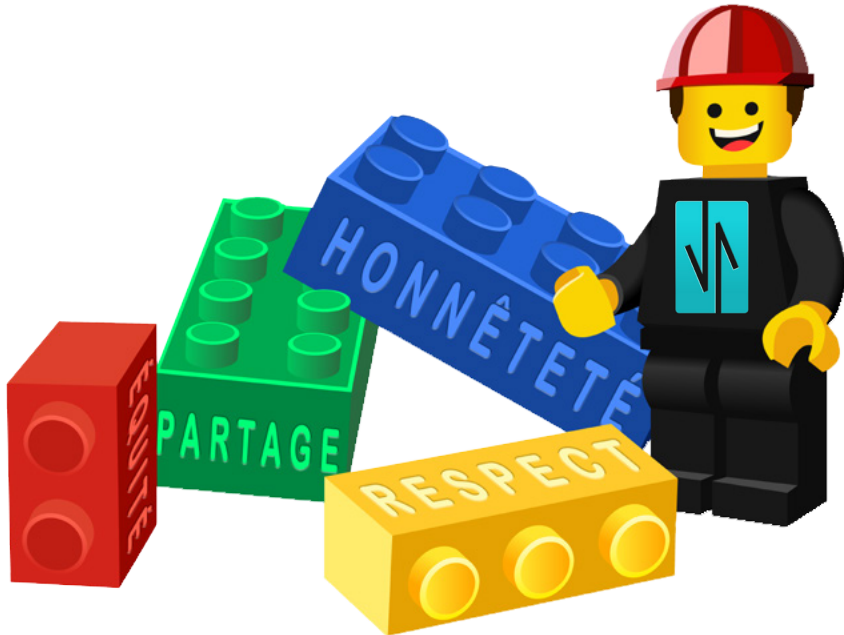


La raison d'être de notre entreprise est avant tout humaine. Nous souhaitons que celles et ceux qui travaillent chez Vertical prennent plaisir à venir apporter leurs contributions aux projets et, ensemble, réaliser les meilleurs projets possibles. Ces derniers sont produits au sein d'équipes autonomes de tailles diverses qui collaborent ensemble.

Afin de parvenir à ces objectifs, nous avons transformé en 2015 notre organisation interne. La structure pyramidale classique des entreprises ne convenait pas à notre volonté de donner une grande liberté aux salariés. Nous nous sommes tournés vers le modèle de l'entreprise libérée pour créer une structure qui permette à tous de s'épanouir. Cette organisation particulière, en constante évolution, est un des piliers de notre entreprise.

L'entreprise est basée à La Plaine Images à Tourcoing (région Hauts-de-France). Nous sommes impliqués dans plusieurs réseaux professionnels : Game-In (présidence depuis 2016), Syndicat National du Jeu Vidéo (membre du conseil d'administration), Réseau Entreprendre Nord (Lauréat 2014), réseau Alliances, JEF Label.

Valeurs communes



Nous laissons une grande liberté à toutes les personnes chez Vertical. Par conséquent, chacun doit respecter des valeurs communes afin de ne pas restreindre la liberté de l'autre. Nous nous reconnaissons tous dans un ensemble de valeurs humanistes universelles telles que : la tolérance, le respect, la responsabilité, l'équité, l'honnêteté, la bienveillance, le partage et l'entraide.

Au delà des ces valeurs communes nous partageons aussi un ensemble de valeurs fondamentales propres à notre entreprise qui structurent notre vision.

Valeurs fondamentales

Indépendance

L'indépendance nous permet de décider librement de notre futur. Elle permet à chacun d'être libre de prendre les décisions qui lui semblent juste, cette indépendance est donc un pré-requis indispensable dans notre organisation.

Vertical est une SARL détenue à 100% par ses 3 co-fondateurs : Antoni, Mathieu et Yoann. Ces actionnaires (également appelés co-gérants) ont redistribués le pouvoir au collectif en mettant en oeuvre une organisation auto-gouvernée.



L'indépendance doit aussi être financière. Depuis la création, 100 % des résultats sont réinvestis dans la société . Les actionnaires ne se reversent pas de dividendes.

Dans notre métier, nous considérons qu'être indépendant c'est conserver notre liberté d'action et de décision, notre créativité et la propriété intellectuelle de nos jeux internes. Dans le cadre des prestations, c'est également s'autoriser à refuser des projets qui iraient à l'encontre de nos valeurs.

Équipe

Le capital humain de notre entreprise est la plus importante ressource. Il ne suffit pas de rassembler des gens brillants pour parvenir à réaliser les meilleurs projets. Il faut réussir à faire grandir chacun d'eux par l'échange. Nous souhaitons donc impulser un esprit d'équipe et ce désir de collaborer ensemble afin d'obtenir un succès Collectif.



La valeur est créée par tous et tous sont au service de ceux qui créent. Nous souhaitons donner du sens au travail en équipe et adopter un traitement équitable entre tous ceux qui travaillent au sein de Vertical. Les performances individuelles ne sont pas les plus importantes, on ne réussira qu'en équipe.

Les personnes qui travaillent chez Vertical sont des adultes responsables qui souhaitent construire ensemble la meilleure société possible. Chacun est responsable de ses actions et décisions.

Audace

Vertical est plus qu'un studio de jeux vidéo. Nous essayons de réaliser les meilleurs jeux possibles avec les personnes les plus talentueuses possibles.

L'audace, c'est le devoir d'innover et de prendre des risques. Nous avons la possibilité d'innover dans tous les domaines qui nous passionnent. L'innovation n'est pas uniquement technique, elle est dans tout ce qui est mis en oeuvre en vue de l'amélioration radicale d'un produit, ou d'un service.

Nous ne considérons pas le fait de terminer une feature, un asset graphique ou un jeu comme une fin en soi, mais plutôt comme un point de départ. Par l'innovation et la persévérance, nous pouvons partir de quelque chose qui fonctionne bien pour y apporter des améliorations parfois inattendues qui feront la différence.

