

MSc HES-SO en Business Administration

Orientation :
Management des Systèmes d'information

Construction d'un framework
dynamique pour gérer/accompagner
les PME dans les nouveaux modèles
d'organisations

Réalisé par
Anthony PALAMA

Sous la direction de
Prof. Jean-Pierre REY

Lausanne, 24 août 2018

« En travaillant pour les seuls biens matériels, nous bâtissons nous-mêmes notre prison, avec notre monnaie de cendre qui ne procure rien qui vaille de vivre. »

- Antoine De Saint-Exupéry

Remerciements

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé lors de la réalisation de mon travail de master.

Tout d'abord, je souhaite remercier Jean-Pierre Rey, professeur à la HES-SO Valais. En tant que directeur de mémoire, il m'a guidé dans mon travail et m'a aidé à trouver des solutions pour avancer. De plus, je le remercie pour sa disponibilité et son professionnalisme.

Merci à Gilbert Caillet-Bois d'avoir accepté de faire partie de mon jury.

Ensuite, je souhaiterais remercier Manuel Vieira, mon binôme lors de ce travail, pour sa disponibilité, sa collaboration et ses bonnes idées.

Merci à l'association S5 pour son aide et sa disponibilité pour une interview.

Je remercie également Antoine mon beau-frère et ami pour sa relecture, et ses corrections essentielles.

Merci à ma femme Amaya pour son aide, ses corrections et ses idées qui ont fait avancer mon travail.

Merci à toi mon fils né avec un peu d'avance lors de la rédaction de ce travail. Tu m'as fait douter sur ma capacité à rendre ce travail dans les temps.

Résumé

Notre société fait face à plusieurs grands défis dans le monde de l'entreprise. Avec la mondialisation, la concurrence entre sociétés devient de plus en plus forte. Elles doivent affronter la fluctuation des prix, le thème du développement durable, les différentes crises économiques, mais aussi être en phase avec l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et le développement des réseaux sociaux. Ces différents défis que les entreprises doivent relever rendent leur environnement de plus en plus complexe.

Par conséquent, les modèles d'organisation traditionnels semblent de moins en moins adaptés à notre société. Cependant, de nouveaux modèles émergent afin de s'adapter aux besoins de notre réalité. Ces modèles sont dynamiques et innovants, ils tentent de décentraliser les actions, de rendre plus autonome les collaborateurs et sont plus agiles.

Ce travail se consacre à l'un de ces modèles émergeant, le modèle Opale développé par Frédéric Laloux. Ce modèle se base sur trois principes : l'autogouvernance, la plénitude et la raison d'être évolutive.

Notre travail a permis d'analyser quantitativement et qualitativement la situation actuelle de quelques organisations suisses dans le domaine des nouvelles pratiques managériales, telles que décrites dans le modèle Opale.

Deux analyses ont été réalisées dans le cadre de ce travail. La première analyse porte sur le niveau des entreprises dans le modèle Opale. La seconde permet de comprendre les besoins des entreprises en vue de leur évolution dans ce modèle. Suite aux analyses, nous avons pu déterminer un axe prioritaire ainsi que des domaines nécessaires à l'accomplissement de cet axe. De plus, grâce à l'analyse de l'interview d'une organisation suisse, nous avons pu comprendre ses besoins, afin de l'accompagner dans le changement de ses pratiques managériales.

Les processus d'une future plateforme web ont été développés, le but de celle-ci étant de donner des pistes de réflexion aux différentes organisations et de les assister dans leur évolution vers un modèle Opale.

Mots clés : modèle Opale, Entreprise Opale, nouveaux modèles d'organisation, plateforme collaborative, framework, management

Acronymes

CMS : Content Management System

ETP : Équivalent Temps Plein

HES-SO : Haute École Spécialisé de Suisse Occidentale

INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques

OG : Organisme Gouvernementaux

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PP : Partie Prenante

TPE : Très Petite Entreprise

Table des matières

Remerciements	ii
Résumé	iii
Acronymes.....	iv
Liste des tableaux	viii
Liste des figures.....	viii
1. Introduction.....	1
2. État de l’art	3
2.1 Les stades des modèles d’organisation.....	3
2.2 L’organisation Opale.....	4
2.2.1 L’autogouvernance.....	5
2.2.1.1 La structure hiérarchique.....	5
2.2.1.2 Prise de décision	5
2.2.1.3 Circulation de l’information	6
2.2.1.4 Équipe autonome	6
2.2.1.5 Holacratie	8
2.2.2 La plénitude	9
2.2.2.1 Espace de travail.....	10
2.2.2.2 Horaire de travail, recrutement, formation.....	10
2.2.2.3 Reconnaissance du travail	12
2.2.3 La raison d’être évolutive.	13
2.2.3.1 Être à l’écoute.....	13
2.2.3.2 Implication des collaborateurs et parties prenantes.....	13
2.2.3.3 Planification, budget et contrôle	14
2.2.3.4 Gestion du changement	15
3. Méthodologie	17
3.1 Analyse quantitative : questionnaire d’autodiagnostic.....	17
3.1.1 Limite de l’analyse quantitative.....	18
3.2 Analyse qualitative : interview	18
3.2.1 Limite de l’analyse qualitative.....	18

3.3	Plateforme web.....	19
4.	Développement et analyse.....	20
4.1	Analyse quantitative	20
4.1.1	Structure	21
4.1.2	Organisation.....	21
4.1.3	Processus d'entreprise.....	22
4.1.4	Ressources humaines.....	22
4.1.5	Choix de la plateforme de questionnaire	23
4.1.6	Analyse des données	23
4.2	Axe prioritaire : Processus d'entreprise.....	44
4.2.1	Domaines.....	44
4.2.2	Pondération.....	46
4.3	Analyse qualitative.....	47
4.3.1	Découpage de l'interview	47
4.3.2	Analyse de l'interview.....	48
4.3.3	Résumé	49
4.4	Plateforme web.....	50
4.4.1	Conception des processus de la plateforme.....	50
4.4.1.1	Déclencher une prise de conscience	50
4.4.1.2	Définir une vision et des objectifs.....	52
4.4.1.3	Fournir un guide pratique	53
4.4.2	Analyse des différentes plateformes :.....	55
5.	Synthèse.....	57
5.1	Synthèse de l'analyse quantitative	57
5.2	Synthèse de l'analyse qualitative.....	58
5.3	Synthèse de la plateforme	58
5.4	Limite de l'étude.....	58
5.5	Perspectives.....	59
5.5.1	le questionnaire d'autodiagnostic	59

5.5.2	Les interviews	59
5.5.3	Changement de la structure hiérarchique.....	60
6.	Conclusion	61

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les différents modèles d'organisation	3
Tableau 2 : Secteur d'activité	26
Tableau 3 : Taille de l'entreprise X Structure de l'entreprise	28
Tableau 4 : Structure de l'entreprise X Coordination et réunions	29
Tableau 5 : Structure hiérarchique X Prise de décision	32
Tableau 6 : Réunion et coordination X Flux d'information	33
Tableau 7 : Structure hiérarchique X Raison d'être	36
Tableau 8 : Structure hiérarchique X Stratégie	37
Tableau 9 : Prise de décision X Gestion des achats	38
Tableau 10 : Structure de l'entreprise X Gestion du changement	40
Tableau 11 : Exemple d'établissement des raisons d'évolution d'un axe	53

Liste des figures

Figure 1 : Exemple d'une structure utilisant l'holocratie	8
Figure 2 : Taille des entreprises	24
Figure 3 : Taille des entreprises ayant répondu jusqu'à la fin du questionnaire	24
Figure 4 : Répartition des sociétés dans les cantons	25
Figure 5 : Structure de l'entreprise	27
Figure 6 : Coordination et réunions	29
Figure 7 : Prise de décision	31
Figure 8 : Flux d'information	32
Figure 9 : Construction d'un esprit d'équipe et gestion du climat	34
Figure 10 : Raison d'être	35

Figure 11 : Stratégie	36
Figure 12 : Gestion des achats	38
Figure 13 : Planification et budget	39
Figure 14 : Gestion du changement	40
Figure 15 : Recrutement	42
Figure 16 : Rémunération	43
Figure 17 : Schéma du fonctionnement de la plateforme	52

1. Introduction

Dans notre société, le nombre d'organisations augmente d'année en année. En France, selon l'INSEE (2018) le nombre d'entreprises créées en 2017 a augmenté de 4,8%. Dès la fin du XVIIème siècle, avec l'arrivée de la révolution industrielle, les entreprises ont commencé à se multiplier, profitant des innovations technologiques. La deuxième révolution industrielle arriva à la seconde moitié du XIXème siècle, et la popularisation des chemins de fer a permis l'émergence de sociétés actives dans l'acier ou la chimie. L'année 1908 marqua un grand changement dans l'ère des entreprises. En effet, la présentation de la Ford T, qui appliquait les principes de l'organisation scientifique du travail de Frederick Taylor (Penot, 2011), c'est-à-dire d'établir la meilleure façon de produire, avec des analyses rigoureuses et la motivation par le salaire (Baronian, 2013). Depuis cette évolution, une partie des organisations d'aujourd'hui appliquent des modèles similaires avec des structures bureaucratiques et hiérarchiques imposantes. Ces différentes organisations sont, selon Porter et Kramer (2011), considérées comme étant la source principale des problèmes sociologiques, économiques et écologiques. Cependant, elles sont aussi en partie la solution à ces mêmes problèmes car elles sont nombreuses à s'illustrer dans l'amélioration de ces domaines, tout en augmentant leurs bénéfices. Ainsi, ces organisations seraient à la fois le problème et la solution.

L'évolution de notre société amène à de nombreux défis tels que la mondialisation qui a entraîné l'augmentation de la concurrence, la fluctuation des prix, le développement durable, les différentes crises économiques ; mais encore, l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le développement des réseaux sociaux, et cetera. Ces différents défis rendent l'environnement des organisations de plus en plus complexe. Par conséquent, les modèles d'organisation traditionnels semblent de moins en moins adaptés à notre société en perpétuelle évolution. De nouveaux modèles d'organisation émergent afin de s'adapter aux besoins de notre réalité. Ces modèles sont dynamiques et innovants, ils tentent de décentraliser les actions, de rendre plus autonome les collaborateurs et sont plus agiles. Cependant, ces modèles restent en vigueur dans des organisations qui appliquent des structures hiérarchiques traditionnelles issues du taylorisme (Laszlo & Laugel, 1998).

En revanche, un modèle d'organisation innovant vient de faire son apparition. Ce modèle a été imaginé et développé par Frédéric Laloux (2015) et s'appelle l'organisation Opale (*teal organization*). Il se base sur trois grands principes :

l'autogouvernance, la plénitude et la raison d'être évolutive de l'organisation. Ce modèle est très intéressant car il permet aux organisations de se détacher du modèle traditionnel et donc d'avancer sur de nouvelles bases comme les relations interpersonnelles, le bien-être et la suppression de la hiérarchie. Ces différentes notions ne sont pas encore bien intégrées dans les différentes entreprises ; c'est pourquoi nous souhaitons effectuer ce travail afin de permettre à de nombreuses entreprises d'intégrer ces différents principes dans leur organisation.

L'objectif principal de ce travail est de comprendre à quel niveau se trouvent les différentes entreprises et de leur donner des pistes de réflexion sur les prochaines étapes à entreprendre. Un questionnaire a été créé afin de comprendre les différents avancements d'une entreprise, une interview d'une organisation suisse a été effectuée, puis une plateforme a été créée afin de présenter les différentes ressources pour permettre aux entreprises de s'améliorer.

En parallèle à ce mémoire, un autre travail est effectué sur la maturité digitale des entreprises. Ces deux thèmes fortement liés permettent aux entreprises via le questionnaire et la plateforme d'évoluer de manière globale.

Ce travail se veut un premier point de départ afin de comprendre les différents besoins des entreprises. Le questionnaire et la plateforme s'adressent principalement au directeur d'entreprise, aux entrepreneurs ou à toute autre personne connaissant parfaitement le fonctionnement de l'entreprise et ayant une capacité de prise de décision. Il a pour but de pousser les organisations à avoir une réflexion profonde sur la gouvernance d'entreprise. Ce travail s'adresse également à toute organisation souhaitant se familiariser avec différentes pratiques managériales.

Outre cette introduction, ce travail comprend cinq chapitres. Premièrement, un état de l'art basé sur une revue de la littérature sera présenté afin de mieux comprendre les thèmes abordés. Cet exposé de l'état de l'art se concentrera principalement sur l'explication du modèle Opale et de ses différents principes clés. Le deuxième chapitre traitera de la méthodologie du travail ; ce chapitre se décomposera en trois sous-chapitres portant sur l'analyse quantitative, l'analyse qualitative et la plateforme web. Ces trois mêmes points seront ensuite développés et analysés dans notre troisième chapitre. Quatrièmement, une synthèse nous permettra de discuter nos résultats ainsi que les différentes perspectives d'avenir et les limites de notre étude. Pour finir, nous concluons par une synthèse globale et une prise de position personnelle.

2. État de l'art

Ce travail se consacre aux nouvelles techniques managériales, et plus précisément aux techniques managériales du modèle Opale développé par Frédéric Laloux (2015). Ce modèle présente une nouvelle façon d'organiser, de travailler et de gérer une organisation. Frédéric Laloux s'est inspiré de plusieurs entreprises, actives dans différents secteurs, qui étaient selon lui en avance concernant le management d'entreprise. Il a ainsi dégagé trois principes fondamentaux : l'autogouvernance, la plénitude et la raison d'être évolutive. Frédéric Laloux a également inventé une classification des caractéristiques des entreprises en niveau de couleur (Rouge, Ambre, Orange, Verte et Opale), permettant de situer dans quel stade se trouve chaque entreprise, les quatre premiers correspondant aux modèles classiques. Dans ce chapitre, nous expliquerons les différents stades de modèles d'organisation puis nous détaillerons les trois principes fondamentaux.

2.1 Les stades des modèles d'organisation

Les stades de développement d'une entreprise ont été catégorisés en couleur par Frédéric Laloux. Ils permettent de classer les différents types d'organisation interne selon leur stade respectif. Le tableau ci-dessous montre les quatre différents types d'organisation classiques et leurs caractéristiques.

Tableau 1 : Les différents modèles d'organisation

	Exemples actuels	Révolutions clés	Métaphore centrale
Organisation Rouge : Le chef exerce son pouvoir sans relâche afin de garder ses troupes dans le rang. La peur est le ciment de l'organisation. Grande réactivité, court-termisme. Adaptées aux environnements chaotiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Mafia • Gangs des rues • Milices tribales 	<ul style="list-style-type: none"> • Division du travail • Autorité 	Une meute de loups
Organisation Ambre : Rôles très définis au sein d'une pyramide hiérarchique. Autorité et contrôle descendants. Valorisation de la stabilité, garantie par des processus rigoureux. Le futur est la répétition du passé.	<ul style="list-style-type: none"> • L'Église catholique • Organisations militaires • Les OG • Écoles publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôles officiels • Processus 	Une armée
Organisation Orange : L'objectif est de battre les concurrents, de faire de la croissance et du profit. L'innovation est la solution pour rester en tête. Le management par objectifs (décision et vérification du quoi ; liberté de choix du comment)	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes multinationaux • Écoles autonomes sous contrat 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation • Responsabilité • Méritocratie 	Une mécanique
Organisation Verte : Au sein de la pyramide hiérarchique classique, l'accent est mis sur la culture et l'autonomie afin d'obtenir des salariés une motivation extraordinaire	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises centrées sur une culture 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomisation • Culture centrée • Prise en compte des PP 	Une famille

Frédéric Laloux (2015) pp. 66-67

Le tableau 1 récapitule les différents types d'organisation. Cependant, il ne faut pas le considérer comme une grille où l'on catégorise une entreprise mais plutôt comme des lignes directrices. Une entreprise peut être dans plusieurs couleurs en même temps, selon son avancée dans chaque secteur. De plus, cette catégorisation reste très générale et ne prend pas tous les paramètres d'une entreprise en compte. Pour finir, il est important de comprendre que ces différents types d'organisation coexistent dans un même marché.

Les stades de développement ont permis de mieux comprendre les organisations et se sont développés au fil du temps. Un nouveau paradigme, celui des organisations Opale a émergé grâce aux stades antérieurs de développement. Cependant, il y a généralement à chaque époque un stade dominant. Aujourd'hui, il s'agit du stade Orange mais une nouvelle révolution est en marche avec l'émergence de l'organisation Opale. Nous allons détailler dans le chapitre suivant les différents principes de celle-ci.

2.2 L'organisation Opale

Dans ce chapitre, nous allons expliquer quelques points essentiels de l'organisation Opale selon Frédéric Laloux. Cependant, il ne s'agit pas d'un résumé exhaustif de son ouvrage *Reinventing Organization vers des communautés de travail inspirées* ; nous avons en effet sélectionné les points qui nous paraissaient essentiels.

L'entreprise Opale repose sur un mode d'organisation supprimant les hiérarchies pyramidales traditionnelles au profit de prises de décisions collectives au sein d'équipes de petites tailles. C'est un nouveau modèle d'organisation qui a été créé grâce à des observations faites dans plusieurs organisations pionnières. Ces différentes organisations étaient innovantes par leur structure, leur système de fonctionnement, leur processus, leur culture et leur pratique. Elles étaient actives dans différents domaines, allant des écoles aux sociétés privées, en passant par des hôpitaux ou des associations. L'auteur en a ressorti trois principes: l'autogouvernance, la plénitude et la raison d'être évolutive. Ces trois principes seront détaillés dans les prochains sous-chapitres. Les organisations observées ne sont pas forcément totalement Opale dans la manière de fonctionner ; elles peuvent être aussi en partie Orange et Verte. La métaphore centrale du modèle Opale est « L'organisme vivant ». Il permet de gérer l'organisation de l'entreprise comme un écosystème vivant. Le modèle décrit n'est pas fixe, il évoluera au fil des années avec les nouvelles organisations qui adopteront ces principes.

2.2.1 L'autogouvernance

Le premier principe, l'autogouvernance supprime les niveaux de hiérarchies pour permettre aux différents collaborateurs de se coordonner et de s'autogérer. Ceci leur permet d'avoir plus de flexibilité dans leur prise de décision. Ce principe explique le changement dans la structure hiérarchique et traite des changements de gouvernance interne de l'entreprise, dont la prise de décision, le travail en équipe, la circulation du flux d'information et la rémunération.

2.2.1.1 La structure hiérarchique

La structure organisationnelle représente l'ensemble des tâches, des règles d'autorité et de coordination (Robbins et al. 2014).

Dans les organisations Opale, il n'existe pas de structures hiérarchiques, mais plutôt des structures informelles ; c'est un réseau interconnecté de relations entre des personnes qui prend place de façon organique et évolue continuellement. Nous ne pouvons plus représenter la hiérarchie par un organigramme, car il y aurait une vraie difficulté à illustrer les relations interpersonnelles qui se modifient sans cesse. Ceci nous amène à discuter des intitulés et des descriptions de postes car ces derniers sont relativement statiques dans les organisations traditionnelles. Dans les organisations Opale, nous n'avons pas d'intitulés ou de description de postes car ils ne reflèteraient pas la réalité de ces organisations. Par exemple, une personne peut avoir plusieurs intitulés de poste un jour ; un autre jour elle en aura moins car elle aura plus de travail dans un domaine et par conséquent, un autre collaborateur reprendra des tâches qu'elle effectuait auparavant. Les organisations Opale sont ainsi organiques et donc flexibles et adaptatives.

2.2.1.2 Prise de décision

Dans les organisations traditionnelles, la décision vient du haut de la hiérarchie. Les collaborateurs qui sont en bas de l'échelle ne sont pas pris en considération lors de la prise de décision, alors que les décisions prises les concernent directement et qu'ils sont les mieux placés pour en comprendre les différents enjeux. De plus, généralement, la décision finale prend énormément de temps car il faut attendre l'approbation de chaque niveau hiérarchique, avec souvent des aller-retours.

Dans les organisations Opale, chaque collaborateur peut prendre une décision. En effet, chaque individu est habilité à prendre une décision pour son travail, quelle que soit l'importance de cette décision. La démarche n'est pas la même que dans une organisation traditionnelle. Pour rappel, il n'y a pas de hiérarchie, et donc pas de

validation par les niveaux supérieurs. Cela permet d'accélérer le processus de décision.

En revanche, certaines organisations Opale favorisent la sollicitation d'avis. « Toute personne est habilitée à prendre n'importe quelle décision, mais doit solliciter l'avis de ceux qui sont concernés et des spécialistes du sujet » (Laloux, 2015, p.150). C'est un mode de fonctionnement que la multinationale américaine AES, spécialisée dans l'énergie, a instauré sous le nom de *Advice Process*. Ce processus permet de renforcer la motivation et les initiatives des collaborateurs, car ils ont l'autonomie d'identifier des opportunités et de prendre des décisions, tout en consultant les personnes impliquées et expérimentées.

2.2.1.3 Circulation de l'information

Dans les organisations traditionnelles, qui détient l'information détient le pouvoir. L'information n'est donc communiquée et partagée qu'en cas de nécessité. De plus, vis-à-vis de l'extérieur de l'entreprise, le secret est la règle.

A contrario, dans les organisations Opale, l'information est partagée entre les différents collaborateurs afin d'utiliser l'intelligence collective pour que ces collaborateurs puissent réaliser leur travail et prendre les bonnes décisions. Lorsqu'un employé a une information à partager, il la publie généralement sur l'intranet de l'entreprise afin d'accélérer sa circulation. Ceci permet ainsi d'avoir une interaction rapide avec les autres collaborateurs.

Toutes les informations (sensibles, bonnes, mauvaises) sont transmises à tous les employés afin d'avoir le plus de transparence possible. Ceci permet de créer une confiance au sein de l'organisation. En effet, aucune information n'est dissimulée et par conséquent les soupçons n'existent plus.

Certaines organisations Opale vont encore plus loin dans la transparence. Il y a des organisations qui invitent leurs concurrents directs afin de leur donner des conseils (Laloux, 2015).

2.2.1.4 Équipe autonome

Les équipes dans les organisations Opale sont, généralement de petites tailles, autonomes et autogérées ; elles ont par conséquent leurs propres objectifs. Il n'y a pas de chef dans l'équipe et les décisions importantes sont prises collectivement. Cependant, si l'équipe en ressent le besoin, elle peut faire appel à un coach. Ce coach va conseiller l'équipe lorsqu'elle a un souci ; néanmoins, le coach ne détient aucun

pouvoir hiérarchique et n'est présent que pour conseiller l'équipe. Ceci permet à chaque collaborateur de se sentir responsable de la qualité et de l'efficacité de son travail et permet d'augmenter la confiance entre les collaborateurs au sein d'une même équipe, mais aussi avec les autres groupes et les coachs.

La notion d'autonomie des équipes est composée de différents aspects qui sont développés dans les paragraphes qui suivent.

Les fonctions de support

Les fonctions de support telles que les ressources humaines, le planning, les finances, la communication, etc. sont réduites au strict minimum. Ce sont les collaborateurs des différentes équipes qui remplissent la plupart des tâches de support. Comme exemple, l'entreprise *Buurtzorg*, spécialisée dans le soin de proximité, emploie 7'000 infirmiers et infirmières, tandis que son siège social ne compte que 30 personnes qui sont responsables entre autres des tâches de support.

La coordination entre équipes

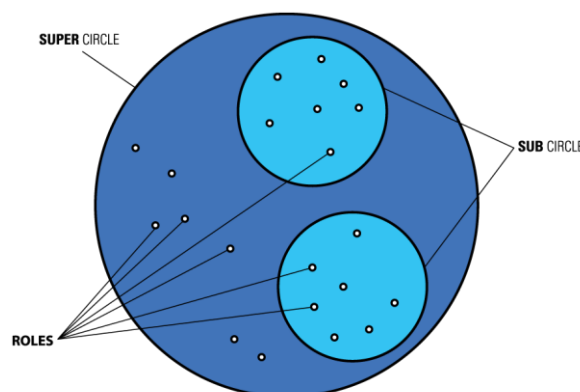
En ce qui concerne la coordination entre les équipes, des problèmes pourraient survenir car chaque groupe avance de son côté. Imaginons qu'une équipe ait peu de travail durant plusieurs jours et qu'une autre équipe en ait beaucoup durant la même période. Il faudrait alors une personne qui s'occuperait de coordonner les différentes équipes afin d'être le plus efficient possible. Mais si une personne était responsable de ce poste, il y aurait une hiérarchie, ce qu'une organisation Opale souhaite précisément éviter. *FAVI*, une entreprise manufacturière française a trouvé un moyen plus organique de remplir ce besoin. En effet, un délégué de chaque groupe est choisi pour rencontrer les délégués des autres groupes, lorsque c'est nécessaire, afin de faire un point rapide sur le travail restant. De retour dans son équipe, il sollicite les collaborateurs pour une aide ponctuelle à une autre équipe dans le besoin. Ceci permet d'avoir une homogénéité dans le travail à réaliser et aux employés de se sentir plus motivés car ils sont directement sollicités.