Nous devons faire preuve d'audace pour réussir dans un domaine si concurrentiel.



Fun

Nous fondons notre entreprise autour d'une idée simple : le travail doit être un défi et le défi doit être amusant.

Pour stimuler notre créativité, nous pensons également que le fun doit être présent au sein de l'équipe. Mais le fun ne se résume pas à un pistolet "Nerf" et quelques gadgets de geeks. En interne : l'ambiance,

le cadre de travail, l'entreprise, la relation entre les collègues, les projets réalisés doivent privilégier le bien-être et le fun.

Tout le monde doit pouvoir prendre plaisir dans son travail pour pouvoir également le restituer dans nos réalisations. Cet objectif ne doit pas non plus se faire au détriment d'une certaine éthique. En tant qu'entreprise nous avons une responsabilité sociétale qui dépasse le cadre de nos murs.

Nous espérons que le plaisir que nous transmettons dans nos jeux et la joie que peuvent nous procurer nos réussites, contribueront à notre bonheur au travail.



“Le plaisir se ramasse, la joie se cueille et le bonheur se cultive.” Bouddha

Qualité

La qualité est une notion inscrite dans l'ADN de Vertical. Elle est dans tout ce que nous faisons. Chaque jour nous essayons d'atteindre une qualité maximale. Aussi bien pour ce que nous produisons que pour nos interactions ou nos processus de travail. L'amélioration continue est au coeur de l'entreprise.



Chaque jour nous devons donc chercher à être les meilleurs dans ce que nous faisons en fournissant un service qualitatif, à la recherche d'innovation, en faisant tomber les barrières et toujours en quête de simplicité. La fierté de l'accomplissement individuel contribuera à notre réussite générale.

La qualité doit se retrouver dans nos réalisations afin de servir nos joueurs ou nos partenaires avec fierté.



Histoire

Vertical est un studio de développement de jeux vidéo né en 2012 de la volonté de ses trois co-fondateurs de faire des jeux vidéo de qualité avec une équipe composée de passionnés. La société a développé son activité autour du développement de ses propres jeux, de la co-production de serious game et du développement d'applications ludiques pour ces clients.

En 2014 nous avons créé une filiale VERTIGE autour du projet Tropical Wars. Tropical Wars est un jeu free-to-play mobile ambitieux et réalisé en interne. En 2016 nous avons fermé cette société suite à la fin de l'exploitation de Tropical Wars.

2015 fut l'année de lancement de notre nouvelle organisation basée sur le modèle de l'entreprise libérée.

En 2017/18 nous avons développé de nouvelles compétences dans le domaine de la réalité augmentée et de la réalité virtuelle.

Vertical c'est aussi et surtout une histoire d'hommes et de femmes. Voici une liste non exhaustive de collaborateurs qui ont déjà contribué à notre réussite : Antoni, Arnaud, Aurélie, Ben, Cécile, Charlotte, Clément, Cynthia, Florian, Gael, Henri, Mathieu, Maxime, Pascal, Siméon, Stéphanie, Xavier, Yoann...

2. Notre Organisation

“ L'idée est toute simple et repose sur le fait que les salariés sont souvent les mieux placés pour savoir ce qu'il faut changer en interne afin de permettre à l'entreprise de se développer. Il suffit de leur demander leur avis et de leur laisser de l'autonomie dans leur travail ! Le concept de l'entreprise libérée peut se résumer en une simple équation : liberté + responsabilité = bonheur + performance.”

Blog de l'emploi

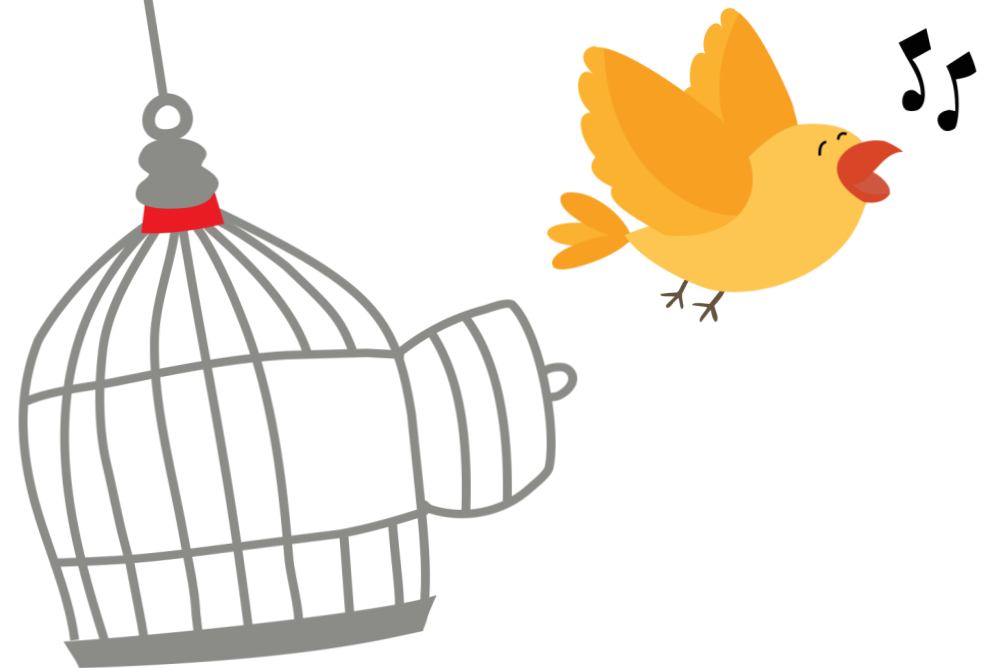
L'entreprise libérée

Le principe de l'entreprise libérée s'est imposé à nous comme une évidence. C'est une organisation qui répond à notre objectif de permettre à chacun d'être épanoui dans son travail. Nous avons connaissance du modèle de fonctionnement de Valve et nous avons souhaité nous en inspirer pour établir la structure de Vertical.