2.2.1.5 Holacratie

Dès lors que l'on traite dans ce chapitre du thème de l'autogouvernance, c'est le lieu de faire une digression et de présenter un modèle à la fois proche et très différent du modèle Opale : le modèle holacratie.

Comme le modèle Opale, il part du principe que les entreprises sont des organismes vivants et doivent être traités comme tel. Ce modèle holacratie (*Holacracy* en anglais) fût créé par Brian Roberston et deux de ses collègues en 2007. Ce modèle prend son nom de « holarchie » un mot inventé par Arthur Koestler dans son livre « *The Ghost in the Machine* » et qui signifie un ensemble de « holons », c'est-à-dire un ensemble d'éléments qui sont à la fois un tout en eux-mêmes et une partie d'un système plus vaste (Chabreuil et Chabreuil, 2015). La notion de holarchie fait référence à la façon dont la nature s'organise, comme les cellules d'un organisme qui sont tout autant autonomes et interdépendantes. De ce fait, holacratie veut dire gouvernance (cratie) par l'holarchie organisationnelle (hola) (Robertson, Allen, & Chiquet, 2016). Ce modèle a été créé après plusieurs tentatives d'expérimentation dans une entreprise informatique. C'est un système d'organisation de la gouvernance qui repose sur la mise en œuvre de l'intelligence collective. Ce modèle a des règles du jeu, une nouvelle structure hiérarchique et une définition des différents rôles. Sa structure est innovante et est composée de différents cercles, de super-cercles et de sous-cercles qui contiennent eux-mêmes différents rôles. Nous pouvons voir ci-dessous un exemple d'une structure utilisant l'Holacratie.

Figure 1 : Exemple d'une structure utilisant l'holacratie



Richard Feloni (2015)

Cette structure est dynamique et dépend des rôles d'une organisation et non pas des personnes. Elle évolue en fonction des nouveaux rôles de l'entreprise, de la

Travail de Master, MSc HES-SO en Business Administration, Orientation MSI,

Construction d'un framework dynamique pour gérer/accompagner les PME dans les nouveaux modèles d'organisations

modification ou la suppression de ceux-ci. L'holocratie dissocie la personne de son rôle ; de ce fait, une personne peut avoir plusieurs rôles et apparaître dans plusieurs cercles différents. De plus, les rôles respectifs peuvent être échangés en tout temps avec d'autres collaborateurs. Les différents rôles sont décrits très précisément avec trois critères : la raison d'être du rôle, le domaine de contrôle et la redevabilité du rôle. Ils doivent être très précis, clairs et explicites (Robertson et al., 2016).

Il y a trois types de réunions afin de piloter l'entreprise : la réunion d'opérations, la réunion de gouvernance et la réunion stratégique. Chaque réunion doit respecter deux principes essentiels : toutes les tensions sont prises en compte et on ne traite qu'une tension à la fois. Une tension correspond à un problème ou une opportunité qu'un collaborateur identifie.

Concernant la prise de décision, le processus est différent que pour le modèle Opale. En effet, dans le modèle holocratie, le processus de prise de décision ne se fait pas par une personne qui sollicite l'avis de ses pairs mais par une équipe durant une des deux réunions (réunion d'opérations ou de gouvernance) (Robertson et al., 2016).

Nous pouvons voir que le modèle holocratie diffère un peu du modèle Opale. Les réunions sont plus fréquentes, les rôles très explicitement définis et non flexibles, la prise de décision ne peut pas se faire de manière individuelle. Le modèle holocratie est très rigide avec des règles bien définies et connues de tous les individus. Cependant, il ressemble énormément au modèle Opale par le fait qu'il favorise une structure plus organique en favorisant les interactions entre les individus. À la différence du modèle Opale, qui élabore une philosophie de l'organisation mais n'est pas directement applicable, le modèle holocratie peut être mis en œuvre au sein d'une entreprise.

2.2.2 La plénitude

Le deuxième principe du modèle Opale défini par Frédéric Laloux est la plénitude. Il concerne le bien-être d'un collaborateur au travail, lequel est considéré comme un individu et un être humain à part entière. L'auteur constate que trop souvent les collaborateurs d'une organisation ne sont pas eux-mêmes au travail et portent un masque, en ne dévoilant qu'une partie de leur personnalité. Les organisations Opale visent à ce que leurs collaborateurs expriment leur personnalité dans leur intégralité. Elles doivent, par conséquent, créer les conditions favorables à l'émergence de la sensibilité de chacun. En somme, ce principe explique les différentes manières pour révéler l'authenticité des travailleurs. La mise en pratique de ce principe diffère

beaucoup entre les entreprises mais à chaque fois l'idée est la même : permettre aux collaborateurs d'être eux-mêmes et ainsi de s'épanouir au sein de leur organisation.

2.2.2.1 Espace de travail

De nombreuses organisations adhérant au modèle Opale ont une solution relativement simple afin de permettre à leurs collaborateurs d'exprimer leur personnalité. Il faut « inviter notre humanité au travail » (Laloux, 2015, p.211), c'est-à-dire qu'il faut, par exemple, permettre aux collaborateurs de prendre leur animal de compagnie ou leur enfant au travail. Dans l'entreprise *Sound True*, une société d'édition multimédia, en plus des 90 collaborateurs, 20 chiens sont présents dans l'entreprise. Il arrive même que les chiens soient présents lors des réunions. L'entreprise a observé que la présence des chiens apaise les collaborateurs. C'est la même chose dans l'entreprise *Patagonia*, active dans les équipements de montagne, qui a ouvert ses portes aux enfants à partir de quelques mois et jusqu'à l'âge du jardin d'enfants. Ils sont encadrés dans une crèche juste à côté de leurs parents et se retrouvent à la pause à la cafétéria. Ceci a permis de diminuer le stress des employés et de montrer leur vrai visage, comme s'ils étaient à la maison.

Il existe d'autres moyens afin de permettre aux collaborateurs de tomber le masque. Plusieurs organisations ont opté pour la création d'espaces protégés ou de chartes qui permettent aux collaborateurs de parler librement malgré des conflits. Il existe aussi des espaces de recueillement qui permettent aux collaborateurs d'apprendre à méditer. Des groupes de paroles sont proposés et, plusieurs fois par mois, un sujet d'actualité est traité ; chaque personne a la possibilité d'exprimer librement ses problèmes, ses solutions, ses idées, etc. Les différentes idées communiquées permettent aux collaborateurs de montrer une nouvelle partie d'eux, plus conforme à la réalité de leur personnalité.

De plus comme l'a dit Winston Churchill « Nous façonnons nos bâtiments; ce sont eux qui nous façonnent ensuite ». Il faut donc que le lieu de travail reflète les idées de l'organisation, que ce soit dans les bureaux, les toilettes, la cuisine ; il faut faire vivre l'endroit afin de refléter sa vision.

2.2.2.2 Horaire de travail, recrutement, formation

Souvent, dans les entreprises traditionnelles, les employés sont obligés de faire des heures de travail précises. Cependant, les obligations personnelles ne permettent pas toujours de respecter ces horaires. Les employés sont donc forcés manquer à leurs obligations ou inventent des excuses afin de se libérer. Ceci amène des conflits, soit à

leur domicile, soit sur leur lieu de travail. Dans les organisations Opale, les horaires de travail sont flexibles et sont adaptés à chaque individu, tant que ces derniers tiennent leurs engagements. Ils peuvent demander à des collègues de les remplacer ou travailler à un autre moment.

De plus, les entreprises traditionnelles ont un service de ressources humaines afin de recruter de nouveaux collaborateurs avec des techniques d'entretien classiques. Dès l'entrée dans l'entreprise, voire dès l'entretien d'embauche, le candidat doit jouer un rôle afin de se conformer aux attentes de l'employeur.

Dans les organisations Opale, comme dit précédemment, il n'y a pas de service des ressources humaines. Ce sont les collaborateurs qui endossent ce rôle. Ils ne sont donc pas rompus aux techniques de recrutement. De ce fait, une discussion plus proche de la vérité émerge. De plus, les collaborateurs vont coopter et engager des personnes avec lesquelles ils envisagent de travailler directement. Ils pourront donc engager la personne qui correspond le plus à leurs valeurs et qui s'intégrera le mieux à l'organisation. Les compétences professionnelles sont importantes mais passent au second plan par rapport à la compatibilité de la personnalité avec l'organisation. Il est plus facile d'acquérir des compétences techniques que modifier les valeurs et la personnalité d'un individu, lesquelles permettent son intégration au sein de l'organisation.

L'intégration est fondamentale pour les entreprises Opale. Le nouveau collaborateur doit comprendre et adhérer aux différentes valeurs et à la raison d'être de l'entreprise et comprendre qu'il fait partie d'une entité vivante. À l'arrivée d'un nouveau collaborateur, il est important de le former, durant plusieurs jours, aux fonctionnements, raisons d'être et valeurs de l'entreprise.

Concernant les formations, les collaborateurs ont la possibilité d'en entreprendre dès qu'ils en sentent le besoin ou l'envie. Plus les individus sont qualifiés, plus ils sont sollicités par les autres collaborateurs afin de donner des conseils, permettant de gagner leur confiance. Cependant, dans les entreprises Opale, il n'y a pas de formations qui permettent de gravir les échelons, telles que des formations sur le management. Le sujet des formations concerne la culture partagée, le développement personnel ainsi que des formations techniques mais ces dernières sont dispensées par des collègues qui ont la même culture d'entreprise.

2.2.2.3 Reconnaissance du travail

Souvent, dans les entreprises traditionnelles, un entretien annuel est mené par un supérieur hiérarchique. Cet entretien peut stresser ou démotiver le collaborateur. En effet, le supérieur remplit une grille descriptive des compétences du collaborateur. Cette grille doit être remplie de manière homogène pour tous les collaborateurs car souvent elle peut impliquer une promotion, une augmentation, etc. Ce moment est donc fortement redouté par le collaborateur. Il en découle une discussion très peu spontanée et naturelle.

Dans les organisations Opale, l'évaluation des performances est différente. Par exemple, dans l'entreprise *Sound True*, l'évaluation des performances se déroule en trois étapes. Dans un premier temps, le collaborateur doit faire le point sur ce qu'il a réalisé durant l'année et ses aspirations grâce à une liste de questions préétablies. Dans un deuxième temps, les différents collègues rencontrent le collaborateur et répondent sans jugement à ces deux questions : « *Qu'est-ce que travailler avec toi m'apporte de plus précieux ?* » et « *Quel est le domaine dans lequel je perçois que tu pourrais changer et grandir ?* ». Les réponses sont notées sur une feuille et remises au collaborateur. Ces réponses sont considérées comme un cadeau permettant de se rappeler ce que le collaborateur apporte aux autres. Dans un troisième temps, le collaborateur parle face à face avec un collègue et doit répondre aux questions suivantes : « *Qu'est-ce que tu as retenu de ces discussions ? Qu'est-ce que tu as appris ? À quoi veux-tu faire attention à l'avenir ? Dans quelle direction te sens-tu appelé à aller ?* » (Laloux & Appert, 2017). Ces différentes étapes permettent aux collaborateurs de se sentir vraiment reconnus et permettent d'initier une discussion constructive avec un ou plusieurs collègues.

Les organisations Opale essaient de cultiver la confiance et la transparence. Les individus peuvent donc se révéler et être eux-mêmes sur leur lieu de travail sans peur d'être jugés. Toutes ces pratiques sont des exemples obtenus à partir d'observations réalisées dans plusieurs entreprises. Ce principe de plénitude est essentiel afin que les individus se sentent bien avec eux-mêmes et avec les autres individus. Ils peuvent, ainsi, marcher ensemble dans la même direction.

2.2.3 La raison d'être évolutive.

Ce troisième et dernier principe concerne les valeurs de l'entreprise, sa mission ou en d'autres mots sa raison d'être.

Dans les entreprises traditionnelles, la raison d'être est simplement une plaque vissée dans un coin du bureau avec trois mots résumant les valeurs de l'entreprise. Cette plaque est même souvent délaissée car considérée sans aucune importance. Cependant, son but devrait être d'inspirer et guider les collaborateurs de l'organisation dans une même direction.

Dans les organisations Opale, la raison d'être doit être explicite pour tous les individus de l'organisation. Elle est considérée comme évolutive car elle se modifie au fil du temps. Il faut donc laisser l'organisation aller où elle se dirige spontanément. Il ne faut plus prédire et contrôler mais sentir et répondre. Ce principe concerne la société, sa fondation, ce qu'elle veut devenir et sa mission.

2.2.3.1 Être à l'écoute

Comment une organisation Opale prend-elle des décisions importantes ? Sur la base de l'écoute de leur raison d'être. Il faut considérer l'entreprise comme une entité vivante en constante évolution. Lorsqu'elle souhaite évoluer, l'entreprise émet des signaux et il faut l'écouter.

Pour capter les différents signaux, il faut laisser notre sensibilité naturelle s'exprimer. De plus grâce à l'autogouvernance, chacun peut soumettre ses différentes idées de changement sur la base des signaux qu'il aura capté à son échelle. Si nous étions dans une structure pyramidale, les différents signaux auraient dû passer par les différents échelons de la hiérarchie avant qu'une décision ne soit prise. L'intelligence collective est au service de l'organisation. Il existe plusieurs moyens, plus ou moins ésotériques, de capter ces différents signaux : des exercices spirituels ; installer une chaise vide représentant l'entreprise lors des discussions ; les suggestions venues de l'extérieur.

2.2.3.2 Implication des collaborateurs et parties prenantes

Dans notre société, dominée par les organisations Orange, la philosophie est de maximiser les profits à tout prix afin que les actionnaires soient satisfaits. Or, dans les organisations Opale, la philosophie est différente : l'objectif n'est pas de faire le plus de profit possible mais de répondre à un besoin de la société et que les collaborateurs de l'organisation s'épanouissent grâce à cet objectif.

Il est plus simple pour un collaborateur de faire connaître son organisation s'il est lui-même impliqué et affilié à la raison d'être de celle-ci. En effet, si un individu sent que son besoin de s'épanouir est en phase avec la raison d'être de son entreprise, il va tout faire pour que cette mission se réalise. Les entreprises Opale partagent même souvent leur vision avec le monde extérieur.

Il arrive que les clients, fournisseurs, partenaires soient invités à participer à des rencontres afin de connaître leurs besoins. Ceci permet de faire évoluer la raison d'être de l'entreprise. De plus, si les différentes parties prenantes adhèrent avec cette raison d'être, elles auront plus de facilité à lui faire confiance. Ainsi, en s'ouvrant vers l'extérieur, les organisations ont plus de visibilité vers la réalité des besoins. Les innovations ne sont plus endogènes mais aussi exogènes.

2.2.3.3 Planification, budget et contrôle

Dans une organisation traditionnelle, afin de voir si elle est en bonne santé, il faut regarder les chiffres car ceux-ci permettent de prévoir le futur. De cette manière, les entreprises traditionnelles peuvent contrôler leurs projets. La budgétisation permet de savoir avec précision le coût du projet et la planification doit respecter précisément les dates des échéances. Cependant, les changements sont souvent imprévisibles. Les entreprises traditionnelles ont peur de dévier de leur plan prédéfini des jours, des mois ou des années en avance. Dans les organisations traditionnelles, le principe est de « prévoir et contrôler » alors que dans les organisations Opale, le principe est de « sentir et répondre ».

Dans les organisations Opale, la planification se fait en continu, sans plan établi à l'avance. Dès qu'un objectif est défini, il faut simplement rester à l'écoute de la réalité du projet. Les planifications de projet itératives permettent de changer la direction du projet avec beaucoup de réactivité et de rapidité.

Après de nombreuses observations auprès des organisations Opale, Frédéric Laloux remarque que les budgets ne sont pas utilisés ou de façon exceptionnelle, par exemple pour appuyer une décision importante mais en aucun cas pour contrôler la performance des collaborateurs. De plus, lorsqu'ils sont utilisés, ils sont très sommaires.

Comme dit précédemment, les entreprises Opale essaient de favoriser les innovations. La mission est la raison d'être évolutive, prédéfinie mais se modifiant au fil du temps et comprise par tous les collaborateurs. Grâce à l'autogouvernance, la réactivité est plus efficace en cas de changement. Les individus ont une capacité à sentir les menaces ou

les opportunités de l'organisation. Les innovations ne viennent pas du haut de la hiérarchie mais de l'ensemble de l'entreprise. Elles peuvent venir aussi de l'extérieur de celle-ci. Les innovations ne sont pas centralisées, budgétisées et planifiées.

Cette façon de faire nécessite toutefois une bonne coordination interne. Le but n'est pas de supprimer la planification ou le contrôle mais de ne plus se fixer uniquement sur des indicateurs sans même prendre conscience de l'environnement et des possibles changements.

2.2.3.4 Gestion du changement

Un des points les plus importants dans une organisation traditionnelle est la gestion du changement. D'ailleurs, de nombreux ouvrages de management traitent de ce sujet.

Dans une organisation traditionnelle, la gestion du changement se planifie et se déroule de haut en bas. C'est un processus douloureux pour faire changer l'entreprise d'un point A vers un point B. Ces organisations essaient de planifier les étapes afin d'amener les collaborateurs vers ce point B, en espérant qu'il n'y ait pas trop de résistance.

Cependant, dans les organisations Opale, la gestion du changement n'est jamais évoquée durant les observations faites par Frédéric Laloux. Le changement semble se produire de façon naturelle et continue. Aucune attention particulière n'est portée au changement. Ceci peut s'expliquer par l'organisation de l'entreprise. La prise de décision et les innovations peuvent venir de n'importe quel individu grâce à l'autogouvernance et la raison d'être évolutive ; les collaborateurs sont donc plus conscients des options pour aider l'organisation à évoluer.

Les organisations Opale ont une capacité à sentir les changements et à s'adapter à la réalité. De plus, les différents individus de l'organisation ont la liberté de prendre des décisions et sont donc plus enclins à changer. En outre, si la proposition vient d'un collègue, que les collaborateurs ont écouté ses idées et propositions et qu'elles font sens pour eux, il y a moins de résistance au changement.

La raison d'être évolutive change la perspective. L'entreprise est considérée comme une entité vivante et non pas comme appartenant à un chef. Les individus participent à sa réalisation et définissent tous ensemble son cap au fil du temps. Le paradigme n'est plus « Prévoir et contrôler » mais « Sentir et réagir ». Les individus qui composent cette organisation doivent être à l'écoute, ressentir les menaces et opportunités et ainsi apporter des changements dès qu'ils en sentent la nécessité. Grâce à

l'autogouvernance, la prise de décision peut venir de n'importe quel individu et ainsi augmenter la réactivité. Les outils traditionnels de gestion d'entreprise telle que la planification ou le budget, ne sont pas ou très peu utilisés. S'ils sont utilisés, ils passent au second plan et sont très sommaires afin de demeurer aussi réactif que possible.

Nous pouvons voir que le modèle Opale définit un nouveau paradigme et permet aux entreprises de remettre en question leur management. Cependant, il ne fournit pas de marche à suivre mais seulement quelques exemples illustrant des principes fondamentaux. Ce modèle permet une grande réactivité, dans une société qui change rapidement. Une organisation doit être réactive et agile.

Dans cet état de l'art, nous avons pu présenter un résumé du modèle Opale mais aussi un bref aperçu de l'holocratie. Ce dernier modèle, directement applicable, commence à devenir de plus en plus populaire et de nombreuses plateformes traitent de ce sujet, alors que le modèle Opale est très récent et peu de plateformes en traitent. Pour ce travail, nous nous concentrons uniquement sur le modèle Opale. Nous faisons d'abord un état des lieux de l'avancée de certaines entreprises suisses en matière de mise en œuvre des nouveaux principes de management, avant de présenter une plateforme centralisée que nous avons créée afin de permettre à ces entreprises de trouver toutes les informations nécessaires à leur évolution dans ce domaine.

3. Méthodologie

Ce travail de master a été réalisé en collaboration avec un autre travail de master de la HES-SO intitulé « PME, où en êtes-vous dans votre transformation numérique ? », par Manuel Vieira, qui concerne la transformation digitale des PME suisses. L'objectif final de ces travaux est de créer une plateforme web permettant aux organisations suisses s'intéressant aux nouveaux modèles d'organisation ou à la transformation digitale, d'avoir des pistes de réflexion sur le développement possible de leur entreprise. Afin de créer cette plateforme, deux types d'analyses ont été effectués. Le premier est une analyse quantitative sur la base d'un questionnaire d'autodiagnostic. Le second est une analyse qualitative au moyen d'une interview réalisée au sein d'une organisation suisse. Ce travail se consacre uniquement à la partie concernant les nouveaux modèles d'organisation. Nous allons détailler ces différents points dans les chapitres suivants.

3.1 Analyse quantitative : questionnaire d'autodiagnostic

Une analyse préliminaire a été faite par le professeur Jean-Pierre Rey afin de déterminer quelle était la meilleure méthode à adopter afin de récolter des données sur des entreprises. Il a défini que la récolte d'informations se fera grâce à un questionnaire d'autodiagnostic, afin d'avoir une analyse quantitative des données.

Ensuite, afin de comprendre l'avancement des organisations suisses en matière de nouveaux modèles d'organisation, le questionnaire d'autodiagnostic a été créé et diffusé auprès de plusieurs organisations suisses. Ce questionnaire est essentiel, car il doit nous permettre de comprendre les différents niveaux d'avancement des organisations suisses. De plus, grâce à l'analyse des réponses à ce questionnaire, nous essayerons de déterminer si on peut constater des corrélations entre les domaines abordés par chacune des questions. L'analyse nous permettra aussi de déterminer le degré de compréhension des organisations pour chacun des quatre axes d'intérêt : la structure de l'entreprise ; son organisation; ses processus d'entreprise; sa gestion des ressources humaines.

L'objectif de ce questionnaire est d'obtenir un maximum de données à analyser de manière quantitative. C'est pourquoi le questionnaire d'autodiagnostic a été créé grâce à une plateforme de questionnaire en ligne afin de faciliter sa diffusion au plus grand nombre. Les différentes réponses ont été anonymisées afin de protéger les données sensibles transmises par les organisations.

Pour finir, l'axe « processus d'entreprise » a été choisi comme axe prioritaire parmi les quatre axes ; une recherche des méthodes et bonnes pratiques ainsi que les éléments qui permettent aux organisations de franchir les étapes de cet axe ont été déterminés.

3.1.1 Limite de l'analyse quantitative

La récolte des données du questionnaire se déroule dans une période définie et unique ; les données sont donc statiques. Il faut donc faire attention aux réalités exprimées par les organisations interrogées.

Ensuite, les données pourraient être en partie biaisées, car les entreprises ayant répondu au questionnaire étaient probablement intéressées par le sujet, au vu de sa longueur et de sa complexité. Nous n'aurons peut-être pas un échantillon représentatif de la population générale. De plus, les réponses aux différentes questions n'ont pas été complétées par toutes les entreprises participantes. En effet, plus nous avançons dans le questionnaire moins il y a de réponses enregistrées.

De surcroît, nous ne pouvons pas certifier de la véracité des réponses. Il n'y a aucun moyen de vérifier leur crédibilité, ni même l'authenticité des répondants, c'est-à-dire savoir si les personnes qui ont répondu font réellement partie d'une entreprise. C'est pour cela que les résultats de cette étude sont à prendre avec des précautions et ne sont pas fondamentaux pour la suite de notre travail ni par conséquent pour le développement de la plateforme. Ils donnent cependant une vision globale des besoins des entreprises.