Les deux notions fortes de l'entreprise libérée sont la liberté et la responsabilité. Elles sont indissociables l'une de l'autre.

“Tout ce qui augmente la liberté augmente la responsabilité.”

Victor Hugo



Pourquoi ?



Nous avons choisi cette organisation car elle apporte les bénéfices suivants :

- Donner plus de liberté à chacun dans ses actions
- Responsabiliser chaque membre de l'équipe
- Être soi-même sans avoir l'impression d'être jugé
- S'épanouir dans son travail
- Prendre des décisions plus collectives
- Associer développement de l'entreprise et développement personnel

Grands principes

Vertical est régie par trois grands principes :

Auto - Management

Intégrité

Vision

Ces trois grands principes, décrits en détail dans le livre Reinventing Organizations, sont empiriquement appliqués dans les entreprises libérées. Ils permettent de parvenir à concilier l'humain et la performance. L'auto-management est la base de l'organisation des salariés dans l'entreprise. C'est ensuite grâce au principe d'intégrité que le bonheur de tous est possible chez Vertical. Et enfin c'est le principe de vision qui permet à tous de trouver sa place et d'évoluer sereinement avec les autres.

3. Auto-Management

“ The question is not how you can make better rules, but how you can support teams in finding the best solution. How can you strengthen the possibilities of the team members so that they need the least amount of direction-setting from above? ”

Jos de Blok

“ La question n'est pas comment vous pouvez faire de meilleures règles, mais comment vous pouvez aider les équipes à trouver la meilleure solution. Comment pouvez-vous augmenter les possibilités des membres de l'équipe afin qu'ils aient le moins besoin possible de la direction ? ” Jos de Blok



Les entreprises traditionnelles sont gangrenées par l'ambition, la politique, le manque de confiance ou encore l'appât du gain. Beaucoup de ces problèmes proviennent de la concentration du pouvoir au sommet de la pyramide que constitue la hiérarchie. La plupart des gens sont aujourd'hui démotivés par leur travail. Ils se sentent impuissants à changer les choses dans leur entreprise. Nous sommes convaincus que chaque employé porte en lui un potentiel plus important, qu'il ne soupçonne lui-même. Notre but est de l'aider à libérer ce potentiel et nous pensons que la réponse à cette problématique se trouve dans l'auto-management. La redistribution du pouvoir à tous ouvre les portes à la motivation et à l'épanouissement dans son travail. Cela nécessite bien sûr de mettre en place une structure pour que les décisions se prennent et que l'information circule correctement.

Organigramme



Il n'y a pas de hiérarchie entre les membres de l'équipe. Personne ne peut donner d'ordres à personne. La société est divisée en équipes autonomes et autogérées. Il n'y a aucun manager dans l'entreprise.

L'entreprise est tout de même organisée en équipes qui se forment de façon spontanée autour de projets. Les employés peuvent faire partie de plusieurs équipes mais leur rôle dans chaque équipe doit être clair pour les autres afin que chacun puisse s'organiser. Les équipes peuvent faire jusqu'à une vingtaine de personnes. Au delà il devient complexe de s'autogérer.

Ce n'est pas pour autant que tout le monde est parfaitement égal dans l'entreprise. Lorsque les hiérarchies de domination sont supprimées les hiérarchies naturelles et fluides (compétence, talent, expertise, reconnaissance) peuvent se développer. Sur chaque question, certains collègues ont plus d'expertise que d'autres, plus de passion, plus de volonté d'aider.

Le travail en équipe ne va pas de soi : il nécessite un effort personnel et une compétence qui s'acquiert peu à peu à partir d'une volonté de cohésion et d'organisation. Elle repose sur des règles précises qui doivent dans la réalité conduire à impulser une dynamique au groupe.

Coordination



Les équipes sont libres d'organiser leur coordination en fonction des situations rencontrées. Des réunions peuvent se tenir sur des sujets spécifiques ou de manière régulière (tous les matins, toutes les semaines,...).

La plupart des informations sont inscrites sur un logiciel de discussion. Un channel spécifique existe pour chaque équipe. Chacun est libre de produire autant de document qu'il le souhaite pour faciliter la coordination des personnes d'une équipe.

Fonctions transverses

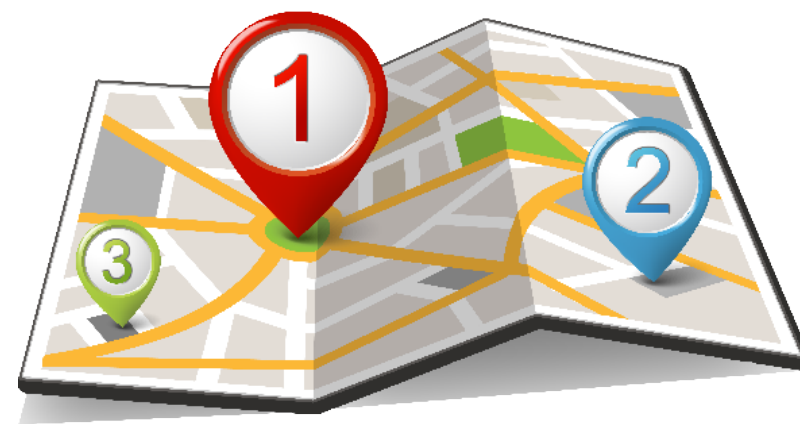
Les fonctions de type ressources humaines, comptabilité, assurance qualité... sont gérées directement au sein des équipes. Certaines personnes peuvent être dédiées uniquement à ces fonctions et sont à la disposition des équipes pour les aider à progresser sur ces points. L'objectif est de garder le temps passé sur ces sujets le plus bas possible pour maximiser le temps passé sur la production.