3.2 Analyse qualitative : interview

Une interview avec l'association S5 a été effectuée ; l'association a été choisie, car elle a répondu au questionnaire et est intéressée par le sujet. L'objectif de cette entrevue était de comprendre plus en détail les besoins d'une organisation suisse et plus particulièrement sur l'axe prioritaire prédéfini. Le but de cette étape est d'établir une analyse qualitative afin d'établir plus précisément le contenu de la plateforme finale. En effet, elle permet de connaître les besoins réels d'une entreprise suisse en développement et ainsi adapter la plateforme à la réalité.

3.2.1 Limite de l'analyse qualitative

L'analyse qualitative s'est déroulée au sein d'une seule organisation ; ceci ne nous permet pas d'avoir un échantillon représentatif de la population générale. De plus, c'est une organisation qui adhère aux pratiques étudiées. La vision que l'organisation a de la plateforme sera forcément biaisée par son besoin actuel.

3.3 Plateforme web

Enfin, une plateforme collaborative a été créée. L'objectif est de permettre à toute organisation qui souhaite se développer dans le domaine des nouveaux modèles d'organisation ou la transformation digitale, de trouver une plateforme qui leur permettra de mener leur projet à bien.

Pour ceci, il a fallu définir les différentes fonctionnalités et les processus de cette plateforme. Ensuite une analyse des différents outils de développement disponibles a été effectuée, afin de trouver l'outil le plus adapté à notre plateforme.

Afin d'accélérer le développement de la plateforme, nous avons voulu partitionner le travail de développement en plusieurs itérations. C'est pourquoi, dans le cadre de ce travail, nous ne nous occupons uniquement de l'axe prioritaire, car il constitue notre première itération.

Cette partie est semblable pour les deux travaux de master précités car une seule plateforme a été développée et que par conséquent les processus et les fonctionnalités sont les mêmes. En effet, les deux sujets étant fortement liés, il est intéressant de créer une seule plateforme pour ces deux travaux, afin de permettre aux entreprises de trouver toute l'information nécessaire à un seul endroit.

4. Développement et analyse

Cette section permettra de développer et d'analyser les différentes étapes décrites dans la méthodologie ci-dessus. Elle se décompose en quatre parties.

La première partie expliquera le questionnaire d'autodiagnostic, les différents axes ainsi que les résultats obtenus.

La deuxième partie se concentrera sur la définition, ainsi que l'implémentation de l'axe prioritaire choisi.

Ensuite, nous présenterons l'interview et effectuerons une analyse qualitative.

Pour finir, la plateforme web sera décrite, les processus expliqués de même que les choix de développement.

4.1 Analyse quantitative

Afin de commencer la récolte des données et l'analyse quantitative, un questionnaire d'autodiagnostic a été créé, mis en ligne puis diffusé. L'objectif de ce questionnaire était de récolter un maximum de données afin de comprendre la situation actuelle des organisations suisses dans le domaine des nouveaux modèles d'organisation.

Ce questionnaire doit être adapté à ses destinataires, les dirigeants d'entreprise concernés. C'est pourquoi nous avons décidé de créer ce questionnaire sous la forme d'un autodiagnostic permettant de susciter plus d'engouement de la part des de ces dirigeants. Le questionnaire est relativement long - avec une durée estimée de 30 à 40 minutes pour le compléter - et aborde de nombreux sujets liés à l'organisation. Il est dès lors important qu'il soit rempli par une personne connaissant les différents aspects de l'organisation.

Dans ce questionnaire, il y a 54 questions réparties en trois parties.

La première partie concerne les informations générales de l'entreprise, telles que sa taille, le canton d'origine, le secteur d'activité et facultativement l'e-mail de la personne qui a rempli le questionnaire. Ce sont des questions à choix unique. Cette partie nous permet de comprendre les caractéristiques générales de l'entreprise.

La deuxième partie concerne les quatre axes des nouveaux modèles d'organisation. Ces quatre axes seront détaillés dans les prochains chapitres. Il y a 21 questions à choix unique. Chaque question propose quatre réponses possibles. Chaque réponse a une pondération de 1 à 4. Les réponses permettent de comprendre l'avancée des

entreprises dans chaque domaine grâce à cette pondération. Un total des points obtenus pour chaque axe est transmis à l'entreprise par e-mail, si cette dernière a inscrit son adresse. Les données récoltées dans cette deuxième partie sont essentielles pour ce travail car elles nous permettent de comprendre la situation actuelle des entreprises suisses quant à leur modèle d'organisation.

La dernière partie concerne la transformation digitale. Elle utilise le même système de questions-réponses et de pondération que la partie précédente. Elle a été réalisée par Manuel Vieira dans son travail de master. C'est pourquoi nous ne l'aborderons pas dans ce travail.

La totalité du questionnaire se trouve à l'Annexe 1.

Il convient à présent de présenter de manière plus précise les quatre axes précités.

4.1.1 Structure

Ce premier axe traite de la structure organisationnelle, c'est-à-dire l'ensemble des règles de répartition des tâches, de contrôle et de coordination d'une organisation (Robbins et al., 2014). Toutes les organisations ont une structure organisationnelle qu'on peut comparer avec les fondations d'une maison.

Dans ce questionnaire l'axe *structure*, nous permet de comprendre les fondations de l'entreprise. Nous pourrions ensuite déterminer si ces fondations influent sur les autres axes étudiés.

4.1.2 Organisation

Ce deuxième axe traite de l'organisation. Le mot organisation à plusieurs significations. Tout d'abord, il peut signifier un groupe de personne ayant des interactions telles qu'une société, association, etc. il s'agit en d'autres termes d'une entreprise au sens large de ce terme. Dans ce travail le mot organisation est plusieurs fois utilisé de la sorte.

Cependant, ce n'est pas sa signification dans le contexte de cet axe. Il s'agit ici de l'organisation interne des entreprises. Selon le dictionnaire Larousse organiser signifie « S'occuper de chacun des éléments d'un ensemble de façon à constituer un tout cohérent et adapté à sa destination » (Larousse, 2018). Il s'agit de mettre les individus en cohérence avec la vision de l'entreprise au sein de laquelle ils travaillent.

C'est cette deuxième définition que nous allons utiliser dans cet axe. En effet les différentes questions portent sur la cohésion dans l'entreprise. Nous souhaitons

comprendre comment les différentes entreprises sont organisées afin de parvenir à un tout cohérent et adapté à leur vision.

4.1.3 Processus d'entreprise

Le troisième axe concerne les processus d'entreprise ou processus métier. Ceci signifie les différentes activités ou interactions organisées dans le temps, permettant de réaliser les objectifs métier. En d'autres termes, il s'agit de déterminer comment fonctionnent les entreprises afin de répondre à un objectif prédéfini avec un temps limité.

Dans ce questionnaire, nous avons défini cinq activités ou interactions essentielles dans les organisations Opale. Cet axe nous permet de comprendre à quel stade se trouvent les entreprises dans ces cinq activités ou interactions. Il s'agit de notre axe prioritaire, auquel nous consacrerons un chapitre dédié dans la suite de ce travail.

4.1.4 Ressources humaines

Le quatrième et dernier axe concerne les ressources humaines, soit l'ensemble des individus travaillant dans l'organisation. La gestion des ressources humaines ne concerne pas uniquement le recrutement des collaborateurs mais aussi toute la gestion de ce personnel, telle que les formations, l'intégration, la gestion des absences, le licenciement, etc.

Dans ce travail, il est important de parler de cet aspect. Comme nous avons pu le voir dans l'état de l'art, dans les organisations Opale, la gestion des ressources humaines est totalement décentralisée, car elle est considérée comme fonction de support. Cette décentralisation permet aux collaborateurs existants de choisir leurs nouveaux collègues selon la perception qu'ils ont de leur adéquation avec les différentes valeurs de l'entreprise.

Ces quatre axes composent le cœur du travail ; ce sont les parties essentielles des organisations Opale et ils nous permettent de comprendre la situation actuelle des différentes entreprises suisses. Ces axes sont directement ou indirectement reliés les uns aux autres. Ils nous permettent d'analyser leur influence respective et réciproque.

4.1.5 Choix de la plateforme de questionnaire

Afin de diffuser largement le questionnaire, il nous a fallu le créer sur une plateforme en ligne. Cependant, nous n'avons pas les compétences requises pour créer une telle plateforme *ab ovo*. Nous avons donc dû choisir une plateforme existante qui devait répondre aux critères suivants :

- facilité d'utilisation ;
- multiplateforme ;
- design modifiable ;
- possibilité de faire un questionnaire d'autodiagnostic ;
- capacité de pondération des réponses ;
- possibilité d'envoyer un e-mail avec les différentes informations ;
- extraction facile des données ;
- analyse des données.

Plusieurs plateformes existent telles que *Google Forms* ou *SurveyMonkey*, pour ne citer que les plus connues. Cependant, il leur manquait des fonctionnalités essentielles, comme la possibilité de modifier le design ou l'envoi des scores avec un e-mail personnalisé.

Nous avons choisi d'utiliser *Qualtrics*, plateforme très utilisée dans le domaine de la recherche académique et par de grandes entreprises et qui répondait à nos différentes attentes. De plus, les différentes universités suisses ont un accès à cette plateforme, ce qui la rend gratuite pour les étudiants qui souhaitent faire développer sondages ou questionnaires.

4.1.6 Analyse des données

Le questionnaire a été lancé le 1^{er} juillet 2018 et terminé le 31 juillet 2018. La période d'enregistrement des données a donc duré 31 jours. Nous avons collecté 37 réponses, dont 12 totalement remplies. Nous utiliserons néanmoins également pour l'analyse des données les questionnaires partiellement remplis, afin d'avoir un maximum de données à disposition. Nous sommes conscients qu'un plus grand nombre de réponses aurait été utile pour une analyse quantitative de qualité.

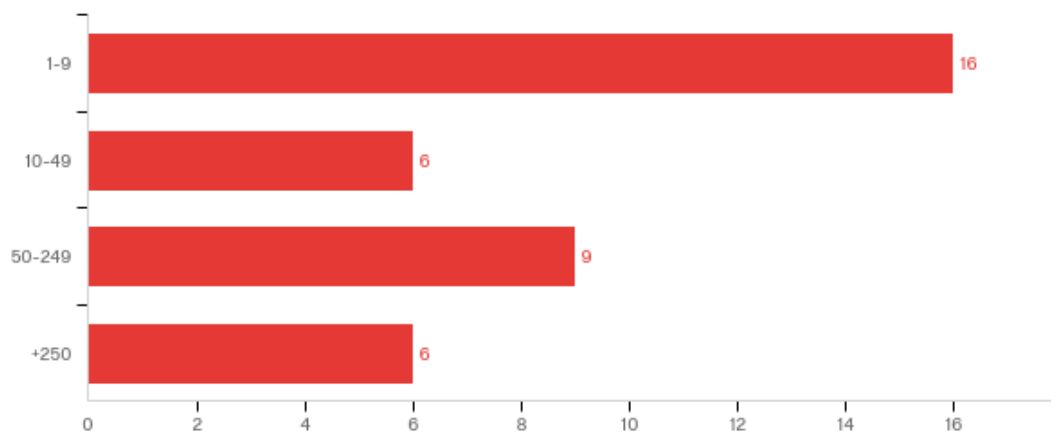
Nous allons commencer notre analyse par la partie générale, afin de comprendre le type d'organisation intéressé par le sujet, puis nous détaillerons les réponses aux questions des différents axes. Les figures et tableaux ci-dessous sont tirés des résultats du questionnaire effectué sur le site *Qualtrics.com* et illustrent nos résultats.

Dans cette seconde partie, nous détaillerons les questions les plus pertinentes de chaque axe.

Tout d'abord, concernant la partie générale, 37 réponses sont enregistrées.

La figure ci-dessous montre la taille des entreprises qui ont répondu au questionnaire.

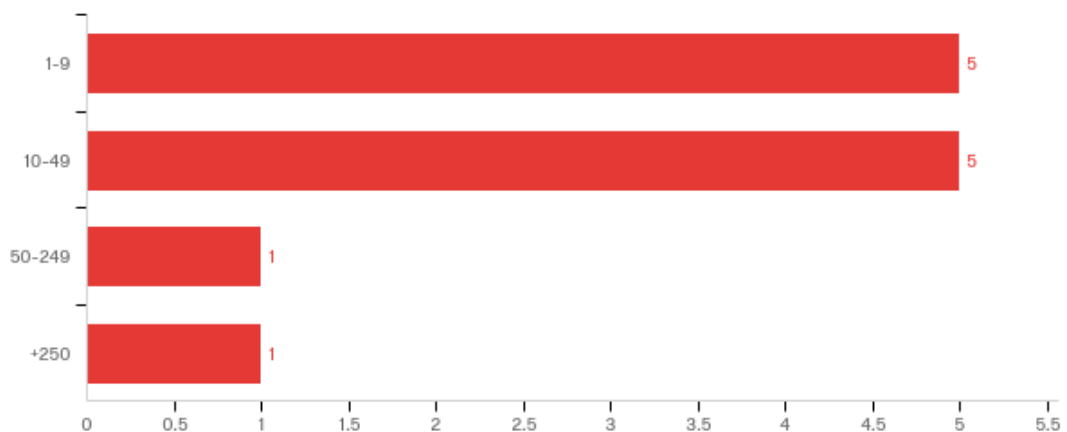
Figure 2 : Taille des entreprises



Nous pouvons voir que 16 questionnaires ont été remplis par des entreprises de moins de 10 collaborateurs, 6 par des entreprises de 10 à 49 collaborateurs, 9 par des entreprises de 50 à 249 collaborateurs et 6 par des entreprises comportant plus de 250 collaborateurs. Nous pouvons voir une diversité de la taille des entreprises, même s'il y a une majorité relative de TPE. Cette donnée nous permettra d'analyser si la taille des entreprises a une influence sur d'autres aspects du management.

Un autre aspect intéressant consiste à étudier quelle est la taille des entreprises ayant répondu jusqu'à la fin du questionnaire.

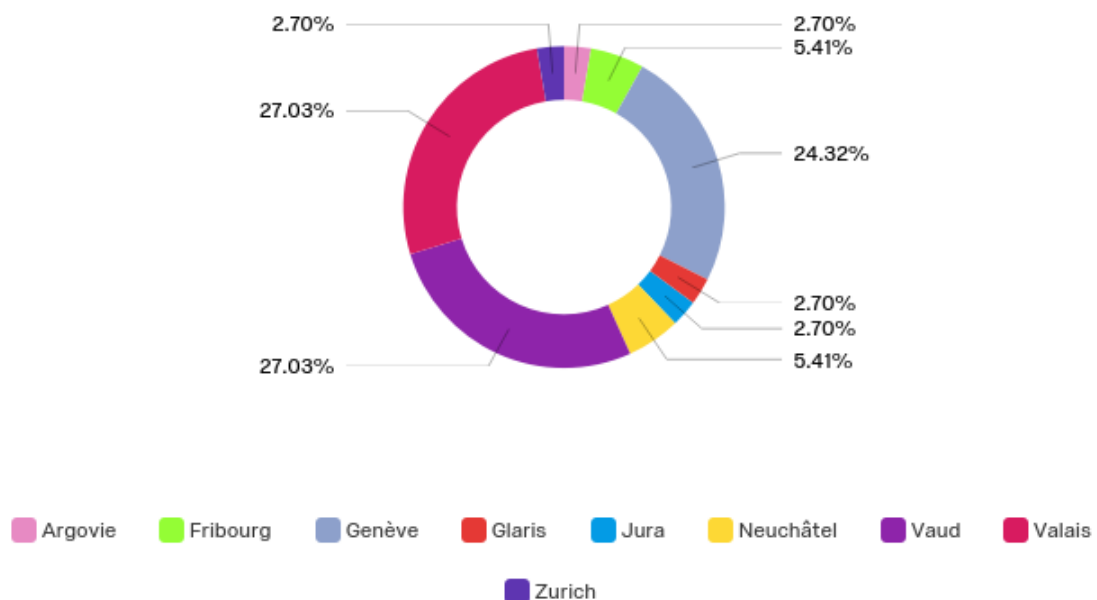
Figure 3 : Taille des entreprises ayant répondu jusqu'à la fin du questionnaire



Cette figure nous montre que 5 organisations comptant de 10 à 49 employés sur les 6 enregistrées ont répondu à la totalité du questionnaire. Nous pouvons aussi observer que 11 organisations de moins de 10 collaborateurs n'ont pas terminé le questionnaire, ainsi que 8 organisations comptant entre 50 et 250 employés. Pour finir, nous pouvons voir que 5 entreprises de plus de 250 employés n'ont pas répondu à la totalité du questionnaire. Nous pouvons donc en conclure que ce sont les entreprises composées de moins de 50 employés qui sont réellement intéressées par le questionnaire et qui pourraient potentiellement être intéressées par la plateforme.

La deuxième question concerne le canton de la société mère. Ci-dessous nous pouvons voir la répartition des différentes réponses.

Figure 4 : Répartition des sociétés dans les cantons



Les cantons ayant le plus répondu sont le canton du Valais et le canton de Vaud avec 10 réponses chacun. Suit le canton de Genève avec 9 réponses. Puis, avec 2 réponses chacun, le canton de Neuchâtel et le canton de Fribourg et pour finir les cantons d'Argovie, Glaris, Jura et Zurich avec 1 réponse chacun. Cette illustration nous permet de voir que tous les cantons romands sont représentés et que le questionnaire a surtout intéressé les romands, ce qui est logique dès lors qu'il est rédigé en français et qu'il a été davantage diffusé auprès des organisations romandes.

Les différentes entreprises ayant répondu provenaient de plusieurs secteurs d'activité. La figure montre le nombre d'entreprises dans chaque secteur d'activité.

Tableau 2 : Secteur d'activité

Nom du secteur d'activité	Nombre de réponses
Conseils, coaching d'entreprises	5
Informatique, technologie de l'information	4
Transport	4
Formation / éducation	3
Autre service	3
Construction, architecture, ingénierie civile	3
Autre industrie	2
Assurance, banque, finance, fiduciaire	2
Chimie et pharmacie (industrie)	2
Machines, équipements électriques et métallurgie	2
Horlogerie (manufacture, industrie, composants)	2
Tourisme, hôtellerie et restauration	2
Production et distribution d'énergie	1
Santé	1
Agriculture, sylviculture, pêche	1

Nous pouvons voir que le secteur d'activité ayant le plus répondu est le secteur *Conseils, coaching d'entreprise* avec cinq entreprises, suivi des secteurs d'activité *Informatique, technologie de l'information* et *Transport* avec quatre entreprises chacun. S'agissant des autres secteurs listés, nous avons reçu d'une à trois réponses. Nous pouvons donc voir que les secteurs d'activité nous ayant répondu sont variés, avec 15 secteurs d'activité différents.

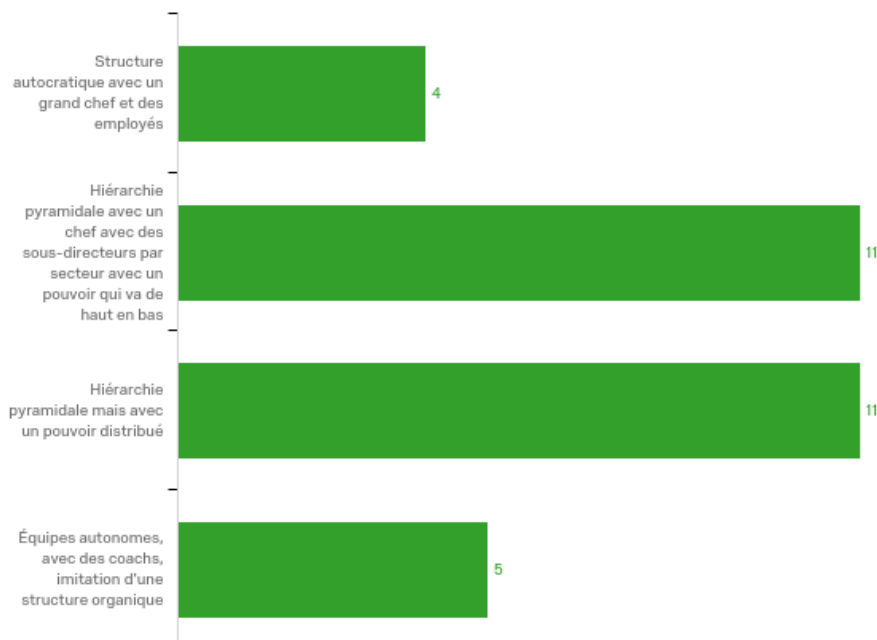
Dans cette seconde partie, nous allons détailler les réponses aux différents axes. Nous présenterons les questions qui nous semblent les plus importantes pour chaque axe, avec le score moyen de chaque question. Nous terminerons avec le score moyen global de chaque axe. Chaque score moyen est calculé et pondéré en fonction du nombre de réponses. Les réponses sont pondérées de 1 à 4. Nous faisons le total du nombre de points obtenus divisé par le nombre de réponses.

Structure

Le premier axe est composé de trois questions. Nous n'en analyserons que deux de manière plus détaillée.

La première concerne la structure de l'entreprise.

Figure 5 : Structure de l'entreprise



Nous pouvons voir que les organisations ont une tendance à avoir une structure hiérarchique, soit avec un pouvoir centralisé, soit avec un pouvoir distribué. La

structure autocratique est la moins fréquente, ce qui laisse plus le pouvoir aux collaborateurs. La suppression de hiérarchie n'est toutefois pas encore très populaire.

Il est intéressant de croiser ces réponses avec la taille de l'entreprise.

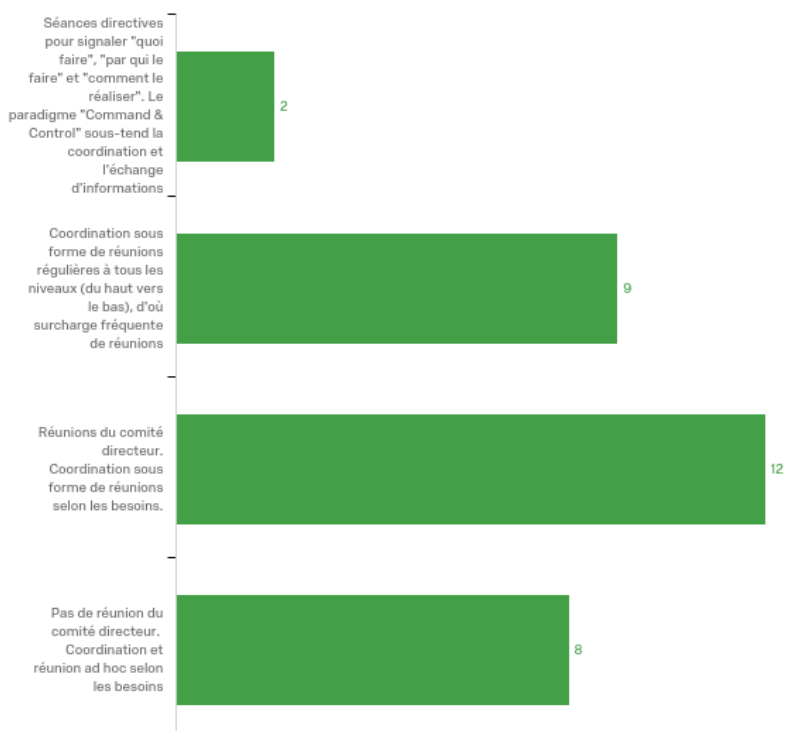
Tableau 3 : Taille de l'entreprise X Structure de l'entreprise

	Quel est la taille de votre entreprise / organisation (nombre de collaborateurs) ?				Total
	1-9	10-49	50-249	+250	
Structure autocratique avec un grand chef et des employés	3	0	1	0	4
Hiérarchie pyramidale avec un chef avec des sous-directeurs par secteur avec un pouvoir qui va de haut en bas	1	0	4	6	11
Hiérarchie pyramidale mais avec un pouvoir distribué	4	5	2	0	11
Équipes autonomes, avec des coaches, imitation d'une structure organique	3	1	1	0	5
Total	11	6	8	6	31

Nous pouvons voir que toutes les entreprises de plus de 250 collaborateurs ont une structure pyramidale avec le pouvoir concentré sur le haut de la pyramide. Ce choix est encore très présent lorsque la taille de l'entreprise varie entre 50 et 249 employés. Lorsque l'entreprise est plus petite, le pouvoir est de plus en plus distribué. Il y a 5 entreprises qui utilisent un système pyramidal avec un pouvoir distribué lorsque l'entreprise comprend entre 10 et 49 collaborateurs. Lorsque l'entreprise est très petite, Nous constatons un paradoxe, car il y a à la fois une augmentation du nombre d'entreprises supprimant la hiérarchie mais aussi une augmentation des structures autocratiques avec un seul grand chef. Ce tableau est très intéressant car on peut s'apercevoir que la taille de l'entreprise joue un rôle dans sa structure hiérarchique. Le score moyen de la question est de 2,55 sur 4.