Il est souvent nécessaire d'avoir des éclaircissements sur des sujets transverses dans l'entreprise. Tout le monde n'est pas incollable en comptabilité ou en contrat de travail. Dans ce cas il faut se rapprocher des personnes identifiées comme expertes sur ces sujets. Si l'expertise dans l'entreprise s'avère insuffisante il faut alors faire appel à des personnes extérieures qui nous permettront de nous améliorer sur ces sujets.



Projets

Les différents projets de l'entreprise sont menés au sein des équipes. Le processus de management de projet est aussi simple que possible. Les personnes engagées dans le projet sont responsables de sa bonne gestion. La planification et la budgétisation sont également réduites au minimum. Le priorisation des tâches se fait de manière organique.



L'équipe (intéressée par le projet) doit déterminer s'il y a besoin ou non d'un coordinateur de projet pour gérer le temps, les livrables, les tâches à faire ou avoir une vision plus globale du projet si besoin de l'expliquer. Il est là pour aider tous les membres du projet. Il n'a aucun rôle hiérarchique sur les autres personnes qui souhaitent participer au projet.

Gestions de crises



Si une situation de crise survient pour la société la solution doit être trouvée par tous. Toutes les informations nécessaires à sa résolution sont disponibles pour tous et chacun peut travailler pour trouver des pistes pour en sortir.

En cas de crise majeure il est possible que le système d'automanagement soit suspendu pour une courte période et remplacé par un système plus classique de management pyramidal.

Achats et investissements

Chacun peut engager les dépenses qui lui paraissent utiles pour mener à bien sa mission. Il faut respecter le principe de prise de décision avant d'engager des dépenses trop importantes. Les budgets de fonctionnement des équipes sont établis par l'équipe elle-même.

Les décisions sur les dépenses se prennent de la même manière que les autres décisions en respectant le processus de conseil. Il est important de consulter son équipe et les autres équipes avant d'engager des dépenses importantes pour l'entreprise.



Flux d'informations

L'ensemble des informations de la société est visible par tous. Tous les rapports financiers, fiches de salaire et autres documents comptables ou administratifs sont disponibles dans un dossier partagé. Ces informations sont mises à jour le plus souvent possible afin de permettre à tous de les utiliser à bon escient.



Toutes les informations sur les projets sont également disponibles pour tous. Le meilleur moyen de s'informer reste toutefois de discuter avec les autres salariés. C'est lors de ces moments d'échange que les idées peuvent prendre forme.

Résolution de conflits



Les conflits sont indispensables au bon fonctionnement de la société. Il est important de les résoudre de manière efficace. Lorsque deux personnes ont un conflit à résoudre elles doivent commencer par se rencontrer en tête à tête. La résolution des conflits suit alors une méthode simple et naturelle basée sur la CNV (Communication Non Violente). La finalité de ce processus est d'aboutir à des solutions win-win en accord avec les besoins de chacun. Chaque employé reçoit une formation pour utiliser cette méthode. Si le processus échoue, il faut alors rassembler un panel de personnes qui pourra aider à son tour à trouver une solution. Si ce panel échoue lui aussi alors le CEO peut intervenir en dernier recours. Dans la très grande majorité des cas nous espérons que le dialogue entre nous évitera de rentrer dans ce processus de gestion de conflits.

L'ensemble des conflits se résolvent de manière privée et ne doivent pas s'étendre à d'autres personnes en dehors des parties concernées. La confidentialité est très importante pour atteindre une résolution rapide entre les deux personnes engagées dans le conflit.

Répartition des rôles



Les rôles sont répartis de manière fluide entre tous les salariés de l'entreprise. Chacun doit trouver le ou les rôles qui lui correspondent le mieux en fonction de ses capacités et des besoins de la société. Chacun est responsable de son travail et doit se manifester si quelque chose ou quelqu'un l'empêche de remplir son rôle de manière optimale.

Lorsqu'une personne prend un rôle sur un projet il est important qu'elle s'engage auprès des autres membres de l'équipe à mener son engagement à son terme. Chacun doit être capable de compter sur les autres pour faire progresser le projet.

Gestion de la performance

L'objectif principal de la société est d'avoir des équipes performantes. Afin de s'améliorer et aider à réguler les salaires, les performances individuelles sont mesurées sur le principe de l'évaluation par les pairs.

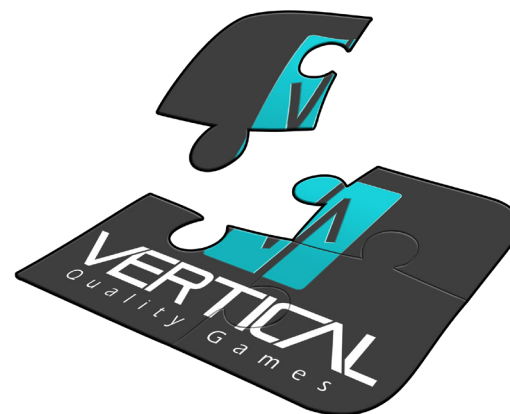
Des périodes d'évaluation sont organisées annuellement au sein

de la société. Durant ces périodes une équipe d'évaluation est tirée au sort pour mener à bien les évaluations. Chaque personne fournit une liste des personnes avec lesquelles elle a travaillé au cours de l'année. Une fois ces listes triées, des interviews sont menées pour remplir des fiches d'évaluations. Ces fiches standardisées permettent de mesurer les performances de chacun selon 4 critères : niveau d'expertise / produc-

tivité / contribution société / contribution projets.

Les deux premiers critères reposent sur le rôle principal d'un employé. Il s'agit de mesurer l'expertise et la production dans son domaine de prédilection. La productivité n'est pas liée au nombre d'heures travaillées mais à la capacité à produire des choses utiles et à forte valeur ajoutée pour l'équipe.

Les deux derniers critères de contribution mesurent l'aptitude d'une personne à contribuer au delà de son domaine de prédilection. La contribution société mesure la participation de chacun à la vie de Vertical (recrutement, intégration, outils, atmosphère...). La contribution Projets mesure la participation sur les projets hors de son domaine (idées, tests, gestion projet, documentations...).



Salaires



Un salaire initial sera proposé à chaque nouvelle recrue en fonction de son profil et de son souhait personnel. Ce salaire pourra être amené à évoluer en fonction du souhait et de la performance de chacun.

Le processus de mesure de la performance (voir ci-dessus) détermine les ajustements de salaire de chacun. Une fois les critères de performance évalués l'ensemble des données est compilé pour déterminer les ajustements de salaire à réaliser dans la société.

Licenciements

Les licenciements doivent rester une exception dans l'entreprise. Ils peuvent être le dernier recours à la résolution d'un conflit.

Une personne avec des "problèmes de performance" dans un rôle peut facilement décider de se réorienter vers d'autres champs d'action qui lui correspondent plus. Cependant, certaines personnes ne parviennent pas à s'adapter, ou ne parviennent pas à combler les attentes de leur collègues. Dans une organisation traditionnelle, un patron ou le département RH peuvent décider de leur donner une mauvaise critique et de les rejeter pour manque de performance. Dans les organisations autogérées, presque universellement, les gens choisissent de démissionner avant d'être licenciés.

La personne qui quitte l'entreprise doit être accompagnée pour tenter de transformer ce départ en opportunité d'apprentissage.



Gestion des congés

Les salariés sont libres de poser leurs congés quand ils le souhaitent. Il est néanmoins nécessaire de prévenir en amont les personnes “impactées”. Pour des raisons administratives et légales, les congés sont à déclarer à l’avance. L’ensemble de l’équipe peut avoir accès au planning de congés.



4. Intégrité

“ L'intégrité est la motivation première à être conforme à ce que l'on est réellement. L'intégrité est donc le qualificatif donné à ce mécanisme de conformité à soi-même. L'intégrité, c'est aussi l'absence de mauvaise intention. En parlant du caractère intègre d'une personne, ce mot fait référence à son honnêteté. ”

Wikipedia



L'entreprise est souvent un endroit dans lequel on ne peut s'exprimer de manière complètement libre. Il existe des règles, souvent tacites, qui régissent nos paroles et nos comportements. Il faut souvent masquer une partie de ses convictions, de ses pensées, de ses ambitions. La peur du licenciement ou l'envie d'une promotion forcent les gens à se comporter comme le veulent leur supérieur et non comme eux le souhaitent. Chez Vertical chacun est libre d'être lui même dans son travail. Chacun peut parler de ses ressentis, de ses doutes ou de ses ambitions. Les relations entre collègues sont des relations d'adulte à adulte où la discussion et l'écoute priment sur les jeux de pouvoir. L'intégrité est un des piliers de notre société.

Bureaux

Afin de parvenir à être libre dans son travail, il faut que les espaces du bureau soient personnalisés, ouverts et chaleureux. Chacun est libre de choisir le lieu où il travaille et de déplacer son bureau à l'envie pour favoriser sa mission.

Dans la mesure du possible les open spaces sont favorisés afin que l'information circule librement. Chacun peut librement travailler où il le souhaite en fonction de son travail, du projet en cours, etc.



Valeurs



Les valeurs sont définies par l'équipe et déclinées en comportement à adopter. Les valeurs principales sont définies au début de ce document, mais elles peuvent être amenées à évoluer dans le temps et au fil des échanges.

A titre individuel, chacun doit adopter un comportement responsable et éthique. Nous partons du postulat que l'Homme est bon. Le respect, l'intégrité, l'équité, sont des valeurs intrinsèques.

Dans notre travail, nous devons faire ce qui nous semble juste, même quand ce n'est pas facile. Si vous voyez quelque chose qui trahit nos valeurs, parlez-en. Qu'il s'agisse d'un problème de qualité, d'une promesse à nos utilisateurs non respectée ou d'une réalisation qui n'est pas au niveau de nos exigences, cela affectera l'intégrité de Vertical et nous devons y remédier.

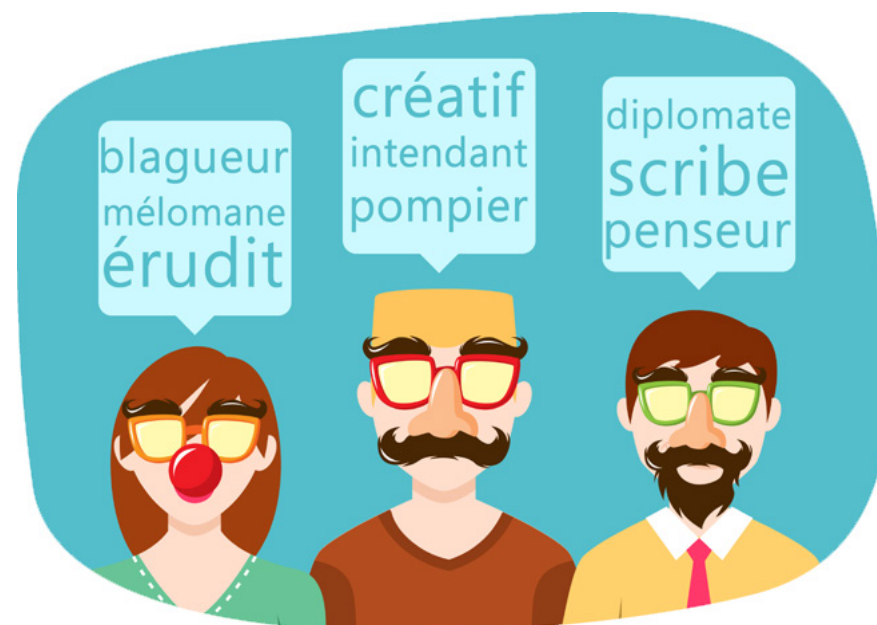
Espaces de réflexion



Des moments et des espaces sont prévus pour pouvoir prendre le temps de réfléchir à son travail. Il est important de se sentir bien dans l'espace de travail pour pouvoir parvenir à être efficace. Il faut parfois prendre du recul et réfléchir sur ce qui nous permet d'avancer sereinement.