La deuxième question porte sur la coordination et les réunions.

Figure 6 : Coordination et réunions



Nous pouvons voir qu'il y a très peu de séances directives. Cependant, il y a de nombreuses organisations qui ont une surcharge du nombre de réunions. La valeur la plus élevée concerne les réunions du comité directeur selon le besoin avec 12 réponses. Pour finir, la suppression des réunions du comité de direction et une coordination ad hoc selon les besoins sont relativement fréquentes avec 8 réponses. Il est intéressant de croiser ces données avec les données portant sur la structure de l'entreprise afin de déterminer s'il existe une influence réciproque.

Tableau 4 : Structure de l'entreprise X Coordination et réunions

	Structure de l'entreprise La structure hiérarchique de votre entreprise				Total
	Structure autocratique avec un grand chef et des employés	Hiérarchie pyramidale avec un chef avec des sous-directeurs par secteur avec un pouvoir qui va de haut en bas	Hiérarchie pyramidale mais avec un pouvoir distribué	Équipes autonomes, avec des coaches, imitation d'une structure organique	
Séances directives pour signaler "quoi faire", "par qui le faire" et "comment le réaliser". Le paradigme "Command & Control" sous-tend la coordination et l'échange d'informations	1	0	1	0	2
Coordination sous forme de réunions régulières à tous les niveaux (du haut vers le bas), d'où surcharge fréquente de réunions	1	3	5	0	9
Réunions du comité directeur. Coordination sous forme de réunions selon les besoins.	0	8	2	2	12
Pas de réunion du comité directeur. Coordination et réunion ad hoc selon les besoins	2	0	3	3	8
Total	4	11	11	5	31

Ce tableau est très intéressant et permet de mettre en évidence que les structures autocratiques sont paradoxale car certaines d'entre elles ont des séances directives et d'autres ont supprimé les réunions. Les structures pyramidales avec le pouvoir concentré sur le haut de la pyramide ont des réunions du comité directeur et une coordination selon besoin et quelques-unes ont une surcharge de réunions. Les hiérarchies pyramidales avec un pouvoir distribué ont plus de surcharges de réunions mais aussi plus souvent une suppression du comité directeur et des réunions ad hoc. Pour finir, les organisations avec une structure organique ont plus de réunions selon les besoins et même une suppression des réunions du comité directeur. Le score moyen de la question est de 2.84 sur 4.

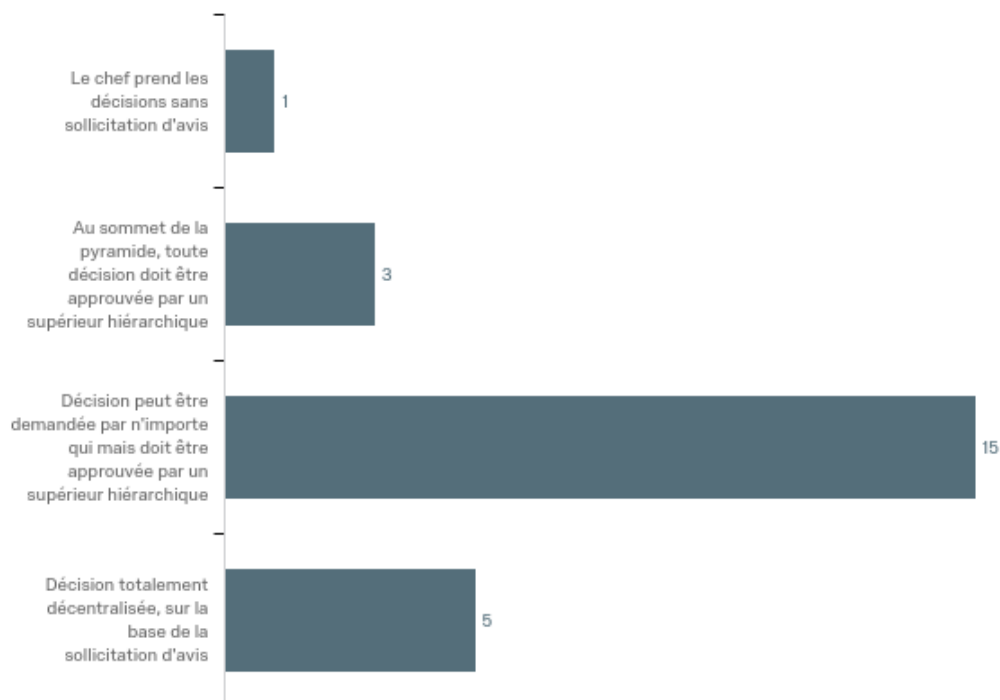
Après analyse des réponses à toutes les questions de l'axe, son score moyen est de 7,99 sur 12 points, ce qui nous donne un score moyen de 2,66 sur 4 par question.

Organisation

Le deuxième axe est composé de cinq questions. Trois d'entre elles seront analysées de manière plus précise.

La première porte sur la prise de décision

Figure 7 : Prise de décision



Nous pouvons voir ci-dessus que sur les 24 réponses reçues, 15 organisations, soit plus de 60%, ont répondu qu'une décision peut être demandée par n'importe qui avec l'approbation d'un supérieur hiérarchique. La décision totalement décentralisée est adoptée par 5 entreprises, tandis que 3 autres ont répondu que la décision venait du sommet de la pyramide. Enfin, une seule entreprise a répondu que le chef prend toutes les décisions. Nous pouvons ainsi voir que de plus en plus d'entreprises impliquent leurs collaborateurs dans la prise de décisions. Cependant, la décision totalement décentralisée sur la base de la sollicitation d'avis est encore peu utilisée. Nous allons à présent analyser si la structure hiérarchique a une influence sur la prise de décision

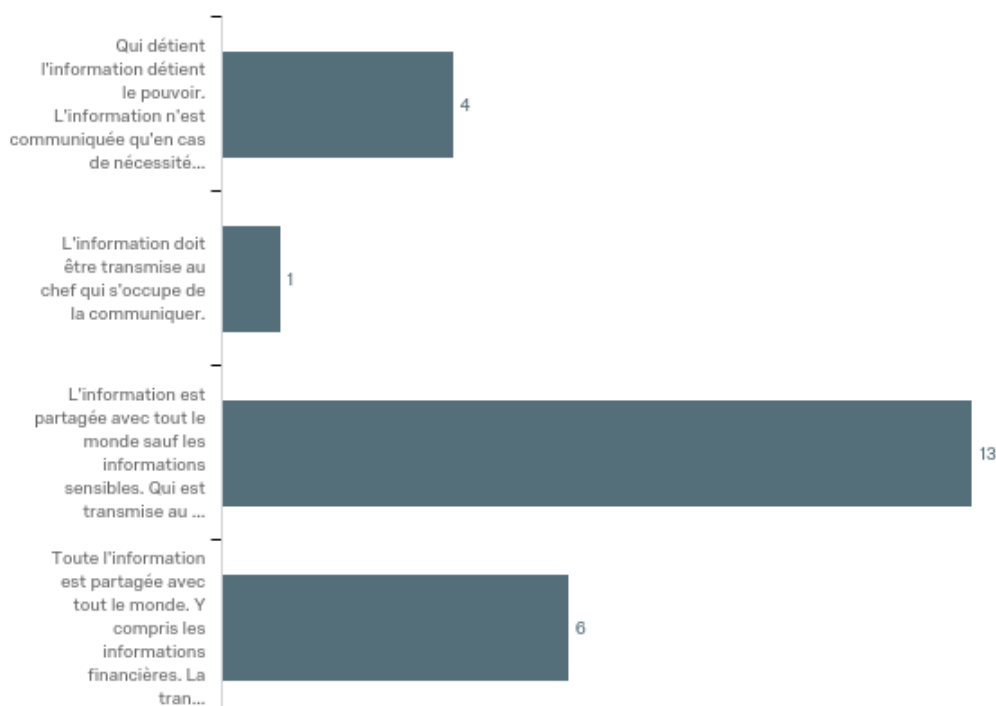
Tableau 5 : Structure hiérarchique X Prise de décision

		Structure de l'entreprise La structure hiérarchique de votre entreprise				Total
		Structure autocratique avec un grand chef et des employés	Hiérarchie pyramidale avec un chef avec des sous-directeurs par secteur avec un pouvoir qui va de haut en bas	Hiérarchie pyramidale mais avec un pouvoir distribué	Équipes autonomes, avec des coaches, imitation d'une structure organique	
Prise de décision Comment prenez-vous des décisions	Le chef prend les décisions sans sollicitation d'avis	1	0	0	0	1
	Au sommet de la pyramide, toute décision doit être approuvée par un supérieur hiérarchique	1	2	0	0	3
	Décision peut être demandée par n'importe qui mais doit être approuvée par un supérieur hiérarchique	0	4	8	3	15
	Décision totalement décentralisée, sur la base de la sollicitation d'avis	0	0	3	2	5
	Total	2	6	11	5	24

Sans surprise, nous pouvons voir que la structure hiérarchique a directement une influence sur la prise de décisions. Plus le pouvoir est concentré vers le haut de la pyramide, moins les décisions sont prises par les collaborateurs. Le score moyen de cette question est de 2.95. C'est un très bon score en vue d'une décentralisation de la prise de décisions.

Notre deuxième analyse concerne sur le flux d'information.

Figure 8 : Flux d'information



Nous pouvons voir que les informations sont généralement partagées avec le reste des collaborateurs. Cependant, 13 entreprises ne partagent pas toutes les informations, telles que les informations sensibles. 6 entreprises partagent toutes les informations, y

compris les informations sensibles. Une seule entreprise a répondu que l'information est transmise au chef qui s'occupe de la communiquer. Pour finir, 4 entreprises ont expliqué que les informations ne sont partagées qu'en cas de nécessité. Nous avons décidé de croiser ces données avec les données concernant les réunions et la coordination.

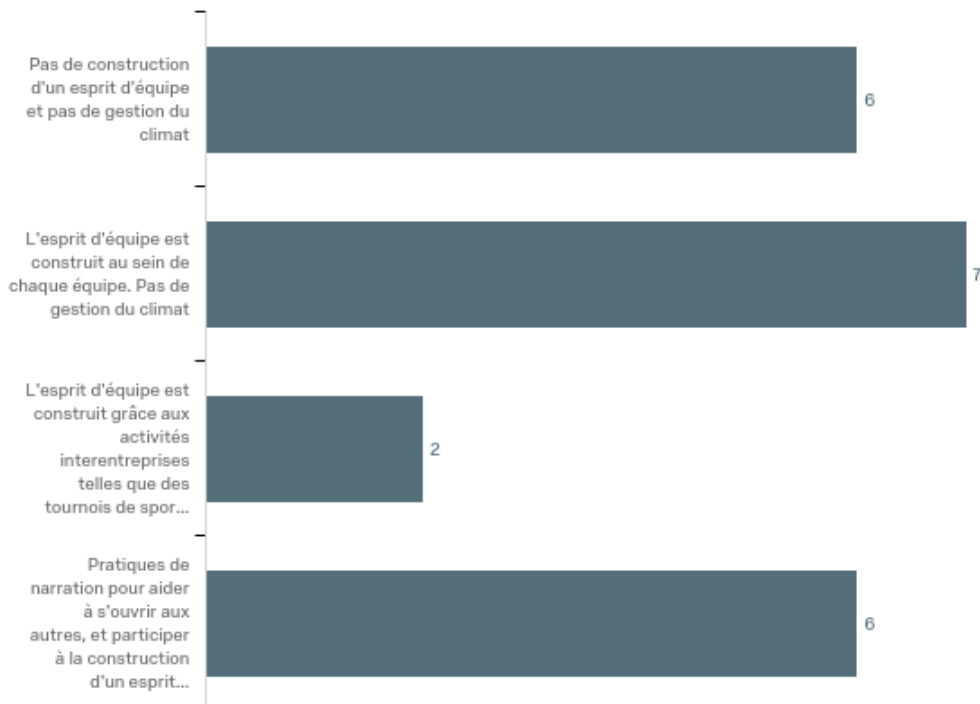
Tableau 6 : Réunion et coordination X Flux d'information

		Coordination & Réunion Comment coordonnez-vous ? Comment se déroule vos réunions, et à quelle fréq...				Total
		Séances directives pour signaler "quoi faire", "par qui le faire" et "comment le réaliser". Le paradigme "Command & Control" sous-tend la coordination et l'échange d'informations	Coordination sous forme de réunions régulières à tous les niveaux (du haut vers le bas), d'où surcharge fréquente de réunions	Réunions du comité directeur. Coordination sous forme de réunions selon les besoins.	Pas de réunion du comité directeur. Coordination et réunion ad hoc selon les besoins	
Flux informations Comment est-ce que l'information circule	Qui détient l'information détient le pouvoir. L'information n'est communiquée qu'en cas de nécessité. Par défaut, le secret est de règle vis-à-vis de l'extérieur.	2	0	1	1	4
	L'information doit être transmise au chef qui s'occupe de la communiquer.	0	1	0	0	1
	L'information est partagée avec tout le monde sauf les informations sensibles. Qui est transmise au chef qui décidera de la communiquer ou pas.	0	5	6	2	13
	Toute l'information est partagée avec tout le monde. Y compris les informations financières. La transparence est poussée au point d'inviter l'extérieur à faire toute suggestion aidant à donner corps à la raison d'être de l'entreprise.	0	1	1	4	6
	Total	2	7	8	7	24

Ce tableau montre très bien que les réunions et la coordination ont une grande influence sur le flux d'information. Nous pouvons voir que plus les réunions et la coordination sont de type « control & command », moins l'information est partagée. Plus la coordination se fait selon les besoins, plus le flux d'information est partagé avec tout le monde. Le score moyen pour cette question est de 2.95. Le score est égal à celui concernant la prise de décision.

Notre dernière analyse de cet axe porte sur la construction d'un esprit d'équipe et la gestion du climat d'entreprise.

Figure 9 : Construction d'un esprit d'équipe et gestion du climat



Nous pouvons voir que peu d'entreprises sont intéressées par la construction d'un esprit d'équipe et la gestion du climat, avec 6 entreprises sur 21 qui ont répondu qu'il n'y avait de construction d'esprit d'équipe ni de gestion du climat et 7 organisations qui expliquent ne pas avoir de gestion du climat et que l'esprit d'équipe est construit dans chaque équipe. 2 entreprises ont répondu qu'il y avait une recherche de construction d'entreprise et une recherche d'amélioration du climat. Pour finir, 6 entreprises ont une gestion de climat qui sert au mieux la raison d'être de l'entreprise et une recherche d'esprit d'équipe du groupe. Nous avons essayé de croiser ces données avec d'autres variables. Cependant, nous n'avons rien trouvé de concluant. Il semble que la gestion du climat et la construction d'un esprit d'équipe ne dépendent directement d'aucun autre facteur. Le score de cette question est de 2,38 ce qui est un score relativement médiocre, inférieur à la moyenne pondérée de 2,5. Ceci nous amène à penser que c'est un sujet trop peu abordé dans les entreprises, alors même qu'il est relativement important.

Le score moyen des réponses de l'axe est de 13,33 sur 20 points, ce qui nous donne un score moyen de 2,66 par question.

Processus d'entreprise

Ayant défini cet axe comme l'axe prioritaire pour le développement de la plateforme, nous analyserons toutes les questions de cet axe afin d'en avoir une vision globale.

Nous commençons par les résultats récoltés pour la question portant sur la raison d'être.

Figure 10 : Raison d'être



Nous pouvons voir dans ce graphique que les valeurs sont majoritairement définies par la direction et qu'il y a une protection contre la concurrence avec 7 réponses enregistrées. Deux autres réponses ont été enregistrées chacune à 4 reprises. Et une réponse a été enregistrée à 3 reprises. Il peut être intéressant de comparer ces données avec la structure hiérarchique car nous pouvons penser que cette dernière peut influencer la définition de la raison d'être.

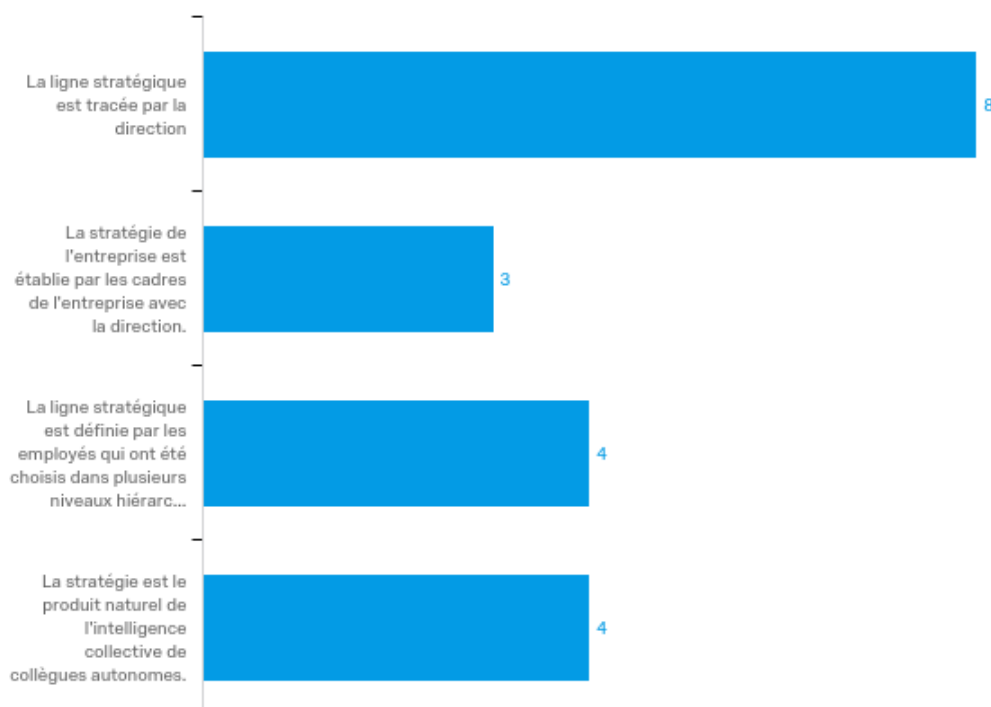
Tableau 7 : Structure hiérarchique X Raison d'être

		Prise de décision Comment prenez-vous des décisions				Total
		Le chef prend les décisions sans sollicitation d'avis	Au sommet de la pyramide, toute décision doit être approuvée par un supérieur hiérarchique	Décision peut être demandée par n'importe qui mais doit être approuvée par un supérieur hiérarchique	Décision totalement décentralisée, sur la base de la sollicitation d'avis	
Raison d'être Quel est la raison d'être de votre entreprise, quelles sont ses valeurs?	Aucune pratique d'écoute de la raison d'être. La protection contre la concurrence est le seul moteur de la décision.	1	1	1	0	3
	Les valeurs sont trouvées par le comité de direction et sont exposées dans les bureaux. Protection contre la concurrence.	0	2	4	1	7
	Écoute et définition de la raison d'être par tous les employés. Besoin de protection contre la concurrence.	0	0	3	1	4
	L'entreprise est perçue comme une entité vivante possédant sa raison d'être évolutive. Le concept de concurrence n'a aucune valeur. Utilisation d'outils d'écoute de la raison d'être de l'entreprise.	0	0	2	2	4
	Total	1	3	10	4	18

Nous pouvons voir dans ce tableau que la structure hiérarchique et la raison d'être sont probablement liées. Nous pouvons voir que plus le pouvoir est centralisé en haut de la pyramide, plus la raison d'être est définie par les chefs, voire même inexistante. Au contraire, plus la hiérarchie est répartie entre tous les collaborateurs, plus la raison d'être est définie par toute l'organisation. Nous enregistrons un score moyen de 2,38. C'est un domaine relativement peu évolué dans les entreprises au vu de ce score.

La deuxième question porte sur la définition de la stratégie de l'entreprise.

Figure 11 : Stratégie



La première réponse a été choisie par une majorité d'entreprises. Avec 8 réponses sur 17, les entreprises expliquent que la stratégie est définie par la direction. Deux autres réponses ont été enregistrées chacune à 4 reprises. Et une réponse a été enregistrée

à 3 reprises. Nous pouvons voir qu'une grande majorité des entreprises ont un système « classique » de définition de la stratégie. Il peut être intéressant comme précédemment de croiser ces données avec celles concernant la structure hiérarchique.

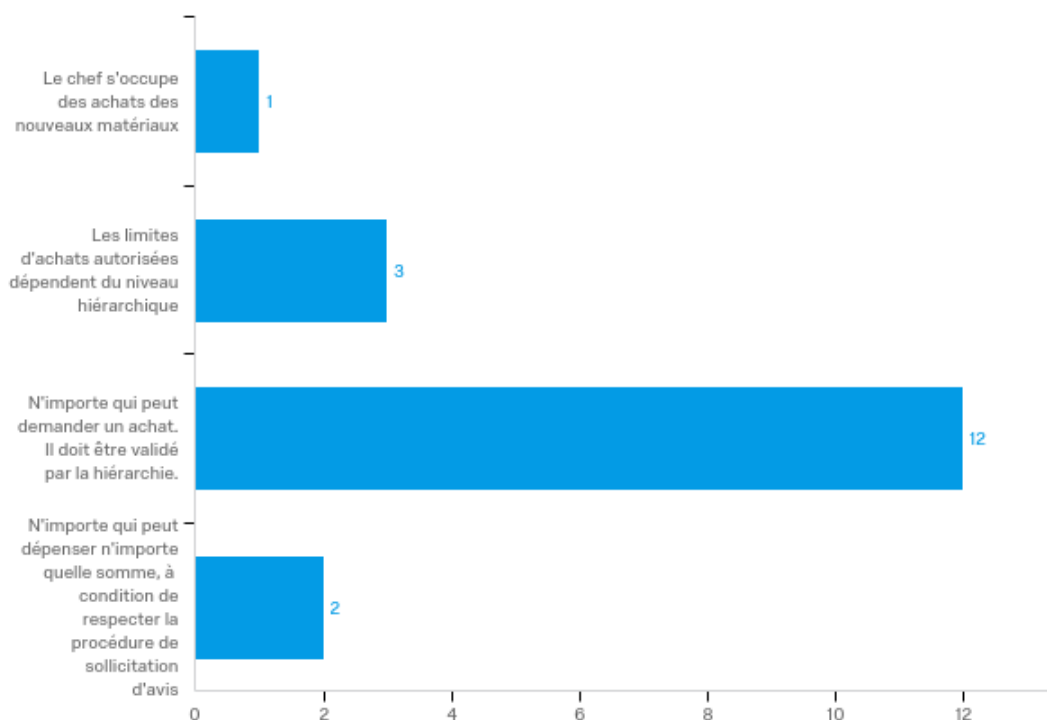
Tableau 8 : Structure hiérarchique X Stratégie

		Structure de l'entreprise La structure hiérarchique de votre entreprise				Total
		Structure autocratique avec un grand chef et des employés	Hiérarchie pyramidale avec un chef avec des sous-directeurs par secteur avec un pouvoir qui va de haut en bas	Hiérarchie pyramidale mais avec un pouvoir distribué	Équipes autonomes, avec des coachs, imitation d'une structure organique	
Stratégie Comment est défini la stratégie de l'entreprise	La ligne stratégique est tracée par la direction	2	2	4	0	8
	La stratégie de l'entreprise est établie par les cadres de l'entreprise avec la direction.	0	1	1	1	3
	La ligne stratégique est définie par les employés qui ont été choisis dans plusieurs niveaux hiérarchiques afin de représenter tous les niveaux de l'entreprise	0	1	2	1	4
	La stratégie est le produit naturel de l'intelligence collective de collègues autonomes.	0	0	2	2	4
Total		2	4	9	4	19

Nous pouvons voir que la hiérarchie a une influence sur la définition de la stratégie. Ainsi, 50% des organisations ayant répondu qu'ils utilisaient une structure avec des équipes autonomes utilisent également une stratégie définie par les collaborateurs. À l'inverse, 100% des entreprises utilisant une structure autocratique utilisent aussi une stratégie définie par la direction. Le score moyen est de 2.06. C'est un score très faible, peu d'entreprises laissant la définition de la stratégie aux collaborateurs.

La troisième question porte sur la gestion des achats.

Figure 12 : Gestion des achats



Nous pouvons voir ci-dessus que la grande majorité des entreprises, avec 12 réponses, a répondu que n'importe qui peut faire une demande d'achat qui doit être validée par la hiérarchie. 3 entreprises ont répondu que la limite des achats autorisés dépend du niveau hiérarchique. 1 entreprise a répondu que le chef s'occupe des achats. 2 entreprises ont répondu que n'importe qui peut dépenser n'importe quelle somme tant qu'il respecte la procédure de sollicitation d'avis. Nous allons croiser maintenant ces données celles concernant la prise de décision.

Tableau 9 : Prise de décision X Gestion des achats

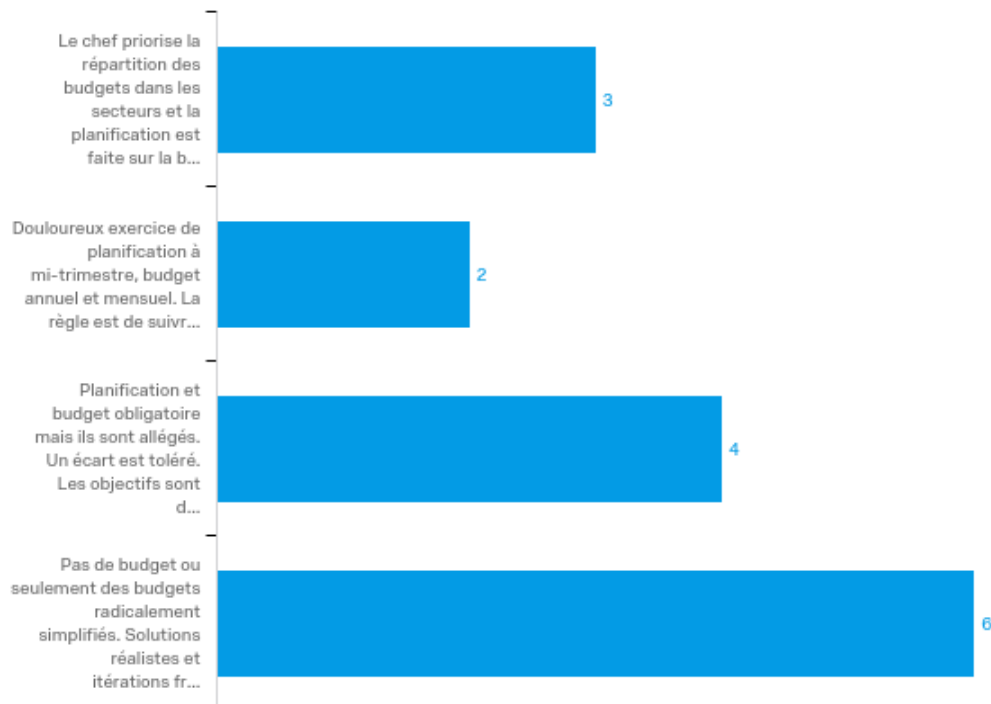
		Prise de décision Comment prenez-vous des décisions				Total
		Le chef prend les décisions sans sollicitation d'avis	Au sommet de la pyramide, toute décision doit être approuvée par un supérieur hiérarchique	Décision peut être demandée par n'importe qui mais doit être approuvée par un supérieur hiérarchique	Décision totalement décentralisée, sur la base de la sollicitation d'avis	
Gestion des achats Qui s'occupe des achats de matériel ?	Le chef s'occupe des achats des nouveaux matériaux	1	0	0	0	1
	Les limites d'achats autorisées dépendent du niveau hiérarchique	0	1	2	0	3
	N'importe qui peut demander un achat. Il doit être validé par la hiérarchie.	0	2	8	2	12
	N'importe qui peut dépenser n'importe quelle somme, à condition de respecter la procédure de sollicitation d'avis	0	0	0	2	2
Total		1	3	10	4	18

Nous pouvons voir que la prise de décision et la gestion des achats sont liées. En effet, lorsqu'on regarde le tableau, on constate que plus la prise de décision est décentralisée, plus les collaborateurs ont le droit de dépenser de l'argent, en

respectant bien sûr la sollicitation d'avis. Le score moyen est de 2,80. Ce score est relativement bon. Il doit toutefois être relativisé, compte tenu du faible nombre d'entreprises permettant à n'importe quel collaborateur de dépenser n'importe quelle somme moyennant une sollicitation d'avis.

La quatrième question porte sur la planification et le budget

Figure 13 : Planification et budget



Nous pouvons voir que de 6 entreprises ont répondu que le budget et la planification n'étaient pas toujours nécessaires. 4 entreprises ont expliqué que le budget et la planification étaient obligatoires, mais allégés. 3 entreprises ont répondu que le chef attribue le budget. 2 entreprises expliquent que le budget est fait très régulièrement et de façon douloureuse. Nous avons essayé de croiser ces données avec d'autres variables, cependant nous n'avons trouvé aucun facteur majeur les influençant. Nous pouvons néanmoins observer que le mode (valeur dominante d'observation) est la réponse quatre, qui est la réponse la plus proche du modèle Opale. Ceci est intéressant il semble s'agir d'un point qui a été assimilé par plusieurs entreprises. Le score moyen de cette question est de 2,87.

La dernière question concerne la gestion du changement

Figure 14 : Gestion du changement



Nous pouvons observer que 10 entreprises ne font pas de gestion du changement. 5 entreprises considèrent que le changement est nécessaire et qu'il faut des outils adaptés. Pour finir, 2 organisations ont répondu qu'ils utilisaient un arsenal d'outils afin de faire passer l'organisation d'un point A vers un point B. Comme pour la précédente question, nous pouvons voir que le mode est la dernière réponse, qui est celle qui se rapproche le plus d'un management Opale. Il est intéressant de croiser ces données avec d'autres paramètres, tels que la structure hiérarchique.

Tableau 10 : Structure de l'entreprise X Gestion du changement

		Structure de l'entreprise La structure hiérarchique de votre entreprise				Total
		Structure autocratique avec un grand chef et des employés	Hiérarchie pyramidale avec un chef avec des sous-directeurs par secteur avec un pouvoir qui va de haut en bas	Hiérarchie pyramidale mais avec un pouvoir distribué	Équipes autonomes, avec des coaches, imitation d'une structure organique	
Gestion du changement Comment gérez-vous le changement processus et de procédure ?	Arsenal impressionnant d'outils de gestion du changement pour faire passer l'entreprise de A à B	1	1	0	0	2
	Une analyse très poussée permet de définir les zones impliquées dans le changement et permettre grâce à de nombreux outils disponibles de faire changer l'entreprise.	0	0	0	0	0
	Le changement est considéré comme nécessaire dans la nature et donc des outils permettent d'aider l'entreprise à changer.	0	1	4	0	5
	Le "changement" n'est plus un sujet parce que les entreprises ne cessent d'évoluer de l'intérieur	0	2	4	4	10
Total		1	4	8	4	17

Ce tableau est intéressant car nous pouvons voir que la structure de l'entreprise a une influence sur la gestion du changement. En effet, nous pouvons voir que 100% des

structures de type équipes autonomes ont répondu que le changement n'est plus un sujet. Cependant, une hiérarchie pyramidale peut aussi intégrer cette vision de la gestion du changement. Le score moyen de cette question est de 3,35, ce qui est un excellent score.

Le score moyen des réponses de l'axe est de 13,49 sur 20 points, ce qui nous donne un score moyen de 2,7 par question. Nous pouvons voir qu'il y a des points très bien assimilés par les organisations tels que la gestion du changement et la planification et le budget. Cependant, d'autres points tels que la définition de la stratégie et la raison d'être, qui est l'un des principes fondamentaux définis par Frédéric Laloux dans son livre, sont très mal assimilés par les organisations. Le score global est bon voire très bon, cependant il est contrasté par les mauvais résultats aux deux premières questions.

Ressources humaines

Le dernier axe concerne les ressources humaines. Il est composé de 8 questions. Nous en analyserons 2 de manière détaillée.

La première question concerne le recrutement.

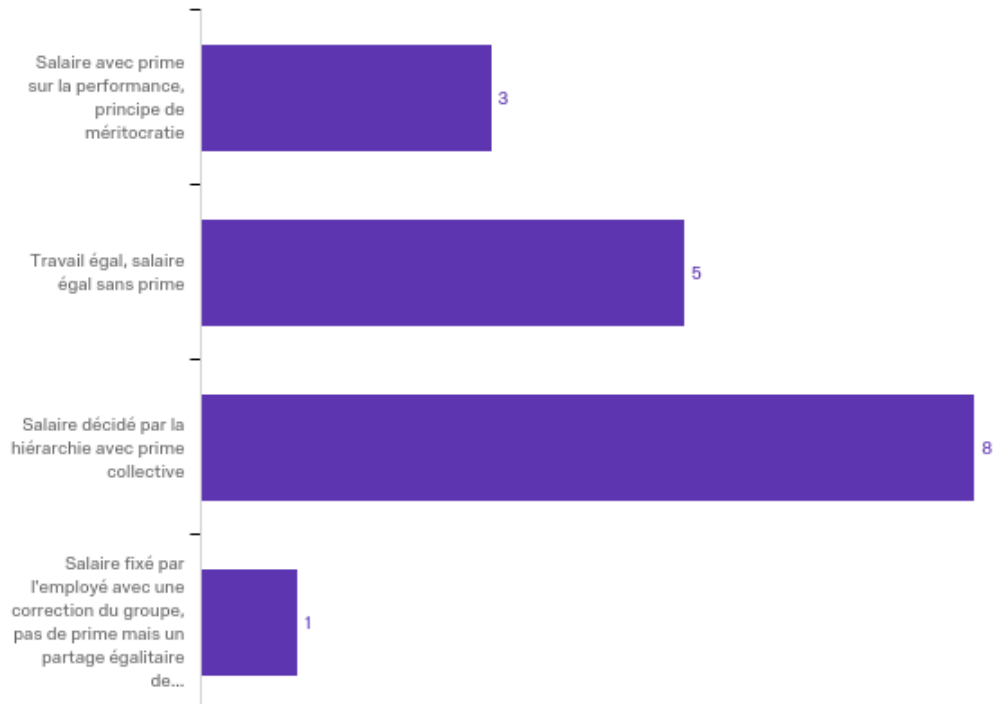
Figure 15 : Recrutement



Nous pouvons voir ci-dessus que pour 8 organisations, ce sont les ressources humaines et les futurs collègues qui font les entretiens d'embauche. Pour 3 entreprises, ce sont uniquement les ressources humaines. Pour 2 entreprises c'est le chef qui s'en occupe. Pour 2 entreprises également, ce sont uniquement les futurs collègues qui se chargent des entretiens d'embauche. De nombreuses entreprises intègrent donc les collaborateurs aux entretiens. Nous avons voulu voir si le recrutement est influencé par d'autres données, cependant, nous n'avons rien trouvé de concluant. Cette question obtient un score moyen de 2,67.

Une autre question intéressante concerne la rémunération des collaborateurs

Figure 16 : Rémunération



Nous pouvons constater que 8 entreprises sur 17 ont répondu que le salaire est décidé par la hiérarchie et que la prime est collective. 5 entreprises ont répondu travail égal, salaire égal. Pour 3 entreprises, il y a un salaire puis une prime sur la performance des collaborateurs. Une seule organisation a choisi la dernière réponse. Nous pouvons voir que les façons d'attribuer les salaires dans les organisations sont relativement traditionnelles malgré un partage de la prime pour la plupart des organisations. Nous n'avons pas trouvé d'autres données qui pourraient influencer sur la rémunération des collaborateurs d'une organisation. Le score moyen est de 2,21.

Le score moyen des réponses de l'axe est de 18,72 sur 32 points, ce qui nous donne un score moyen de 2,34 par question. C'est l'axe le plus faible. Il n'obtient même pas la moyenne. De plus, nous n'avons pas trouvé de facteurs influençant les résultats, comme s'il était indépendant des autres domaines de l'organisation.

Nous pouvons constater que le nombre de réponses aux questions diminue au fur et à mesure de l'avancement du questionnaire, avec 37 réponses enregistrées au début du questionnaire et 12 réponses vers la fin du questionnaire. Ceci peut influencer la qualité des réponses au questionnaire, et expliquer en partie que nous ne trouvons pas de facteurs influençant les questions portant sur les ressources humaines.

4.2 Axe prioritaire : Processus d'entreprise

Afin de faciliter le développement des différents axes, nous avons décidé de faire des itérations pour chacun d'eux. Nous nous sommes concentrés dans ce travail uniquement sur l'axe prioritaire afin de comprendre ses différents enjeux.

Pour rappel, les processus d'entreprises sont les différentes activités ou interactions organisées dans le temps permettant de réaliser les objectifs métiers. C'est donc la façon de procéder de l'entreprise afin qu'elle remplisse ses objectifs. Il semble essentiel que cet axe soit bien compris et évolué avant d'améliorer les autres axes. C'est pourquoi, nous avons défini cet axe comme notre axe prioritaire.

Dans le questionnaire, cinq domaines de cet axe ont été abordés. Ces domaines affectent directement ou indirectement l'objectif métier :

- raison d'être ;
- stratégie ;
- gestion des achats ;
- planification et budget ;
- gestion du changement.

4.2.1 Domaines

La raison d'être est l'un des points essentiels des organisations Opale ; c'est même l'un des trois principes clés. Il s'agit de voir l'organisation comme une entité à part entière qui possède sa propre raison d'être évolutive et qui est en adéquation avec les différents collaborateurs. Toutes les entreprises ont des valeurs mais généralement elles sont mentionnées dans une phrase statique sur une plaque visée contre un mur. À l'inverse, dans les organisations Opale, les valeurs sont déterminées par tous les collaborateurs et sont évolutives, c'est-à-dire qu'elles peuvent changer à tout moment, ce qui permet une meilleure réactivité des besoins des clients.

La stratégie d'entreprise est longuement détaillée dans le livre de Frédéric Laloux et intéresse fortement les dirigeants. Ce point permet en même temps de comprendre la structure de l'entreprise. En effet, le fait de savoir si la stratégie a été déterminée par une seule ou plusieurs personnes sera directement impacté par la structure de l'entreprise et la hiérarchie entre collaborateurs. C'est pourquoi nous avons décidé de l'intégrer dans ce questionnaire.

La gestion des achats est selon nous l'un des points les plus importants et il nous semblait essentiel de l'évoquer ; il intègre en effet une procédure très novatrice, intitulée la sollicitation d'avis, qui a été développée par l'entreprise AES. Dans ce modèle, les crédits ne sont pas répartis en fonction de la hiérarchie mais uniquement selon les besoins des collaborateurs. La sollicitation d'avis est une procédure interne à l'entreprise permettant de renforcer la motivation et les initiatives auprès de ses collaborateurs. Ils ont l'autonomie d'identifier les opportunités et de prendre des décisions en consultant les personnes impliquées par cet achat de même que celles plus expérimentées. Par exemple, un ouvrier souhaitant acheter une machine car il en ressent le besoin sollicite l'avis de ses pairs ainsi celui de collaborateurs expérimentés. Sur cette base, il peut décider d'acheter cette machine qui peut valoir plusieurs millions.

La planification et le budget sont des points très importants du livre de François Laloux. Il s'agit d'éléments du principe « Prévoir et contrôler » qui constitue un frein à l'innovation. En effet, de par leur but, les budgets et la planification doivent être respectés et s'opposent à la réactivité nécessaire en cas de changement. Dans les organisations Opale, le principe est plutôt de « sentir et répondre » avec pour conséquence que les budgets et les planifications sont quasiment bannis, sauf rares achats extrêmement importants. Ce point permet aux entreprises Opale d'être réactives afin de répondre rapidement à un besoin nouveau ou changeant.

Enfin, la gestion du changement est l'un des sujets les plus largement étudiés ces dernières années, avec de nombreux livres publiés et la création d'un nouveau poste dans les entreprises intitulé *Change manager*, gestionnaire de changement. Ce secteur prend une place de plus en plus importante dans les entreprises, car les collaborateurs sont réticents au changement et que les dirigeants doivent élaborer de nouvelles stratégies à ce propos. Frédéric Laloux constate dans son livre que parmi toutes les organisations qu'il a observées, aucune ne parlait de gestion du changement. En effet, dans le modèle Opale, le changement est un besoin nécessaire, qu'il n'y a pas lieu de théoriser. Si un changement est imaginé par l'ensemble des collaborateurs, alors il sera exécuté sans aucune réticence de leur part, car ils adhèrent à ses idées. Ce constat nous amène à repenser ce point en profondeur.

4.2.2 Pondération

Comme dit précédemment, chaque question avait quatre réponses possibles, chaque réponse ayant une pondération allant du niveau le moins élevé (score de 1) au niveau le plus élevé (score de 4). Pour cet axe, les organisations peuvent obtenir un score maximal de 20 points car il comprend cinq questions avec un score maximal de quatre points par question. Nous avons défini un barème par rapport au niveau de chaque entreprise.

- **Niveau 1** : 0 - 5 points Débutant
- **Niveau 2** : 6 – 10 points Intermédiaire
- **Niveau 3** : 11 – 15 points Avancé
- **Niveau 4** : 16 – 20 points Expert

Sur la plateforme créée pour ce travail, chaque organisation, après avoir répondu au questionnaire, pourra voir leur niveau dans cet axe. Ce modèle pourra ultérieurement être étendu aux autres axes.

Après avoir répondu au questionnaire, les organisations reçoivent leur score par email. Les organisations pourront accéder aux différentes ressources disponibles sur la plateforme et ainsi acquérir un niveau suffisant afin de passer au niveau supérieur. Les différents guides de bonne pratique permettant cette progression sont détaillés dans le chapitre traitant de la plateforme.

Cependant, les changements de niveau nécessitent des prérequis. Par exemple, si l'entreprise X est au niveau 3 dans l'axe *Processus d'entreprise* et souhaite passer au niveau 4, elle devra avoir un prérequis fondamental qui est l'allègement voire la suppression de la hiérarchie. En effet, nous avons vu précédemment que cet allègement est nécessaire pour une progression dans les autres domaines de l'axe. Ces prérequis seront décrits dans les guides de bonnes pratiques.

Nous pouvons penser que plus le niveau visé sera élevé, plus il sera complexe à mettre en place et impliquera un bouleversement de toute l'organisation. Les entreprises devront par conséquent être très motivées par cette perspective.

4.3 Analyse qualitative

Afin de comprendre les différents enjeux de la création de notre plateforme, nous avons souhaité faire une interview avec une organisation suisse puis analyser les résultats de cette interview.

Nous avons trouvé une organisation qui était intéressée par cette interview et qui a accepté de répondre à toutes les questions. Les réponses enregistrées ne pourront pas être vues comme représentant un échantillon statistiquement significatif des entreprises suisses car nous n'avons pas récolté suffisamment de données. Néanmoins, des informations intéressantes sont ressorties de cette entrevue.

4.3.1 Découpage de l'interview

L'interview a pour but de comprendre les différents besoins des entreprises pour une future plateforme. Pour cela, nous avons créé un questionnaire de 29 questions, réparties en trois parties.

La première partie concerne la situation actuelle de l'organisation. Nous avons besoin de comprendre l'entreprise, son secteur d'activité, sa taille, ainsi que ses pratiques managériales. Les questions sur le management concernaient la structure hiérarchique, la coordination et les réunions ainsi que les différentes questions de l'axe prioritaire telles que la définition de la stratégie, la raison d'être, la budgétisation, la planification, la gestion des achats et la gestion du changement. Ces questions paraissaient essentielles au vu des résultats trouvés lors de l'analyse quantitative.

La deuxième partie concerne les démarches que l'organisation est prête à entreprendre afin de modifier ses pratiques managériales. Il est aussi important de déterminer les parties de son organisation qu'elle souhaite modifier ainsi que la possibilité de transformer sa structure hiérarchique afin d'être en phase avec un modèle Opale.

La dernière partie concerne la plateforme. Elle a pour but de connaître les besoins de l'organisation. Les questions portent sur l'intérêt qu'aurait cette organisation pour une plateforme et les outils que celle-ci devra proposer.

Ces différentes questions nous permettent d'avoir une réflexion sur la future plateforme ainsi que les besoins y relatifs. Cette interview est essentielle car elle nous permet de poser des questions ouvertes et d'obtenir des réponses permettant de mieux circonscrire les besoins.

4.3.2 Analyse de l'interview

L'association S5 a accepté la demande d'interview qui a eu lieu le 21 août 2018. Afin de comprendre la situation actuelle de l'association, nous résumerons ci-dessous l'entrevue. L'interview complète se trouve à l'annexe 2.

L'association S5 est une association à but non lucratif, visant à promouvoir la langue des signes et la culture sourde en Suisse. C'est une association composée d'environ 40 personnes, mais il n'y a que 4 collaborateurs qui travaillent de façon régulière. C'est une organisation qui met déjà en place des pratiques managériales innovantes. Elle n'a pas de structure hiérarchique pyramidale ; cependant, elle doit faire valider les décisions opérationnelles par son comité. Aucune pratique de définition des valeurs ni d'écoute de la raison d'être n'a été mise en place. Cependant, elle a des valeurs communes entre tous les collaborateurs et la raison d'être semble être implicite mais commune. Elle n'a pas défini de processus de sollicitation d'avis ; néanmoins, elle utilise déjà certains principes, comme la discussion entre les pairs. Un montant maximal d'environ 500 francs peut être dépensé sans aucune validation du comité. Il est nécessaire pour elle d'avoir une budgétisation car elle doit le présenter à l'assemblée générale ainsi qu'à diverses fondations afin de récolter des fonds. Cette première partie, nous permet de voir que c'est une organisation relativement avancée dans les pratiques d'autogouvernance. Cependant, nous pouvons aussi constater qu'elle ne semble pas exploiter sa raison d'être qui paraît tacite. La plénitude n'est pas abordée dans l'interview et nous ne pouvons donc pas nous exprimer sur ce principe.

Lors de la deuxième partie, nous apprenons que l'association est très intéressée à modifier ses pratiques managériales, car elle en ressent le besoin. Elle souhaite en priorité modifier la coordination entre les différentes entités. Elle a remarqué qu'elle était bien avancée dans le principe d'autogouvernance. Elle souhaite cependant améliorer la plénitude car ce principe l'attire. Elle explique que la modification de la structure d'entreprise semble relativement ardue, surtout pour les collaborateurs qui ont toujours été habitués à une hiérarchie. Mais elle estime que c'est nécessaire afin d'adhérer au modèle Opale. Cette deuxième partie démontre le besoin de l'association de modifier ses techniques managériales. Le bien-être des collaborateurs semble un point très important pour elle. Nous pouvons voir aussi qu'elle se considère satisfaite d'avoir une structure avec des équipes autogérées et qu'elle remarque que le changement de structure semble relativement difficile.

Pour la dernière partie, l'association nous explique qu'elle serait intéressée par une plateforme qui permettrait aux organisations de modifier leurs techniques

managériales. Elle explique qu'elle a l'impression de ne pas avoir les compétences requises dans tous les domaines et qu'elle aurait, par conséquent, besoin d'aide. Elle explique qu'elle a besoin d'avoir un moyen de connaître ses points forts ainsi que ses points faibles afin de comprendre les domaines où elle doit s'améliorer. Elle ne voit pas l'utilité d'avoir un forum. Elle explique que ce n'est pas assez structuré et que les informations sont parfois fausses. Cependant, elle trouve intéressant qu'il y ait des retours d'expérience. Un guide de bonnes pratiques est une bonne idée mais il doit utiliser un vocabulaire simple et accessible à tout le monde. Néanmoins, elle ne considère pas suffisante la mise à disposition d'un guide de bonnes pratiques. Il faudrait selon elle avoir des coachs afin d'aiguiller les organisations. Cette dernière partie est très intéressante car nous voyons que le langage doit être adapté, afin que la plateforme soit effectivement utilisée. De plus, un guide de bonnes pratiques ne semble pas suffisant et il faudrait mettre à disposition des coachs afin d'aider les organisations dans leur évolution.