Ces "espaces de réflexion" sont par exemple les journées Team building qui ont lieu hors de nos locaux et avec des activités extra-professionnelles. Ces réflexions peuvent avoir lieu en groupe, au sein des équipes, ou seul.

Intitulés de postes



Chacun est libre de définir l'intitulé de son poste. Étant donné l'absence de managers, les titres "Directeur", "Chef", "Manager" sont à proscrire. Les personnes remplissent des rôles au sein de la société qui peuvent fluctuer au fil des besoins et envies de chacun. Une personne peut remplir de nombreux rôles à la fois dans une ou plusieurs équipes. Libre à elle de choisir l'intitulé de son poste selon ses rôles ou non.

Horaires

Les horaires sont libres. Chacun décide de son investissement avec son équipe en fonction des tâches à réaliser et de ses autres centres d'intérêts du moment. Il est important de trouver un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le travail ne doit pas prendre le pas sur les autres engagements de la vie.



Réunions



Il est important lors des réunions que chacun s'exprime en pensant avant tout au projet de l'entreprise. Il faut que chacun puisse faire entendre sa voix et que les personnes s'expriment librement sans que les ego prennent le dessus.

Certaines réunions se tiennent de manière régulière. A la fois dans les équipes (une par semaine pour faire le point sur le projet par exemple) ou au niveau de l'entreprise (résultats financiers une fois par an, team buildings...). Ensuite chacun est libre d'organiser les réunions qu'il souhaite.

Toutes les réunions sont ouvertes à tous. Une fois le sujet établi, il est important d'utiliser un moyen clair de communication pour prévenir toutes les personnes potentiellement intéressées qu'une réunion va avoir lieu.

Recrutement

Les équipes sont responsables de leur composition. Si des besoins de recrutement émergent, la décision peut être prise de recruter des personnes supplémentaires. Lors des recrutements, au delà de ses compétences et de son savoir être, la faculté du candidat à s'adapter à notre organisation est un élément clé à prendre en considération. Le candidat doit être interviewé par au moins deux personnes de l'équipe avant une possible intégration. Il doit aussi remplir avec succès un test correspondant à son futur rôle au sein de l'équipe.

Le recrutement est l'une des missions les plus importantes de chacun d'entre nous. La société ne peut être meilleure que le moins bon de ses salariés. Il appartient à chacun de détecter les talents qui pourraient nous rejoindre.



Intégration



La structure de l'entreprise étant particulière, il est très important que les nouveaux puissent être formés sur nos méthodes. Particulièrement sur les méthodes de prise de décision, d'écoute et de résolution de conflits.

Il est également important que les nouveaux puissent passer du temps avec chacun des collaborateurs pour comprendre les rôles et implications des autres membres de son équipe.

Que ce soit pour les nouvelles recrues ou des stagiaires, une phase d'intégration sera mise en place. Elle pourra prendre la forme d'un tutorat par exemple. Le processus d'intégration inclut de nombreuses formations sur les trois piliers de la société. Ce processus est clairement défini dans le Welcome Guide de Vertical.

Formation

Tous les salariés reçoivent une formation de base sur le fonctionnement de l'entreprise quand ils nous rejoignent. Celle-ci est faite pour apprendre les principales règles de fonctionnement de Vertical.

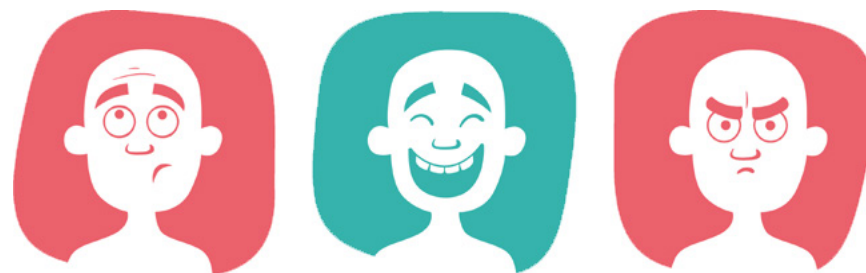


Ensuite chaque personne est libre et responsable de ses formations. Un budget est alloué, que chacun peut dépenser librement, pour se former. Les formations peuvent être techniques ou humaines.

Il est indispensable que les personnes expérimentées au sein de l'entreprise organisent des moments de transfert de connaissances aux autres salariés ayant des rôles similaires. Ces moments de formation sont organisés entre les équipes. Il peut s'agir de formation technique ou de post mortem. Il peut aussi s'agir de formation sur des sujets connexes à notre métier.

Écoute

Il est important de prendre en compte les humeurs de chacun lorsque nous communiquons. Nous reconnaissons que tout le monde peut avoir des jours sans. Nous encourageons également les gens à montrer de la gratitude envers leurs pairs et à savoir aider et écouter ceux qui en ont besoin. Une organisation sans hiérarchie demande un haut niveau d'écoute et de partage de la part de chacun.



Nous sommes dans un open space, et il est donc nécessaire de ne pas créer un environnement de travail trop bruyant. Des outils sont à disposition pour discuter entre nous. Des salles / couloirs / table haute / sont à disposition pour échanger entre plusieurs personnes sans déranger les autres membres de l'équipe.