4.3.3 Résumé

Grâce à cette analyse, nous pouvons voir que le besoin d'une plateforme semble réel mais que les outils mis à disposition doivent être complétés par l'aide d'un coach. Cette analyse porte sur une entreprise qui est déjà relativement évoluée dans le modèle Opale, une analyse complémentaire aurait été intéressante afin de voir les besoins d'une entreprise qui ne connaît pas les pratiques managériales de ce modèle.

4.4 Plateforme web

Sur la base de notre état de l'art, de notre analyse quantitative puis de notre analyse qualitative, nous décrivons, dans ce chapitre, les processus de définition de la future plateforme.

La plateforme web a pour but de permettre aux différentes entreprises qui souhaitent se renseigner sur le sujet des nouvelles pratiques managériales ou de la transformation digitale de pouvoir trouver des informations intéressantes à leur évolution.

Nous nous concentrons sur les nouvelles pratiques managériales, tandis que le travail parallèle de Manuel Vieira porte plus spécifiquement sur la transformation digitale. Les processus sont toutefois communs aux deux sujets.

4.4.1 Conception des processus de la plateforme

Le premier point de la conception de la plateforme est la façon dont vont être traités les quatre axes discutés précédemment. En effet, compte tenu des réflexions établies au préalable, un axe prioritaire a été défini. De plus, grâce à l'analyse qualitative, des prérequis semblent émerger.

Comme déjà énoncés, la structure hiérarchique et le mode de prise de décision semblent influencer les autres aspects du modèle Opale ; c'est pourquoi ces deux points seront traités en premier. De plus, nous avons établi que l'axe prioritaire était l'axe *Processus d'entreprise*, car ses notions semblent essentielles pour toutes les entreprises. Ces différents points doivent être traités en même temps et constituent la base de notre plateforme.

De surcroît, traiter les quatre axes en même temps risquerait d'augmenter inutilement la complexité initiale de la plateforme. Les utilisateurs risqueraient de s'y perdre ou de ne plus prêter attention au contenu. C'est pourquoi, nous avons décidé de traiter dans cette première itération uniquement les points figurant au paragraphe qui précède.

Il faut en outre que la plateforme soit intuitive, facile à utiliser, avec un langage adapté et un guide simple et compréhensible afin d'aider les organisations à évoluer.

4.4.1.1 Déclencher une prise de conscience

Dans le cadre de nos analyses, nous n'avons pas été confrontés à des personnes qui ignoraient l'existence de nouvelles pratiques managériales. Cependant, afin de convaincre une entreprise qu'elle doit entreprendre des changements, nous devons déclencher une prise de conscience afin qu'elle réalise son besoin de changement.

Travail de Master, MSc HES-SO en Business Administration, Orientation MSI,

Construction d'un framework dynamique pour gérer/accompagner les PME dans les nouveaux modèles d'organisations

Afin de déclencher cette prise de conscience, il faut que la page d'accueil de la plateforme soit attrayante pour l'utilisateur. Il faut que la communication soit rédigée de sorte à susciter tout de suite son intérêt. Voici une liste de mesure à prendre :

- utiliser un vocabulaire simple et ne pas employer de termes techniques que seuls les experts du domaine connaissent ;
- rédiger des messages qui permettent à toutes les organisations de se sentir concernées, quels que soient leur taille, leur secteur d'activité et leur niveau d'avancement dans les nouvelles techniques managériales ;
- montrer par des exemples concrets d'organisations qui ont entrepris ces démarches ;
- montrer que tout le monde peut changer ses pratiques managériales.

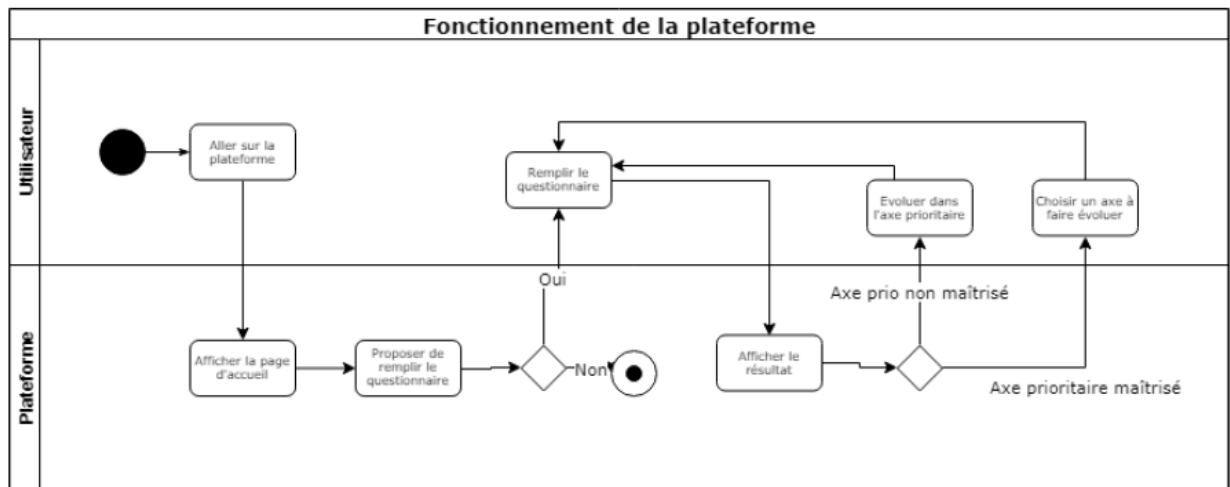
Une fois que l'intérêt de l'utilisateur de la plateforme a été suscité, il sera invité à compléter un premier questionnaire d'autodiagnostic, qui sera simplifié. Il n'y aura que les questions globales sur l'entreprise ainsi que les questions sur la structure de l'entreprise, sur la prise de décision et sur l'axe prioritaire. À la fin du questionnaire, la plateforme invitera l'entreprise à créer un compte afin d'avoir ses résultats dans son profil. Elle peut accéder à son niveau dans chaque branche. À partir de là, plusieurs actions possibles seront proposées en fonction des résultats obtenus.

- Si l'axe prioritaire n'est pas maîtrisé, c'est-à-dire que l'organisation se situe au niveau 1 ou 2, la plateforme proposera d'évoluer dans cet axe afin d'intégrer ses différents concepts et ceci jusqu'à ce qu'elle soit assez évoluée.
- Si l'axe prioritaire est bien compris et exécuté, mais que soit la structure hiérarchique soit le mécanisme de prise de décision n'est pas satisfaisant, la plateforme proposera une mise à niveau.
- Si l'axe prioritaire est bien implémenté, alors l'organisation pourra ultérieurement améliorer les trois autres axes. Des prérequis devront être définis pour chaque axe. La progression sera propre à chaque organisation. Cependant, des exemples concrets permettront de faire un choix éclairé.
- À chaque validation de niveau, l'organisation devra remplir une nouvelle fois le questionnaire d'autodiagnostic. Le profil sera mis à jour automatiquement.

Cette procédure permettra aux organisations d'avoir une validation de leur niveau de compétence.

Voici un schéma qui récapitule les étapes qu'un utilisateur devra entreprendre :

Figure 17 : Schéma du fonctionnement de la plateforme



4.4.1.2 Définir une vision et des objectifs

Une fois que l'utilisateur a déterminé l'axe qu'il allait favoriser, l'étape suivante consiste à déterminer le cadre du projet en fixant la vision, les objectifs et les enjeux. Cette étape est essentielle car elle permet de comprendre les vraies raisons de son envie de changement. Cela lui permettra aussi de savoir où il souhaite aller. Ces points seront enregistrés dans le profil de l'utilisateur qui pourra revoir à tout moment les raisons de son envie de changement. Cette étape est essentielle, car si l'entreprise n'effectue pas cette démarche, elle risque de perdre de vue ses objectifs.

Le livrable de cette tâche du processus comporte les éléments suivants :

- la vision de la démarche rédigée sous la forme d'une courte phrase ; il s'agit d'indiquer la finalité du projet ;
- les objectifs de la démarche qui comprennent les éléments souhaités par l'entreprise et indiquent la manière dont il faut procéder pour atteindre le point d'arrivée ;
- les enjeux de la démarche qui indiquent les plus-values qui seront apportées à l'entreprise, une fois les objectifs et le point d'arrivée atteints.

Tableau 11 : Exemple d'établissement des raisons d'évolution d'un axe

Axe choisi	Ressources Humaines
Vision	Permettre d'améliorer le recrutement des collaborateurs
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Laisser les collaborateurs effectuer le recrutement • Définir les valeurs de l'entreprise afin de voir si elles correspondent aux différents candidats • Supprimer le service des ressources humaines
Enjeux	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre à tous les collaborateurs de recruter de nouveaux collègues • Révéler les valeurs de chaque collaborateur

4.4.1.3 Fournir un guide pratique

Une fois que l'entreprise a une vision du point d'arrivée qu'elle souhaite atteindre, la plateforme lui fournira un guide pratique. Ce dernier pourra contenir des éléments tels que :

- les prérequis nécessaires à l'évolution sur un axe ;
- les démarches à entreprendre avec les différentes étapes, les conseils et recommandations ;
- la liste des éléments possibles qui pourraient actuellement freiner le développement de l'axe en question ;
- les ressources financières et humaines nécessaires ;
- les éléments clés ;
- les risques engendrés par le développement de l'axe, ainsi que les mesures de précaution permettant de mieux maîtriser ces risques.

Dans un premier temps, la plateforme se concentrera sur la réalisation de ces guides pratiques. À long terme, sur la plateforme finale, nous souhaitons proposer d'autres ressources afin d'aider les entreprises à évoluer, notamment :

- retours d'expérience ;
- documentation ;
- liens vers des livres ;
- ressources vidéo ;
- conférences ;
- articles ;
- blog ;
- ressources externes : Formation, Conférence, Meetup ;
- carnet d'adresses d'entreprises souhaitant partager leur expérience ;

- groupe "privé" ;
- forum thématique ;
- liens avec des organes de certification ;
- coaching privé

La plateforme finale permettra aux différentes entreprises de trouver toutes les informations nécessaires afin de réussir l'implémentation des nouvelles pratiques managériales.

4.4.2 Analyse des différentes plateformes :

Ce chapitre sera consacré à l'analyse technique des différents moyens de développement d'une plateforme. Afin de comprendre ces différents moyens de développement une liste des avantages et inconvénient a été effectué.

Nom	Description	Avantages	Inconvénient
Développement à partir de rien	Développement d'une application web de A à Z sans aide complémentaire.	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de développer toutes les spécifications 	<ul style="list-style-type: none"> • Long • Coûteux • Apprentissage long • Nécessite une grande maitrise des différents langages de programmation • Difficile à maintenir
Framework (AngularJS, CakePHP)	Composants organisés conformément à un plan d'architecture et de patterns, qui constituent l'ensemble du programme. (Chazotte, 2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilité de développer toutes les spécifications • Architecture robuste, facilitant la maintenance de l'application web • Maintenance de la partie technique par l'organisme fondateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps d'apprentissage long • Développement relativement long • Trop compliqué pour des parties statiques du site web
CMS (Wordpress, Drupal, Joomla)	Système de gestion de contenu. Permet de créer des sites web dynamiquement grâce à une plateforme.	<ul style="list-style-type: none"> • Facile à utiliser • Facile à installer • Facile à éditer du contenu • Beaucoup de plug-ins disponibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à adapter à un besoin précis. • Dépendant de l'éditeur du CMS
Plateforme de création de sites internet (Wix, Site123)	Plateforme qui permet de créer un site internet en quelques clics	<ul style="list-style-type: none"> • Facile à éditer du contenu • Très visuel 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de flexibilité • Pas adapté pour des applications web • Pas adapté au projet • Payant après un certain temps
Plateforme de forum (e-monsite, Free-bb)	Plateforme qui permet de créer un forum	<ul style="list-style-type: none"> • Facile à éditer 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de flexibilité • Pas adapté au projet • Peu de fonctionnalités
Plateforme commerce E- (Prestashop, WooCommerce)	Plateforme qui permet de faire du E-commerce	<ul style="list-style-type: none"> • Facile à éditer • Possibilité de créer un profil utilisateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Payant • Pas adapté au projet

D'après cette analyse, nous pensons que le développement le plus adapté à notre projet serait un hybride entre un CMS de type Wordpress avec un Framework.

Le CMS nous permet d'éditer le contenu relativement statique, comme la page d'accueil, les forums, les articles, le blog ainsi que les différents liens vers les ressources.

Cependant la partie qui concerne le profil de l'utilisateur est très particulière. C'est pour cela qu'il est nécessaire de gérer cette partie avec un framework, un plug-in d'un CMS ne pouvant pas gérer la complexité du profil utilisateur qui implique plusieurs subtilités qui ne peuvent pas être génériques.

Les autres moyens de développement ne sont pas adaptés pour notre projet. En effet, ils semblent soit trop longs et coûteux, soit trop simples et pas assez performants.

Nous pouvons faire une estimation sommaire du temps nécessaire à la première version de la plateforme. Cette estimation prend en compte la page d'accueil, la création des forums, la partie article, et les différentes explications concernant la plateforme. Cette partie se ferait uniquement avec le CMS et prendrait environ 40h, c'est-à-dire une semaine ETP.

Pour la partie Framework, le travail semble plus difficile et plus long car il faudra gérer la complexité du profil utilisateur avec son intégration des résultats Qualtrics ainsi que toutes les possibilités d'utilisation. Nous pouvons estimer grossièrement à environ deux mois de développement ETP.

À ces chiffres, il faut ajouter quelques jours supplémentaires pour l'intégration du framework dans le CMS pour la première version qui intègre uniquement un seul axe du présent travail et deux axes de celui de Manuel Vieira. Il faudra compter quelques mois supplémentaire pour l'intégration totale de la plateforme.

Nous pouvons donc grossièrement estimer que la plateforme pourrait être développée en environ six mois.

5. Synthèse

Cette dernière partie nous permet, dans un premier temps de synthétiser et de discuter les résultats obtenus par le biais des différentes analyses. Dans un deuxième temps, nous aborderons les limites de la recherche. Pour finir, nous parlerons des perspectives futures.

5.1 Synthèse de l'analyse quantitative

Tout d'abord, nous pouvons voir que le nombre de réponses obtenues lors de cette analyse quantitative est insuffisant pour établir une vraie analyse statistique pertinente. Nous pouvons considérer que le problème vient de la longueur du questionnaire. Nous enregistrons 37 réponses sur les premières questions et 12 réponses sur les dernières questions. De plus, nous pouvons considérer que le temps d'enregistrement des données était un peu court, d'autant plus qu'il intervenait en période de vacances scolaires, ce qui peut diminuer le nombre de réponses obtenues.

Dans sa globalité, l'analyse montre que les réponses du questionnaire enregistrent un score moyen de 2,59 ce qui est plus élevé que la moyenne pondérée de 2,50. Ceci montre que les entreprises sont relativement en avance sur les différentes pratiques managériales du modèle Opale. L'axe *processus d'entreprises* est le plus évolué avec un score moyen de 2,7. La question qui enregistre le plus haut score porte sur la gestion du changement avec un score de 3,35.

Cependant, ces différents résultats nous permettent de nous rendre compte que les résultats obtenus sont souvent influencés par la structure hiérarchique. Ceci nous permet de comprendre que si une organisation souhaite adhérer aux différentes pratiques du modèle Opale, elle devra probablement changer sa structure hiérarchique. Ce changement peut être un frein pour certaines organisations qui peuvent avoir des réticences sur ce plan, notamment au niveau des dirigeants, des collaborateurs et des actionnaires. Il sera par conséquent plus difficile pour une entreprise déjà existante d'adhérer aux pratiques Opale.

La raison d'être fait partie de notre axe prioritaire. C'est un principe fondamental du modèle Opale. Cependant, sur la base du questionnaire, nous pouvons voir que ce principe est trop souvent mis de côté. La plateforme doit par conséquent mettre en avant ce principe afin que les entreprises le prennent davantage en considération. En effet, la raison d'être doit être intégrée par toutes les entreprises qui souhaitent adhérer au modèle Opale, afin de permettre une évolution optimale.

5.2 Synthèse de l'analyse qualitative

L'analyse qualitative a été intéressante et a montré une réelle envie de la part de l'organisation d'évoluer. Elle était au courant des nouvelles pratiques managériales ; cependant, malgré son expérience, elle ne savait pas comment s'y prendre afin de modifier ses processus. Elle sentait un vrai besoin de changement ; elle considérait toutefois qu'un guide de bonnes pratiques ne serait pas suffisant. Elle ressentait le besoin d'avoir un coach afin d'être suivie dans son changement.

Nous avons pu voir que l'interview apportait une vraie plus-value au travail et pourra être un outil utile pour le développement de la plateforme et sa personnalisation pour chaque entreprise.

5.3 Synthèse de la plateforme

La plateforme n'a pas été entièrement développée lors de ce travail, cependant, les différents processus ont été étudiés. Ceci nous permettra dans un futur travail de bénéficier de la réflexion déjà effectuée. Il restera à procéder au développement et au déploiement de la plateforme. Ce travail sera plus technique car il y aura besoin de se familiariser avec les différents outils et langages de développement. Grâce à l'estimation faite, nous pouvons prévoir qu'une première version pourra être livrée en trois mois ETP environ. La version finalisée sera quant à elle disponible environ trois mois plus tard, toujours en ETP.

5.4 Limite de l'étude

Pour rappel, les différentes limites concernant chaque analyse ont été énoncées dans la méthodologie. Nous traiterons ici des limites globales.

Tout d'abord, le modèle Opale fait débat dans le monde managérial. Il existe des partisans et des détracteurs. Cependant, il ne faut pas croire que ce modèle est miraculeux et qu'il s'applique à n'importe quelle entreprise. Frédéric Laloux nous le dit dans son livre, il n'y a pas une seule façon de faire. C'est une recherche perpétuelle d'un équilibre dans chaque organisation. Ce qui fonctionne dans l'une ne marche pas forcément dans une autre.

De plus, le modèle Opale est une vision plutôt philosophique, voire parfois un peu ésotérique, d'un modèle idéal. Il y a des modèles plus stricts déjà implémentés dans de nombreuses entreprises comme le système de l'holacratie. Le modèle Opale aide simplement les entreprises à essayer de penser différemment.

Pour finir, le modèle Opale a été décrit pour la première fois en 2014. Par conséquent, il n'a pas pu être validé empiriquement. Cependant, il y a fort à penser que les articles traitant de ce sujet vont se multiplier ces prochaines années.

5.5 Perspectives

Nous allons aborder dans ce chapitre des pistes de réflexion pour de futures recherches. Nous avons exposé les limites de notre recherche mais souhaitons développer certains points.

5.5.1 le questionnaire d'autodiagnostic

Premièrement, le questionnaire devrait être raccourci afin de faciliter son remplissage par davantage d'entreprises. En effet, le questionnaire d'autodiagnostic était long et abordait deux thèmes différents, ce qui le rallongeait encore. Un questionnaire qui excède 30 minutes a peu de chance d'obtenir beaucoup de réponses et donc de données interprétables. Il serait en outre utile de proposer un questionnaire thématique.

Il faudrait également diminuer le nombre de questions dans un premier temps afin d'attirer le plus de monde possible, avant de créer un deuxième questionnaire permettant d'approfondir chaque sujet. Ce mécanisme en deux temps attirerait plus de personnes, tout en procurant des réponses de qualité.

Pour finir, le canal de diffusion du questionnaire devrait être modifié, notamment en recourant aux réseaux sociaux ou à la publicité. Ceci permettrait de toucher un maximum d'entreprise.

5.5.2 Les interviews

Par manque de temps, lors de ce travail, nous avons interrogé une seule entreprise, ce qui est insuffisant afin d'avoir une analyse de qualité. Il serait important dans une prochaine étude d'augmenter le nombre d'entreprises interrogées afin d'avoir un point de vue plus global de leurs attentes.

De plus, il serait intéressant plutôt que de mener des interviews individuelles, d'imaginer des interviews collectives, c'est-à-dire, d'inviter plusieurs entreprises autour d'une table et avoir une discussion concrète sur comment chacune fonctionne. Ceci aurait deux buts : la récolte de données serait maximisée dans un temps plus court et les entreprises invitées seraient sensibilisées à d'autres manières de faire du management.

5.5.3 Changement de la structure hiérarchique

Comme vu dans le chapitre *synthèse de l'analyse quantitative*, les différentes questions étaient souvent influencées par la structure hiérarchique. Ceci nous amène à penser que la transition d'un modèle pyramidal vers un modèle autogéré serait intéressante et doit être davantage étudiée. En effet, il semble au vu des résultats obtenus que la structure hiérarchique serait un frein au développement des entreprises vers un modèle Opale. Afin d'avoir une organisation en phase avec ce modèle, il paraît important dans un premier temps de modifier la structure pyramidale vers une structure autogérée.

Cependant, il ne faut pas oublier que cette transition représente un bouleversement dans les entreprises. En effet, la modification de la structure hiérarchique implique de grands changements. Comme dit précédemment, de nombreuses personnes peuvent s'opposer à ces changements pour divers motifs. Néanmoins, ce changement paraît nécessaire afin d'adhérer aux différents principes et valeurs des organisations Opale. C'est pourquoi une étude permettant de comprendre les moyens pour mettre en œuvre cette transition serait la bienvenue.

6. Conclusion

Afin de conclure ce travail, une synthèse globale des différents résultats sera présentée, ainsi qu'une conclusion personnelle sur les différents aspects du travail.

Tout d'abord, nous pouvons voir que ce travail a pu établir quelques bases théoriques.

Grâce à l'analyse quantitative, nous avons remarqué que de nombreux domaines, tels que la prise de décision et la stratégie d'entreprise, sont influencés par la structure hiérarchique de l'organisation. Ce résultat semble être expliqué par le fait que la structure hiérarchique constitue le fondement structurel d'une organisation et par conséquent, influence les autres domaines.

Nous avons choisi les processus d'entreprise comme axe prioritaire car il décrit la façon de procéder d'une entreprise, c'est-à-dire le cœur de son travail. Grâce à l'analyse quantitative, nous avons constaté que l'axe prioritaire pouvait être développé ; cependant, au cours de ce développement, des prérequis apparaissent, tels que la modification de la structure hiérarchique qui influence directement la prise de décision. Ces deux domaines sont fondamentaux et doivent évoluer en même temps que l'axe prioritaire.

Grâce à l'entrevue avec l'association S5, nous avons pu constater que l'organisation était relativement évoluée dans ses techniques managériales. Cependant, elle sentait le besoin de changer certaines pratiques. Pour cela, elle avait besoin d'aide afin de modifier ses habitudes. Elle nous a expliqué qu'un guide de bonnes pratiques ne serait probablement pas suffisant et qu'elle aurait besoin d'un coach qui l'aide dans ses démarches. De plus, nous avons pu voir qu'elle était parfois confrontée à un vocabulaire trop compliqué pour elle. Elle a donc émis le souhait que la plateforme soit esthétique mais aussi avec un vocabulaire adapté à toutes les entreprises.

La plateforme n'a pas pu être entièrement développée, cependant, le travail de réflexion des domaines nécessaire et des processus a été effectué. Ceci permettra dans un travail futur de poursuivre sur cette base. Nous pouvons voir qu'il faudra des compétences techniques afin de réaliser la plateforme car plusieurs langages de programmation et outils de développement seront nécessaires à son élaboration.

Tous ce travail nous a permis de comprendre les différents enjeux du changement de pratiques managériales.

De façon plus personnelle, j'ai pris énormément de plaisir à étudier ce sujet. En effet, j'ai découvert le modèle Opale, il y a moins d'un an. Il a tout de suite résonné en moi comme si je venais de me rendre compte qu'une entreprise pouvait être un lieu accueillant, sans égo, ni concurrence, où les personnes sont sur un pied d'égalité. C'est pourquoi je souhaitais absolument faire mon travail de master sur ce sujet. Je n'ai eu qu'une seule déception lors de ce travail, c'est de ne pas avoir pu finaliser la plateforme. Cependant, grâce au différent résultat des analyses, j'espère et je pense que ce travail sera utile pour la finalisation de la plateforme et pour de futures recherches sur le sujet.

Attestation

Je déclare sur l'honneur, que j'ai effectué ce Travail de Master seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du Responsable de l'Orientation et du Professeur chargé du suivi du Travail de Master et de l'institution ou entreprise pour laquelle ce travail a été effectué.

Genève, le 24 août 2018

Anthony Palama

Bibliographie

- Baronian, L. (2013). L'âge du nouveau taylorisme. Critique des théories sur les nouvelles organisations du travail industriel. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (14). <https://doi.org/10.4000/regulation.10324>
- Chabreuil, F., & Chabreuil, P. (2015). *La spirale dynamique - 3e éd.* InterEditions.
- Chazotte, K. (2004). *Build Your Own Framework with Visual FoxPro*. Whitefish Bay, WI: Hentzenwerke Publishing.
- Feloni, R. (2015, juin 3). Here's how the « self-management » system that Zappos is using actually works. Consulté 30 juillet 2018, à l'adresse <http://uk.businessinsider.com/how-zappos-self-management-system-holacracy-works-2015-6>
- INSEE. (2018). Repli des créations d'entreprises en décembre 2017 - Informations rapides. *INSEE Mesurer pour comprendre*, (9). Consulté à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3310154>
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations: vers des communautés de travail inspirées*. Diateino.
- Laloux, F., & Appert, E. (2017). *Reinventing Organizations - Illustrée: La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management* (1^{re} éd.). Lieu de publication inconnu: Diateino.
- Larousse, É. (2018, août 8). Définitions : organiser - Dictionnaire de français Larousse. Consulté 8 août 2018, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/organiser/56423>
- Laszlo, C., & Laugel, J.-F. (1998). *L'économie du chaos: comment gérer la transformation permanente des entreprises dans des environnements complexes et instables*. Éd. d'Organisation.
- Penot, A. (2011). Entreprises et entrepreneurs à travers l'histoire — Sciences économiques et sociales. Consulté à l'adresse <http://ses.ens-lyon.fr/articles/entreprises-et-entrepreneurs-a-travers-l-histoire-137882>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Consulté à l'adresse <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson Australia.
- Robertson, B. J., Allen, D., & Chiquet, B. M. (2016). *La révolution Holacracy: Le système de management des entreprises performantes*. Alisio.

Annexe 1 : Le questionnaire

07/08/2018

Qualtrics Survey Software

Default Question Block

Bonjour et bienvenue sur notre questionnaire en ligne d'auto-diagnostic à destination des PME et organisations suisses.

Les questions que vous complétez tout au long de ce questionnaire vous permettront d'évaluer le positionnement de votre société face à différents sujets liés, dans une première partie aux nouvelles méthodes managériales, ainsi qu'à la transformation numérique dans une deuxième partie.

Pour pouvoir créer, sous des formes encore à étudier, une plateforme en ligne d'aide aux PME / organisations, nous souhaitons connaître la situation actuelle de ces entreprises sur de nombreux sujets liés à la transformation digitale.

Les données collectées resteront anonymes tout en permettant l'élaboration de statistiques comparatives. Pour ce faire, avant d'effectuer le questionnaire, nous vous demandons de compléter 3 champs: Taille de l'entreprise, canton, et secteur d'activité.

A la fin du questionnaire, vous pourrez télécharger un rapport résumant vos réponses aux questions. Fournir votre adresse e-mail nous permettra de vous faire parvenir les résultats de ces travaux (rapports finaux, lien vers la plateforme, etc...). Toutes les données seront traitées de manière confidentielle et ne seront utilisées que dans le cadre de ces projets.

Après cette partie introductive, le questionnaire se décompose en deux parties. La première partie concerne les questions organisationnelles de votre entreprise et la seconde partie concerne la maturité digitale de votre entreprise.

La durée de remplissage du questionnaire est estimée à environ 30-40', cependant vous n'êtes pas obligé de compléter ce questionnaire en 1 seule fois. Vous pouvez interrompre son remplissage et le reprendre ultérieurement, à condition qu'il s'agisse du même navigateur web et que vous ne soyez pas en navigation privée.

Quel est la taille de votre entreprise / organisation (nombre de collaborateurs) ?

- ☐ 1-9
- ☐ 10-49
- ☐ 50-249
- ☐ +250

<https://hefr.eu.qualtrics.com/WRQualtricsControlPanel/Ajax.php?action=GetSurveyPrintPreview>

1/18

Dans quel canton la société mère de votre entreprise / organisation est-elle établie ?

Quel est le secteur d'activité de votre entreprise / organisation ?

Votre adresse e-mail (facultatif)

Structure

Partie 1

Information d'utilisation: Dans certains cas, un déplacement sur le libellé de la question permet d'afficher une explication complémentaire.

Questions structurelles

Structure de l'entreprise La structure hiérarchique de votre entreprise

Structure autocratique avec un grand chef et des employés

☐

Hiérarchie pyramidale avec un chef avec des sous-directeurs par secteur avec un pouvoir qui va de haut en bas

☐

Hiérarchie pyramidale mais avec un pouvoir distribué

☐

Équipes autonomes, avec des coachs, imitation d'une structure organique

☐

Coordination & Réunion Comment coordonnez-vous ? Comment ce déroule vos réunions, et à quelle fréquence?

Séances directives pour signaler "quoi faire", "par qui le faire" et "comment le réaliser". Le paradigme "Command & Control" sous-tend la coordination

Coordination sous forme de réunions régulières à tous les niveaux (du haut vers le bas), d'où surcharge fréquente de réunions

Réunions du comité directeur. Coordination sous forme de réunions selon les besoins.

☐

Pas de réunion du comité directeur. Coordination et réunion ad hoc selon les besoins

☐

et l'échange
d'informations



Gestion de projet Comment vos projets sont gérés

Un chef qui prend des
décisions et qui répartit
les tâches entre les
employés



Un chef qui sollicite l'avis
de l'équipe et qui
s'occupe de planifier les
tâches et de les répartir



Groupe pluridisciplinaire
qui établit et planifie les
tâches. Un chef de projet
qui s'occupe de la
cohésion du groupe



Simplifié, pas de chefs de
projets : le personnel
désigne les membres de
l'équipe. Pas ou très peu
de budget et de planning.
Organisation agile,
autonomie et
responsabilité
personnelle très présente



Organisation

Questions organisationnelles

Bureaux Comment est-ce que vos bureaux sont agencés

Bâtiments sans âme. Des
bureaux qui permettent
de comprendre le statut
de chacun dans
l'entreprise.



Bâtiments professionnels
standardisés et sans
âme. Nombreux
marqueurs de statut



Espaces chaleureux
ouverts. Sans marqueurs
de statut.



Espaces chaleureux
étudiés pour le bien-être
des collaborateurs, pour
des échanges ouverts, et
au service de la raison
d'être de l'entreprise. Pas
de marqueur de statut



Prise de décision Comment prenez-vous des décisions

Le chef prend les
décisions sans
sollicitation d'avis



Au sommet de la
pyramide, toute décision
doit être approuvée par
un supérieur hiérarchique



Décision peut être
demandée par n'importe
qui mais doit être
approuvée par un
supérieur hiérarchique



Décision totalement
décentralisée, sur la base
de la sollicitation d'avis



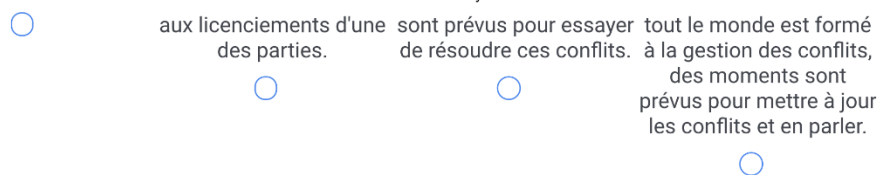
Gestion des conflits Comment gérez-vous les conflits internes

Les conflits sont passés
sous silence

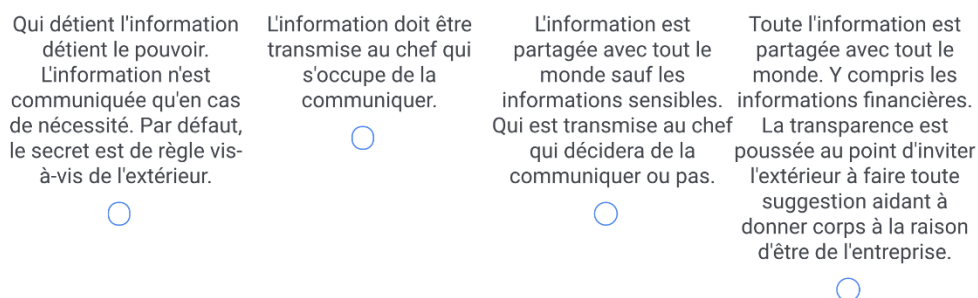
Le chef est le juge des
conflits et peut mener

Les conflits sont
évoqués. Des moments

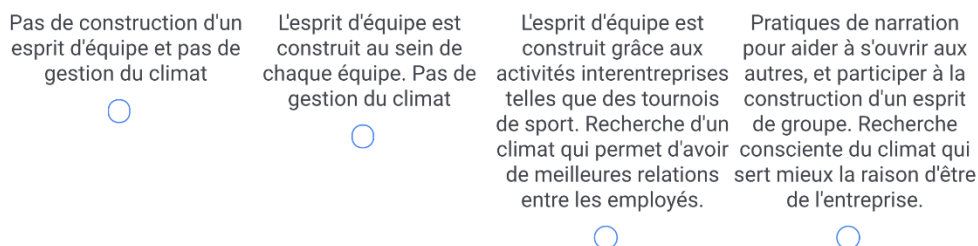
Processus structuré de
résolution de conflits,



Flux informations Comment est-ce que l'information circule



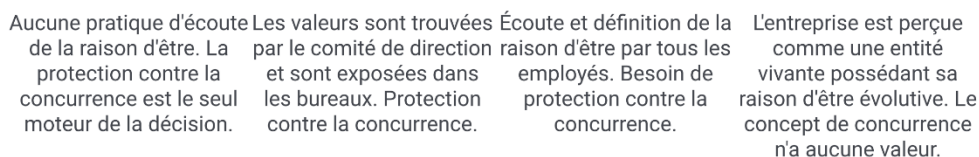
Construction d'un esprit d'équipe & gestion du climat Comment est l'atmosphère et comment vous la gérez ? Comment créez-vous un esprit d'équipe au sein de votre entreprise?



processus d'entreprise

Questions sur les processus d'entreprise

Raison d'être Quel est la raison d'être de votre entreprise, quelles sont ses valeurs?



Utilisation d'outils
d'écoute de la raison
d'être de l'entreprise.

Stratégie Comment est défini la stratégie de l'entreprise

La ligne stratégique est
tracée par la direction

La stratégie de
l'entreprise est établie par
les cadres de l'entreprise
avec la direction.

La ligne stratégique est
définie par les employés
qui ont été choisis dans
plusieurs niveaux
hiérarchiques afin de
représenter tous les
niveaux de l'entreprise

La stratégie est le produit
naturel de l'intelligence
collective de collègues
autonomes.

Gestion des achats Qui s'occupe des achats de matériel ?

Le chef s'occupe des
achats des nouveaux
matériaux

Les limites d'achats
autorisées dépendent du
niveau hiérarchique

N'importe qui peut
demander un achat. Il
doit être validé par la
hiérarchie.

N'importe qui peut
dépenser n'importe
quelle somme, à
condition de respecter la
procédure de sollicitation
d'avis

Planification et budget Comment se passe la planification et le budget?

Le chef priorise la
répartition des budgets
dans les secteurs et la
planification est faite sur
la base de cette dernière.
Il définit les objectifs de
l'entreprise.

Douloureux exercice de
planification à mi-
trimestre, budget annuel
et mensuel. La règle est
de suivre le plan, toute
dérive doit être justifiée et
les écarts doivent être
compensés. Objectifs
ambitieux pour motiver
les salariés

Planification et budget
obligatoire mais ils sont
allégés. Un écart est
toléré. Les objectifs sont
définis avec les
employés.

Pas de budget ou
seulement des budgets
radicalement simplifiés.
Solutions réalistes et
itérations fréquentes
plutôt que recherche de
la solution idéale. Pas
d'objectifs budgétaires

Gestion du changement Comment gérez-vous le changement processus et de procédure ?

Arsenal impressionnant
d'outils de gestion du
changement pour faire
passer l'entreprise de A à
B

Une analyse très poussée
permet de définir les
zones impliquées dans le
changement et permettre
grâce à de nombreux

Le changement est
considéré comme
nécessaire dans la nature
et donc des outils
permettent d'aider
l'entreprise à changer.

Le "changement" n'est
plus un sujet parce que
les entreprises ne
cessent d'évoluer de
l'intérieur

outils disponibles de faire
changer l'entreprise.



Ressources humaines

Question sur les ressources humaines

Recrutement Comment est recruté le personnel

Le chef s'occupe du
recrutement



Les ressources humaines
s'occupent des entretiens et
d'embauche.



Les ressources humaines
et les futurs collègues du
candidat s'occupent des
entretiens d'embauche.



Les entretiens
d'embauche sont
conduits par les futurs
collègues du candidat.



Intégration Comment se passe l'intégration d'un nouveau collaborateur

Pas intégration
particulière effectuée



Les employés doivent se
conformer au règlement
de l'entreprise.



Une formation aux
habitudes du groupe et
au règlement de
l'entreprise est exigée.



Une formation sérieuse
aux relations
interpersonnelles et à la
culture et aux valeurs de
l'entreprise est exigée.



Formation Quels sont les formations suivies par les collaborateurs ?

Peu voire pas de
formation. Formation
technique pour l'essentiel



Cursus de formation
conçus par la Direction
des Ressources
humaines. Formations
techniques et
managériales pour
l'essentiel



Formation créée par les
Ressources humaines.
Plusieurs formations
obligatoires par année.



Liberté personnelle et
responsabilité de chacun
pour sa formation.
Importance stratégique
du tronc commun des
formations, suivies par
tous.



Flexibilité et engagement sur le temps Y a-t-il des possibilités d'horaire flexible ?

Pas de discussion sur la
flexibilité et l'engagement
sur le temps



Discussion sur
l'engagement de la
personne dans
l'entreprise. Peu de
flexibilité des horaires



Discussion de
l'implication de la
personne dans
l'entreprise. Beaucoup de
flexibilité avec possibilité
de faire du télétravail.

Discussion franche sur
l'équilibre souhaité par
chacun entre le temps
qu'il s'engage à
consacrer à l'entreprise
et ses autres priorités
personnelles. Grandes

flexibilités des horaires de travail, dans la mesure où les engagements sont tenus.

Gestion de la performance Comment la performance est-elle établie et évaluée

Focalisation sur les résultats individuels. Évaluation de la part du directeur. L'évaluation cherche à comprendre la performance de façon assez subjective.



Focalisation sur les résultats individuels. Évaluation par le supérieur hiérarchique. L'entretien d'évaluation cherche à donner une photo objective de la performance passée.



Focalisation sur la performance de l'équipe. Évaluation par le supérieur hiérarchique. L'entretien cherche à comprendre les performances au sein de l'équipe.



Focalisation sur la performance de l'équipe. Processus d'évaluation par un (des) pair(s). L'entretien d'évaluation tourne autour du parcours d'apprentissage et de l'alignement des valeurs du collaborateur et des valeurs de l'entreprise



Rémunération Comment la rémunération d'un collaborateur est-elle définie?

Salaire avec prime sur la performance, principe de méritocratie



Travail égal, salaire égal sans prime



Salaire décidé par la hiérarchie avec prime collective



Salaire fixé par l'employé avec une correction du groupe, pas de prime mais un partage égalitaire des profits



Nomination et promotions Comment les nominations et les promotions sont-elles établies

Les promotions sont définies par le directeur. Chaque poste a son intitulé et sa description



La lutte pour des promotions en petit nombre pousse à la politique d'entreprise et à des comportements dysfonctionnels. Chaque poste a son intitulé et sa description.



Pas de promotion uniquement des échanges de poste choisis avec l'accord des pairs. Chaque poste à son intitulé et sa description



Pas de promotion mais réorganisation fluide des rôles sur la base de l'accord des pairs. Obligation de s'exprimer sur des questions qui ne sont pas de son domaine d'autorité. Pas d'intitulé de poste. Les postes figés sont remplacés par des fonctions élémentaires.



Licenciement Comment se déroule le licenciement d'un collaborateur ?

Le patron a l'autorité pour licencier un employé.	Le patron avec l'accord des ressources humaines a l'autorité pour renvoyer un employé. Le licenciement est avant tout une procédure administrative et financière.	Licenciement peu fréquent, après avoir essayé de trouver une solution. La décision est prise par l'ensemble de l'équipe et les ressources humaines.	La dernière étape d'un mécanisme de résolution de conflit, très rare. Accompagnement bienveillant.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PME, où en êtes-vous dans votre transformation digitale ?

Partie 2

Customer Centricity : Votre PME cherche-t-elle à mieux connaître ses clients, et à les impliquer au sein de son management, afin de pouvoir leur proposer une meilleure expérience ?

Collecte de données des clients *CRM = Customer Relationship Management, logiciel spécialisé dans la gestion des relations clients

Nous n'effectuons pas, voire très peu de collectes de données sur nos clients. Les seules données clients que nous aurions récoltées sont répertoriées dans une simple liste de type fichier Excel	Nous possédons les données de contact de nos clients. Celles-ci sont enregistrées dans un logiciel de bureautique ou dans une simple base de données	Nous collectons des données ciblées sur nos clients. Celles-ci sont stockées dans notre système de gestion d'entreprise (ERP), ou dans un logiciel spécialisé	Nous collectons un maximum de données sur nos clients afin de les connaître au mieux. La gestion des données se fait au moyen d'un CRM* spécialisé
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Utilisation des données des clients

Nous n'exploitons pas de données clients à des fins d'amélioration de l'orientation client, ni à des envois d'offres ou de promotions personnalisées de nos produits / services	Nous effectuons de simples analyses avec la récolte des données clients afin d'évaluer l'adéquation de notre entreprise avec l'orientation de nos clients. Il nous est déjà arrivé d'adapter occasionnellement nos offres et promotions en fonction de notre clientèle	Les données de nos clients nous permettent de constamment nous adapter à l'orientation client, ainsi que de proposer des offres et promotions en fonction de notre clientèle	Nous exploitons pleinement les données de nos clients, afin d'optimiser l'orientation client, ceci dans toutes les fonctions de l'entreprise. Nous adressons, sous différentes formes, des offres personnalisées pour chacun de nos clients. Lors de chaque
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

vente, nous nous adaptons à leurs besoins

Feedbacks de la part des clients

Nous n'avons pas mis en place de moyens permettant de recevoir des feedbacks de la part de nos clients, au sujet de leur expérience de nos prestations



Nous avons eu recours occasionnellement à des moyens permettant de recevoir des feedbacks de la part de nos clients, sur leur expérience au sujet de nos prestations



Nous avons fréquemment recours à des moyens permettant de recevoir des feedbacks de la part de nos clients, sur leur expérience au sujet de nos prestations



Nous avons mis en place un maximum de moyens permettant de recevoir continuellement des feedbacks de la part de nos clients, sur leur expérience de nos prestations.
(Questionnaire de satisfaction, réseaux sociaux, autres outils)



PME, où en êtes-vous dans votre transformation digitale ?

Digital Business Development : Votre modèle d'affaire est-il lié à la digitalisation ?

Modèle d'affaire de base

Notre modèle d'affaire ne dépend absolument pas des technologies digitales



Sans les technologies digitales, notre modèle d'affaire devrait subir de légères modifications afin de pouvoir continuer à fonctionner



Sans les technologies digitales, notre modèle d'affaire devrait subir des changements majeurs afin de pouvoir continuer à fonctionner



Le fonctionnement de notre modèle d'affaire repose entièrement sur les technologies digitales



Recherche de nouvelles opportunités

Nous ne recherchons pas de nouvelles opportunités d'affaire pouvant être amenées par les technologies digitales



Nous sommes parfois intéressés par les nouvelles opportunités d'affaire que peuvent apporter les technologies digitales. Cependant, nous n'avons pas encore eu l'occasion de faire naître de nouvelles prestations / services destinés aux clients



Nous sommes intéressés par les opportunités d'affaire que peuvent apporter les technologies digitales. Nous avons déjà eu l'occasion de proposer des services supplémentaires reposant sur la digitalisation

Nous proposons continuellement des nouveautés et améliorations en fonctions des dernières pratiques fonctionnant grâce aux technologies digitales





Concurrents et environnement externe *InnoPS = Innovation dans les prestations et services

Nous ne nous intéressons pas à ce qui se fait dans notre secteur ou au sein de nos concurrents en termes d'InnoPS*



Il nous arrive parfois que des innovations dans les prestations et services au sein de nos concurrents ou dans notre secteur retiennent notre attention



Il est fréquent que nous nous intéressions aux innovations dans les prestations et services au sein de nos concurrents ou dans notre secteur



Nous nous informons continuellement sur les nouveautés et innovations qui se font dans notre secteur et au sein de nos concurrents, en termes d'InnoPS*. Nous avons mis en place une stratégie de veille



Esprit d'innovation

L'innovation dans les prestations et service de notre modèle d'affaire n'est pas un sujet qui est abordé dans la gestion et stratégie de notre PME



L'innovation dans les prestations et services de notre modèle d'affaire nous intéresse, mais nous n'en n'avons pas fait une priorité pour l'instant et rarement des actions concrètes



Nous sommes attentifs à l'innovation dans les prestations et services et travaillons parfois notre modèle d'affaires dans ce sens.



Nous avons fait de la volonté d'innover dans les prestations et services une de nos priorités. Au moins une fois par année, nous confrontons notre modèle d'affaires en fonction des évolutions digitales, à l'aide des meilleurs outils/méthodes du marché



Etat d'avancement de nos innovations digitales

Nous pensons qu'il est inaccessible pour notre PME de pouvoir proposer des innovations en terme de prestations / services, reposant sur les technologies digitales



Nous pensons qu'il est difficile pour notre PME de pouvoir proposer des innovations en terme de prestations / services, reposant sur les technologies digitales, et que cela nécessite un travail et des moyens financiers conséquents ainsi qu'un accompagnement externe



Nous allons explorer quelques pistes d'innovations en terme de prestations / services, reposant sur les technologies digitales. Cela va se faire dans les prochains mois sur des projets non-prioritaires







Cette année, nous allons proposer des innovations significatives en terme de prestations / services, reposant sur les technologies digitales







PME, où en êtes-vous dans votre transformation digitale ?

Digital Leadership & Culture : Votre direction et vos collaborateurs sont-ils en phase avec les nouvelles pratiques d'entreprise induites par la digitalisation ?

Ouverture et volonté d'adopter les nouvelles technologies

Les nouvelles technologies sont globalement mal perçues, et font peur à la majorité de nos collaborateurs. Ces derniers se montrent plutôt résistants au changement	L'avis de nos collaborateurs au sujet des nouvelles technologies est mitigé. Une partie d'entre eux sont assez ouverts à l'idée que l'entreprise se digitalise, et inversement l'autre partie ne s'y montre pas favorable	Nos collaborateurs sont majoritairement ouverts à l'idée que l'entreprise adopte de nouvelles technologies	Nos collaborateurs sont demandeurs de nouvelles technologies, et sont partie prenante à la modernisation de l'entreprise
			

Aisance des collaborateurs avec l'utilisation des outils IT

Nos collaborateurs ne se sentent pas toujours très à l'aise avec l'utilisation des nouvelles technologies, et des outils informatisés. Ils sont souvent confrontés à des obstacles et difficultés	Nos collaborateurs sont aptes à utiliser les outils informatiques pour leurs tâches quotidiennes, mais peuvent rapidement se retrouver dans des situations difficiles lorsqu'ils doivent effectuer des manipulations inhabituelles	Nos collaborateurs se sentent plutôt à l'aise avec l'utilisation des outils informatiques et des nouvelles technologies	La plupart de nos collaborateurs ont une très bonne maîtrise des technologies digitales, et des outils informatiques. La plupart sont attentifs à l'importance de l'intégration des outils entre eux
			

Réflexes et habitudes et connaissances dans la sécurité IT. Les collaborateurs ont-ils été sensibilisés ? * Exemple d'imprudence dans l'utilisation des outils informatiques : Insertion d'une clé USB douteuse dans un PC de l'entreprise, ouverture d'un e-mail ayant une provenance inconnue, ne pas verrouiller la session de son PC durant une absence.