5. Vision

“ We have this idea about business : everything we do has to help us make more money, be more productive or whatever. But that's not my view of business. My view of business is that we are coming together as a community to fill a human need and actualize our lives. ”

Tami Simon

“Nous avons cette idée au sujet des affaires : tout ce que nous faisons a pour but de nous aider à faire plus d'argent, être plus productifs etc... Mais cela n'est pas ma vision de l'entreprise. Mon point de vue c'est que l'entreprise est une communauté qui existe pour combler un besoin humain et concrétiser nos vies “

Tami Simon



Si personne ne dirige la société comment peut-on savoir quelles décisions prendre ? Vers quelle direction aller ? Les réponses à ces questions se trouvent dans le concept de Vision. Vertical peut être vu comme un organisme vivant ayant sa propre énergie, ses propres règles et son propre but. Nous avons créé cette société afin de pouvoir créer et distribuer les meilleurs jeux possibles. Chacun d'entre nous travaille avec cette vision à l'esprit et fournit son énergie pour que la société avance vers ce but. Chacun est libre d'aider dans les domaines où il peut apporter le plus. La stratégie globale de l'entreprise émane de tous ses choix personnels qui sont faits chaque jour.

Objectifs

L'objectif de Vertical n'est pas l'argent ou le succès. Notre objectif est de se rapprocher le plus possible de notre vision en permettant à tous nos salariés d'être heureux dans leur travail. Chacun peut se fixer ses propres objectifs afin de pouvoir mesurer son apport et en parler à ses collègues. Les équipes peuvent également se fixer des objectifs mais personne n'est contractuellement tenu de les remplir.



Les objectifs collectifs et la performance globale de l'entreprise doivent s'aligner avec les objectifs personnels de chacun. Il est important de questionner régulièrement cet alignement pour savoir comment s'améliorer et comment améliorer l'entreprise.

Il est possible pour chaque salarié de se fixer des objectifs personnels. Il peut par exemple utiliser la méthode OKR (Objectives and Key Results) pour pouvoir gérer son travail.

Stratégie

Aucune stratégie globale définie à l'échelle de l'entreprise s'impose à tous les employés. Chaque équipe, voire chaque personne, peut définir sa propre stratégie afin de parvenir à remplir son ou ses rôles de la meilleure manière possible. La stratégie globale de l'entreprise émerge de la somme de toutes ces actions individuelles.

L'important est la mise en oeuvre de solutions viables, aujourd'hui, qui peuvent être améliorées à tout moment dans le futur. L'entreprise n'est pas enchaînée à des processus de planification stratégique, ou poussée à atteindre les objectifs qui pourraient être rapidement obsolètes. Nous sommes libres de progresser rapidement, par l'intermédiaire d'itérations rapides, et de réviser notre stratégie si nécessaire.



Prises de décision

Chacun est libre de prendre les décisions qui lui semblent justes dans tous les domaines. La prise de décision est basée sur un processus de conseils. Avant de prendre une décision il faut :

- Demander l'avis / l'aide des experts "Lead" si cela rentre dans leurs champs de compétences.
- Demander l'avis des personnes impactées de façon importante par votre décision.



Dans le cas où tous les avis ne convergent pas, il ne faut pas obligatoirement prendre une décision qui convient à tous à 100% (consensus mou), mais dans tous les cas les actions doivent être cohérentes avec notre vision et respecter nos valeurs.

Les décisions sont prises sur la base du mécanisme de Sensations et Réponses. Chaque personne doit sentir son environnement, son équipe, son rôle, ses partenaires... et déterminer si il faut changer quelque chose dans son travail. Il faut être en écoute permanente de signes extérieurs et intérieurs qui peuvent nous aider à prendre les bonnes décisions.

Rôle des cofondateurs



Les cofondateurs sont des collaborateurs avec les mêmes droits et devoirs que les autres employés. Leur influence est délimitée par le processus de décision et le processus de résolution de conflits.

Cependant, comme tout dirigeant de société, ils engagent leurs responsabilités civiles, pénales et fiscales dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions au sein de la société. Ils sont donc les seuls habilités à engager la responsabilité juridique de l'entreprise.

Par contre, à l'inverse des actionnaires dans des sociétés traditionnelles, les cofondateurs n'attendent pas de dividendes en fin d'année. 100% des profits sont réinjectés dans la société.

Concurrence

La compétition en interne ou vis à vis des autres entreprises dans notre secteur d'activité n'existe pas pour nous. Cela est d'autant plus vrai dans notre domaine, le jeu vidéo, où chaque jeu est unique, chaque expérience est différente. Nos collègues, nos clients, nos partenaires, nos prestataires et même les autres studio de jeux sont nos alliés. Tout ceux qui oeuvrent pour tirer notre industrie vers le haut sont des alliés. Si ils partagent nos valeurs et nos objectifs alors il faut les aider.



Croissance



La croissance ne doit être recherchée que si elle permet de mieux remplir nos objectifs. L'entreprise sera en croissance si nous parvenons à trouver comment remplir notre vision.

Nous n'avons pas de compte à rendre sur l'évolution de la société ce qui nous permet donc de nous concentrer sur nos projets et pas uniquement sur les chiffres ou résultats de l'entreprise.

Comme pour la croissance les profits sont une résultante de notre capacité à réaliser correctement notre but. Les profits réalisés par l'entreprise doivent profiter à tous. Ils ne doivent jamais se faire au détriment des salariés.

Marketing



Le positionnement et les produits de Vertical sont guidés par notre profonde conviction et non par le marketing. Nous réalisons les produits qui nous paraissent les meilleurs et nous les proposons à nos clients. Ce principe n'empêche en rien d'avoir recours à des données de marché pour prendre nos décisions si cela nous paraît être utile. Nous respectons la valeur du marketing comme une source d'information parmi d'autres.