Nos collaborateurs n'ont pas été formés aux risques liés à l'utilisation des outils informatiques. Nous constatons qu'il y a souvent un manque de prudence* lors de	La majorité de nos collaborateurs n'ont pas suffisamment conscience des risques liés à l'utilisation des ressources informatiques. Des	La plupart de nos collaborateurs ont conscience des risques liés à l'utilisation des ressources informatiques. Une partie d'entre eux adoptent des bons réflexes afin de	Nos collaborateurs ont pleinement connaissance et conscience des risques liés à l'utilisation des outils informatiques. Ils adoptent systématiquement les bons réflexes et les
---	--	--	--

l'utilisation des
ressources informatiques



imprudences* ont déjà
été constatées



réduire le risque de
menace



actions de prévention.
L'entreprise a une
politique de sécurité à
laquelle chacun-e peut
accéder



Utilisation des outils digitaux comme moyen de communication *Consigner = Rapporter par écrit

Nos collaborateurs
utilisent principalement
des moyens de
communication
traditionnels, comme le
téléphone ou le fax. La
plupart des échanges ne
sont pas consignés*



L'e-mail est l'outil de de
communication de
l'entreprise. L'utilisation
d'autres outils pour
communiquer est
marginale.



La majorité de nos
collaborateurs utilisent
de préférence les
principaux outils de
communication
modernes (e-mail,
agenda électronique
partagé, sur PC et sur
smartphone)



Dans notre PME, nous
privilégions les outils de
communication les plus
modernes. Les visio-
conférences sont
courantes. Les données
échangées sont
rapidement disponibles à
toutes et tous sur les
plateformes et par les
canaux adaptés



Organisation du travail * Télétravail : pratique consistant à effectuer le travail pour le compte de son employeur, à distance depuis chez-soi.

Nos collaborateurs ont
des horaires fixes, le
travail se fait de façon
individuelle. Aucun de
nos collaborateurs ne
pratique le télétravail*



En fonction de leur poste,
nos collaborateurs
peuvent avoir des
horaires libres, avec
toutefois des plages
horaires où la présence
est obligatoire.
Actuellement, seuls
quelques collaborateurs
sont autorisés à travailler
à distance. La majorité
des collaborateurs
privilégient le travail
individuel



Une majorité de nos
collaborateurs
bénéficient d'horaires de
travail flexibles. En
fonction de leur poste, ils
peuvent être autorisés à
effectuer quelques jours
par mois du télétravail.
Le travail en groupe est
une pratique qui a
tendance à
progressivement
s'installer dans notre
organisation



Nous faisons en sorte
qu'un maximum de
collaborateur puisse
bénéficier d'horaires de
travail libres. Tout
collaborateur peut
effectuer du télétravail*
dès le moment que sa
fonction le permet. Nous
privilégions le travail en
groupe



Implication de l'entreprise dans la réduction de l'impact environnemental de ses activités
Exemple de bonnes pratiques favorables à l'écologie en entreprise : recyclage des déchets,
extinction des PC une fois la journée de travail terminée, utilisation de ressources et
matières premières respectueuses de l'environnement.

Notre PME n'a pas
adopté de démarches

Notre PME a entrepris
quelques démarches

Notre PME a mis en
place des directives

Notre PME s'efforce
pleinement de réduire au

visant à réduire l'impact
environnemental de ses
activités



visant à réduire l'impact
environnemental de ses
activités



permettant d'impliquer
l'entreprise dans une
démarche continuelle de
réduction de l'impact
environnemental de ses
activités



minimum l'impact de ses
activités sur
l'environnement. Nos
collaborateurs sont en
grande majorité
sensibles aux gestes et
bonnes pratiques
favorables à l'écologie



PME, où en êtes-vous dans votre transformation digitale ?

Process Engineering : Vos processus d'entreprise sont-ils optimisés ?

Cartographie des processus

Nos processus
d'entreprise ne sont pas
documentés ni
cartographiés. Les
collaborateurs sont
informés des tâches
découlant des processus
directement par leurs
collègues ou leurs
supérieurs



Certains processus et
certaines tâches sont
documentés et
réglementés au sein de
notre société, pour cela
nous avons mis à
disposition un certain
nombre de directives



La majorité de nos
processus sont
documentés et
accessibles à nos
collaborateurs. Nous
envisageons dans les
prochains mois une
certification ou l'adoption
d'un système qualité utile
à l'entreprise.



Tous nos processus
d'entreprise ont été
décrits et cartographiés.
Chaque collaborateur a
les moyens d'aller
s'informer de façon
autonome sur un
processus, et de
connaître les rôles et les
tâches qui en découlent.
Un système qualité
moderne est en place et
largement adopté par les
collaborateurs



Niveau d'informatisation de la société (3.0)

Nous utilisons
uniquement des outils
informatiques standards
et basiques au sein de
notre PME (logiciel de
traitement de texte,
logiciel tableur)



Nous utilisons en plus
des outils informatiques
standards, des logiciels
spécialisés pour
certaines fonctions (par
exemple pour la
comptabilité, ou la
facturation)



En plus d'utiliser
différents logiciels
standards, Nous
possédons un système
de gestion informatisé
(ERP), pour plusieurs
fonctions de l'entreprise



Nous utilisons des
logiciels créés
spécialement sur mesure
pour notre société qui
couvrent tous les besoins
actuels de l'organisation



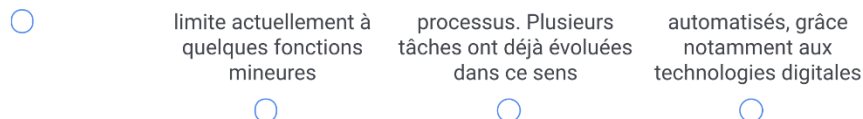
Niveau d'automatisation (4.0)

Nous n'avons pas de
processus automatisés

L'automatisation de nos
tâches et processus se

Nous sommes en cours
d'automatisation de nos

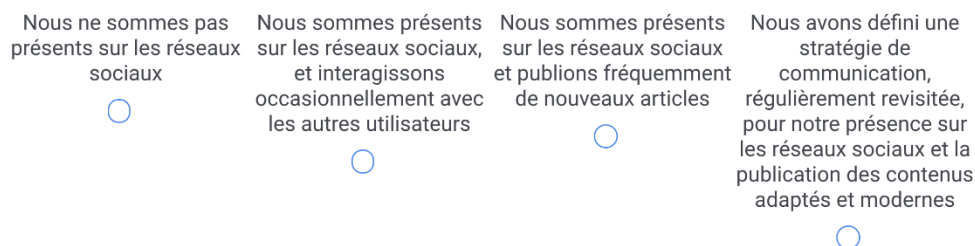
La grande majorité de
nos processus sont



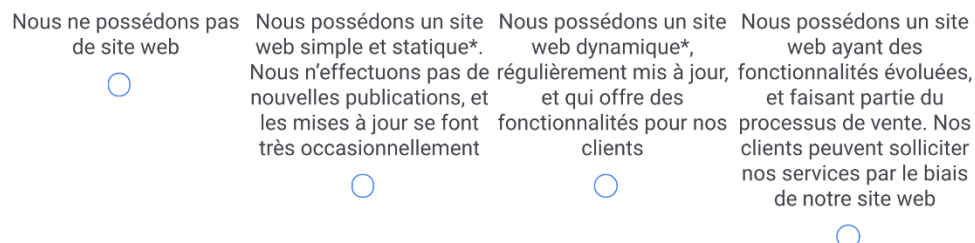
PME, où en êtes-vous dans votre transformation digitale ?

Digital Marketing : Vous servez-vous des technologies digitales pour vendre ?

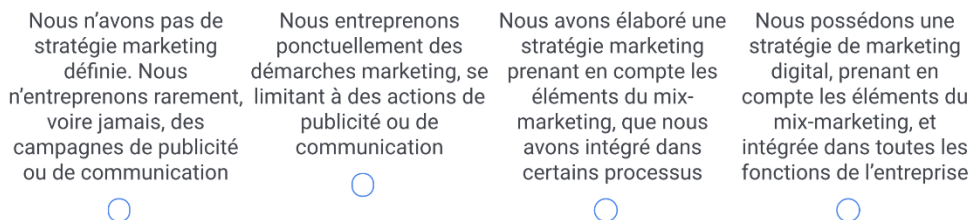
Présence sur les réseaux sociaux



Site web*Site web statique : Site web dont les informations affichées sur chaque page ne varie pas en fonction d'informations fournies par le visiteur *Site web dynamique : Site web dont les informations affichées sont générées en fonction des actions du visiteur



Stratégie marketing



PME, où en êtes-vous dans votre transformation digitale ?

New Technologies : Avez-vous déjà pensé à accroître les performances de votre PME grâce aux nouvelles technologies ?

Exemples de nouvelles technologies : Toute machine/outil de travail de dernière génération intégrant des technologies numériques, machine à commande numérique, voiture électrique ou hybride, tablette, smartphone, géolocalisation, chaîne de fabrication/d'assemblage automatisée, robotisation

Utilisation des nouvelles technologies destinées à apporter de la valeur ajoutée au client

Nos activités et métiers emploient uniquement des moyens et outils traditionnels existant depuis longtemps dans la branche professionnelle



Notre société dispose de quelques moyens ou outils utilisant les dernières technologies, toutefois la majorité des prestations fournies se font avec des moyens traditionnels



Les nouvelles technologies nous intéressent. Nous avons pu en adopter au sein de diverses fonctions de l'entreprise, et nous souhaitons en acquérir davantage afin de fournir de meilleures prestations à nos clients



Notre société se distingue de ses concurrents par l'utilisation de nouvelles technologies, ce qui lui apporte un avantage concurrentiel



Utilisation des nouvelles technologies destinées à apporter de l'efficacité aux processus internes de l'entreprise

Nous n'avons pas adopté de nouvelles technologies permettant de rendre nos tâches et processus plus efficaces



Quelques outils mineurs de dernières technologies ont permis d'améliorer l'efficacité de certaines tâches au sein de notre société



Nous avons introduits des outils de dernières technologies permettant d'accroître l'efficacité d'une partie de nos processus d'entreprise. Nous projetons d'effectuer de nouvelles acquisitions en ce sens afin d'en faire bénéficier l'ensemble de la société



L'adoption d'outils de dernières technologies nous a permis d'accroître grandement l'efficacité de nos processus d'entreprise



Utilisation des nouvelles technologies afin de permettre ou d'améliorer la traçabilité des produits et services (Code barre, QR Code, RFID) Exemple de nouvelles technologies permettant la traçabilité de produits/services : Code-barres, QR Code, étiquettes RFID, application de lecture sur smartphone

PME, où en êtes-vous dans votre transformation digitale ?

New Technologies : Avez-vous déjà pensé à accroître les performances de votre PME grâce aux nouvelles technologies ?

Exemples de nouvelles technologies : Toute machine/outil de travail de dernière génération intégrant des technologies numériques, machine à commande numérique, voiture électrique ou hybride, tablette, smartphone, géolocalisation, chaîne de fabrication/d'assemblage automatisée, robotisation

Utilisation des nouvelles technologies destinées à apporter de la valeur ajoutée au client

Nos activités et métiers emploient uniquement des moyens et outils traditionnels existant depuis longtemps dans la branche professionnelle



Notre société dispose de quelques moyens ou outils utilisant les dernières technologies, toutefois la majorité des prestations fournies se font avec des moyens traditionnels



Les nouvelles technologies nous intéressent. Nous avons pu en adopter au sein de diverses fonctions de l'entreprise, et nous souhaitons en acquérir davantage afin de fournir de meilleures prestations à nos clients



Notre société se distingue de ses concurrents par l'utilisation de nouvelles technologies, ce qui lui apporte un avantage concurrentiel



Utilisation des nouvelles technologies destinées à apporter de l'efficacité aux processus internes de l'entreprise

Nous n'avons pas adopté de nouvelles technologies permettant de rendre nos tâches et processus plus efficaces



Quelques outils mineurs de dernières technologies ont permis d'améliorer l'efficacité de certaines tâches au sein de notre société



Nous avons introduits des outils de dernières technologies permettant d'accroître l'efficacité d'une partie de nos processus d'entreprise. Nous projetons d'effectuer de nouvelles acquisitions en ce sens afin d'en faire bénéficier l'ensemble de la société



L'adoption d'outils de dernières technologies nous a permis d'accroître grandement l'efficacité de nos processus d'entreprise



Utilisation des nouvelles technologies afin de permettre ou d'améliorer la traçabilité des produits et services (Code barre, QR Code, RFID) Exemple de nouvelles technologies permettant la traçabilité de produits/services : Code-barres, QR Code, étiquettes RFID, application de lecture sur smartphone

Nous ne gérons pas de notion de traçabilité au sein des activités de notre société



La traçabilité de nos produits/services est gérée sans avoir recours à des nouvelles technologies



Nous avons adopté des nouvelles technologies permettant d'améliorer une partie de la traçabilité de nos produits/services. Nous envisageons d'étendre cette démarche à l'ensemble de l'entreprise



Les nouvelles technologies nous permettent une gestion efficace de la traçabilité des prestations que nous fournissons



Utilisation des nouvelles technologies afin d'améliorer la sécurité de l'entreprise Moyens technologiques pour la sécurité : vidéosurveillance, alarme des bâtiments à distance, alarmes sur des machines, contrôle d'accès, etc...

Les nouvelles technologies ne sont pas employées pour améliorer la sécurité de notre société



Nous avons déjà réfléchi à adopter des moyens technologiques afin de renforcer la sécurité de notre société



Nous avons adopté des moyens technologiques permettant de renforcer la sécurité de notre PME



Des moyens de dernières technologies nous permettent d'améliorer grandement la sécurité de nos collaborateurs ainsi que de nos biens matériels et immatériels



PME, où en êtes-vous dans votre transformation digitale ?

Cloud and Data : Exploitez-vous le potentiel qu'offrent les outils de gestion et d'analyse des sources de données ?

Gestion du stockage des fichiers

Nos fichiers informatiques sont stockés directement sur les disques durs des PC. Il n'y a pas de partage de fichiers en réseau



Nous possédons un ou plusieurs lieux de stockage de fichier partagés (type NAS par exemple), au sein de notre PME



Nous externalisons le stockage des données sur des plateformes de type « Cloud », par exemple Google Drive, Dropbox, ou Microsoft OneDrive



Nous possédons nos propres serveurs, et nos propres plateformes de stockage



Gestion de la protection des données

La Loi fédérale sur la protection des données (LPD) est un sujet qui n'a

La Loi fédérale sur la protection des données (LPD) est un sujet dont

La Loi fédérale sur la protection des données (LPD) est un sujet dont nous avons pris en

La Loi fédérale sur la protection des données (LPD), ainsi que le nouveau règlement

été que très peu abordé
au sein de notre PME



nous avons
connaissance



considération pour la
gestion du stockage de
nos données



général de l'UE sur la
protection des données
(RGPD) sont des sujets
que nous maîtrisons
parfaitement



Accès à distance au SI et aux données de l'entreprise

Nos collaborateurs n'ont
pas d'accès à distance au
réseau informatique de la
société. Ils ne peuvent
pas consulter d'e-mails
depuis chez eux, ni
accéder à des fichiers



Nos collaborateurs ont
uniquement accès à
distance à leur compte
de messagerie
électronique (e-mail)



Nos collaborateurs
peuvent accéder à
distance à des
ressources informatiques
de la société. En plus de
leur compte de
messagerie, ils peuvent
se rendre sur une
plateforme de stockage
de fichiers



Nos collaborateurs
peuvent directement se
connecter à distance à
leur session informatique
afin d'avoir une
duplication de leur poste
informatique



Utilisation d'outils d'analyse de données afin d'extraire des connaissances nouvelles (pour n'importe quelle fonction de l'entreprise) Exemple d'application de l'analyse de données : En production, réaliser un plan d'expérience permettant de connaître les paramètres optimaux de configuration pour l'usinage d'une pièce. En logistique : identifier et mesurer les facteurs influençant la consommation de stock

Nous n'effectuons pas
d'analyse de données
dans le but d'en extraire
des connaissances
nouvelles



Il nous arrive
occasionnellement
d'effectuer de simples
analyses sur la base de
données que nous
possédons



Nous effectuons
régulièrement des
analyses de données
permettant d'extraire des
connaissances nouvelles



Nous utilisons
constamment des
méthodes d'analyse de
données (data mining),
afin d'en tirer des
connaissances nouvelles,
permettant d'améliorer
les performances de
l'entreprise, ceci au sein
de plusieurs fonctions de
la société



Remarques

Merci de nous laisser vos remarques afin d'améliorer ce questionnaire

Annexe 2 : L'interview

Interview à S5

1. Expliquez-moi votre organisation en quelques mots :

L'association S5 est à but non lucratif. L'objectif de l'association est de diffuser la langue des signes en Suisse. Elle propose des formations de langue de signes et en langue des signes, des événements culturels, un annuaire des entreprises parlant la langue des signes. Elle veut changer le regard de la société sur les personnes sourdes.

2. Quelle est la taille de votre organisation ?

L'association est composée de 15 membres. Il y a 4 personnes qui travaillent dans l'association, 2 professionnels, 1 stagiaire et 1 temporaire. Il y a 20 personnes (10 enseignants et 10 serveurs) qui sont externes et qui travaillent sur mandat.

3. Êtes-vous sensible aux nouvelles techniques managériales ?

Oui, car nous aimons l'innovation. De plus, nous cherchons l'efficacité de l'équipe. Nous souhaitons laisser émerger les compétences de chacun.

4. Avez-vous déjà entendu parler du modèle Opale ?

Oui, par bouche-à-oreille, il y a environ 6 mois. De plus, un membre du comité avait parlé du système d'organisation Holacratie. Nous sentons que le modèle Opale est adapté à notre sensibilité.

5. Comment est structurée votre organisation ?

Nous avons des membres qui composent l'assemblée, puis un comité, et une équipe autonome.

Nous communiquons avec le comité afin de valider les décisions opérationnelles par exemple le recrutement.

6. Comment faites-vous pour vous coordonner ?

Nous faisons des réunions selon besoin. Le problème c'est que toutes les personnes ne travaillent pas en même temps. Alors la personne qui travaille tous les jours coordonne les informations avec les personnes qui ne travaillent pas tous les jours. De plus nous utilisons un réseau social d'entreprise, Podio. Nous attribuons les tâches selon les besoins et les disponibilités de chacun.

7. Comment se déroulent vos réunions ?

Il existe plusieurs types de réunions. Premièrement les réunions stratégiques avec le bureau (un représentant de chaque branche), interne (permet de se coordonner). Secondairement, les réunions de travail qui se déroulent avec les internes uniquement, elle concerne les tâches à faire et délai.

8. Quelles sont vos valeurs, comment sont-elles définies ?

Nous avons chacun des valeurs personnelles mais nous pouvons considérer que notre valeur qui nous guide dans notre travail est qu'il ne faut pas considérer la surdité comme un handicap.

Une valeur de l'entreprise est que les collaborateurs doivent connaître la langue des signes. Cependant, il n'y a pas de processus de définition des valeurs.

9. Utilisez-vous des pratiques d'écoute de la raison d'être de l'organisation ?

Notre raison d'être est de faire changer le regard de la société sur la culture sourde. Nous n'utilisons pas d'outil pour l'écoute de la raison d'être. Nous considérons l'association comme une entité vivante.

Nous avons des concurrents cependant il n'y a pas une vraie rivalité. Nous ne sentons pas le besoin de « détruire » nos concurrents car ils peuvent être considérés comme diffuseurs de la culture sourde.

10. Comment définissez-vous la stratégie de l'organisation ?

Nous avons une réflexion commune entre les professionnelles et nous proposons la stratégie au comité afin de la faire valider. Cependant, il n'y a pas de vraie stratégie précise. Elle est plutôt relativement vague et définie annuellement.

11. Comment se déroulent les achats et les investissements ?

Ça dépend de la somme ou du budget. Jusqu'à environ 500 francs, il n'y pas de demande au comité mais excédent cette somme nous devons demander au comité une validation de l'achat. Il y a des discussions avec les pairs afin de savoir si un achat est utile.

12. Si vous appliquez un processus de sollicitation d'avis: comment se déroule-t-il ?

Le processus de sollicitation d'avis est partiellement utilisé, il y a limite d'environ 500 francs. Supérieur à 500.- le comité doit validé mais si c'est inférieur, les professionnels doivent valider l'achat. Cependant, il y a une sollicitation d'avis avec les personnes concernées.

13. Comment se déroulent la planification, la budgétisation et le contrôle ?

Il y a une planification sommaire des tâches et des échéances, mais pas de diagramme de Grantt. Le budget est nécessaire pour l'assemblée générale. C'est un travail relativement douloureux, car il existe plusieurs domaines et il faut solliciter toutes les personnes afin de comprendre les sommes. De plus, il semble nécessaire d'avoir un budget car il y a une recherche de fond. En effet, l'association n'est pas autosuffisante, elle dépend de subvention. Cependant, il n'est pas suivi à la lettre, il y a une certaine marge.

14. Comment gérez-vous le changement ?

Il n'y a pas de gestion du changement, car nous n'avons pas encore été confrontés à un vrai changement. De plus, il y a peu de collaborateur ce qui facilite le changement.

Cependant, s'il y avait un changement d'habitude, les personnes impactées par ce changement seraient sollicitées.

15. Seriez-vous prêt à entreprendre des démarches afin d'améliorer le management de votre organisation ?

Oui, et on en sent le besoin.

16. Quel est selon vous le point le plus important à modifier dans votre organisation ?

La coordination entre les différentes entités (Comité, bureau, professionnels, enseignants, serveurs)

17. Des trois principes fondamentaux (Équipe autogérée, plénitude, raison d'être évolutive) par lequel êtes-vous le plus attiré ?

Les équipes autogérées, car c'est le point où nous sommes le plus avancé. Cependant, nous sommes aussi très attirés par la plénitude car elle semble essentielle pour notre association.

18. Serait-il pour vous envisageable de modifier votre structure hiérarchique afin d'être en phase avec un modèle Opale ?

Oui, car actuellement nous n'avons pas de structure hiérarchique.

19. Pensez-vous que ce changement soit nécessaire ?

Oui, il est nécessaire que les entreprises suppriment la hiérarchie.

20. Pensez-vous que ce changement soit facilement mis en place ?

Non, ça semble très compliqué. Pour certains collaborateurs cela peut être difficile car ils doivent s'adapter aux nouvelles méthodes. Cependant, je pense que si de nombreuses entreprises adhèrent à une structure autogérée cela permettra aux structures plus traditionnelles d'adhérer aux nouvelles structures par influence.

Nous sommes en train de développer une plateforme permettant aux organisations intéressées par les nouvelles méthodes managériales d'avoir un lieu centralisé afin de faire évoluer leur management.

21. Seriez-vous intéressé par une telle plateforme ?

Oui, car nous sentons que nous n'avons pas les compétences dans tous les domaines alors qu'ils nous intéressent.

22. Selon vous quelle est la chose fondamentale que cette plateforme doit avoir ?

La mise à disposition d'outils d'aide à l'évolution. Cependant il doit être esthétique, moderne.

Une chose fondamentale est d'estimer les points forts et les points faibles des entreprises. Pour ensuite permettre aux entreprises d'évoluer.

23. Pensez-vous qu'un forum d'entraide soit nécessaire ?

Pas forcément car nous n'utilisons pas cet outil car je trouve qu'il manque parfois de contrôle des informations. Cependant, si c'est des retours d'expériences cela peut être intéressant.

24. Afin d'aider les organisations à évoluer, un guide pratique sera créé pour chaque niveau, pensez-vous qu'un tel guide soit intéressant pour les entreprises ?

Oui, mais il doit utiliser un vocabulaire simple et facile à comprendre car les termes peuvent être compliqués à comprendre. Et les entreprises qui ne sont pas expertes dans le domaine pourraient délaissé la plateforme.

25. Pensez-vous que le guide serait suffisant afin de faire évoluer les entreprises ?

Non.

26. Si non, quelles seraient les différentes choses qui seraient nécessaires selon vous ?

Il faudrait un coach qui permet d'accompagner les entreprises afin de mettre en place de nouvelles méthodes.

27. Seriez-vous intéressé à contribuer à une telle plateforme ?

Oui

28. Si oui, dans quelle mesure ?

Serions intéressé a contribué en mettant nos retours d'expérience et à essayer d'aider d'autres organisations

29. Avez-vous des remarques ou des choses à ajouter ?

Il faut que ce soit accessible aux sourds afin d'encourager les sourds à créer des entreprises.