Planning

Nous partons du principe qu'il est impossible de prédire le futur, encore moins quand on réalise un jeu vidéo. Les plannings sont donc établis, si besoin, au fil de l'eau en prenant en compte l'ensemble des signes que ressentent l'équipe.

De la même façon, les budgets ne sont pas figés à l'avance sauf en cas d'extrême nécessité. L'objectif est d'itérer rapidement sur les projets pour détecter le plus rapidement possible les problèmes et pouvoir les corriger sans avoir des contraintes de deadline. Les équipes se fixent donc elles mêmes leurs deadlines.



Partenaires



Si nous choisissons de nous associer ou de travailler avec d'autres entreprises elles doivent partager la même vision que Vertical. Ces partenaires doivent pouvoir permettre de nous aider à nous rapprocher de notre vision.

Nous avons besoin de collaborer avec des partenaires sur de nombreux domaines et nous essayons d'encourager ces partenaires à suivre notre volonté d'atteindre une qualité maximale sur nos productions.

Chacun est libre de choisir les prestataires avec lesquels il souhaite travailler dans la limite du respect des règles de décision de l'entreprise.

Transparence



Une grande transparence est nécessaire au sein de l'entreprise. Avant tout pour qu'un membre de l'équipe puisse décider, choisir et prendre des initiatives il est nécessaire qu'il possède toutes les informations nécessaires. D'autre part, la transparence est également indispensable pour instaurer la confiance et garantir l'honnêteté de tous.

Concrètement l'ensemble des documents de la société seront consultables et partagés (projets, revenus, résultats, salaires, emploi du temps, etc.) .

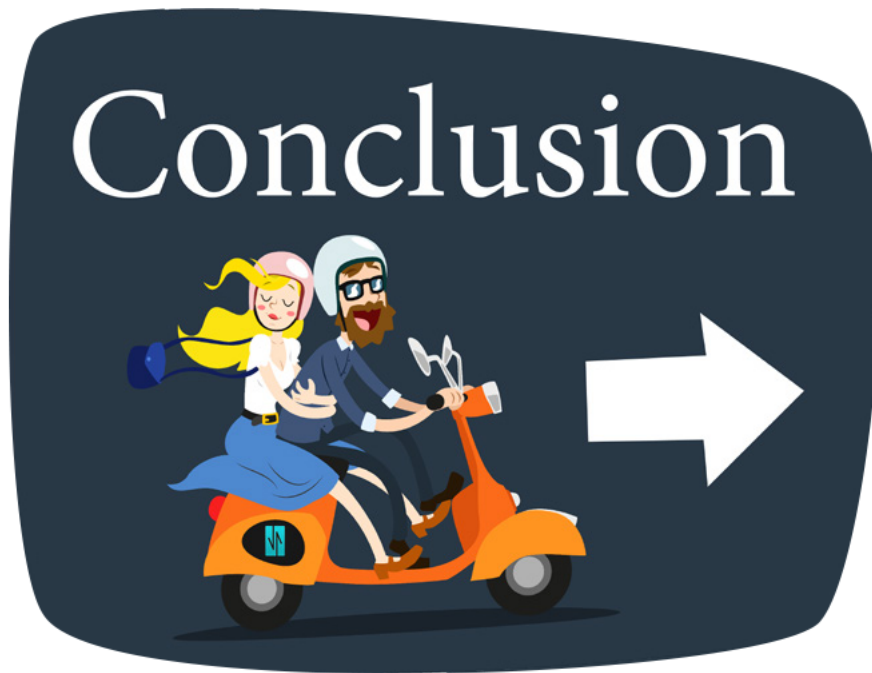
Cette transparence en interne ne signifie pas que tout soit public. Certaines informations ne soient pas confidentielles vis-à-vis de l'extérieur.

Conclusion

L'organisation de Vertical est différente de celle d'une entreprise "traditionnelle" sur bien des aspects. Les paradigmes organisationnels précédents étaient construits autour de l'ego, cette partie de nous-mêmes qui cherche à nous protéger. Nous souhaitons nous engager dans une démarche qui met de côté cet ego pour construire une organisation plus à l'écoute de l'humain. Une organisation qui prend en compte la complexité du monde d'aujourd'hui.

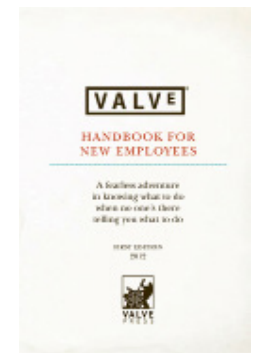
Les trois piliers de l'entreprise libérée que sont l'auto-management, l'intégrité et la vision nous permettent de nous structurer pour affronter les challenges de notre entreprise. A l'image d'un organisme vivant nous sommes en constante évolution et nous nous adaptons rapidement à notre environnement. Dans une industrie comme la notre, en constant bouleversement, il est indispensable de se remettre en question chaque jour et de modifier continuellement sa trajectoire.

Cette façon de fonctionner n'est bien sûr pas faite pour tout le monde et le fait d'être responsable de son propre destin est parfois effrayant. Mais c'est aussi la base de l'épanouissement. Il existe aujourd'hui de nombreuses entreprises ou associations qui appliquent ce modèle. Nous sommes au tournant d'une immense évolution dans la société. Une évolution basée sur l'humain et non sur le profit. Nous souhaitons au sein de Vertical prendre part à cette révolution, et nous sommes très impatients de voir quel avenir vous choisirez de construire chez Vertical.



Quelques références et lectures complémentaires :

- Conference “Reinventing Organizations” en français (Flagey, Bruxelles)
- Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises - Isaac Getz (Auteur), Brian M. Carney (Auteur)
- Reinventing Organizations (Frederic Laloux) : Bibliothèque interne
- Wiki correspondant au livre de Frederic Laloux
- Handbook for new employees (VALVE)
- OKR method



Designed by :  **VERTICAL**
Quality Games

Images from :  **freepik.com**