

Travail de Bachelor 2016

Évaluation et développement d'un environnement et d'une stratégie organisationnelle favorables à la création de valeur à long-terme pour l'entreprise Marcel Bonvin & fils SA



Etudiant-e : Julie Stanojlovic

Professeur : Alain Pillet

Déposé le : 11 juillet 2016

Sources de l'illustration de la page de titre :

<http://www.israelvalley.com/news/2016/03/29/49561/tata-entre-dans-le-technology-innovation-funds-de-l-universite-de-tel-aviv>

RÉSUMÉ

Ce travail consiste à évaluer la société Marcel Bonvin & Fils SA selon deux points de vue très précis.

Le premier concerne l'interaction qu'elle a avec son environnement externe, mais aussi et surtout l'efficacité de ce qu'elle a récemment mis en place au sein de son environnement interne lorsqu'elle a décidé d'intégrer le concept d'« entreprise libérée » comme nouvelle stratégie managériale. Cette évaluation sera faite à travers une enquête qualitative dont les résultats seront comparés à un état de l'art précédemment rédigé traitant du sujet.

Le second point de vue consiste à évaluer le degré d'acceptation de ce changement organisationnel auprès d'un panel de 13 membres de la société, appartenant à différent groupe de travail (direction, responsable de secteurs, collaborateurs), à l'aide de la théorie des phases de préoccupations liées aux changements, écrite par Madame Céline Bareil, professeure à l'HEC de Montréal. Ce diagnostic se fera également par le biais d'une enquête qualitative.

Le but de ces évaluations est de pouvoir situer la société selon certains critères et de lui permettre d'évoluer et de s'améliorer, à travers certaines recommandations, afin qu'elle puisse développer ses capacités innovatrices sur le long-terme.

MOTS-CLÉS

Création de valeur à long-terme ; Innovation ; Environnement entrepreneurial ; Stratégie managériale ; Préoccupations liées au changement

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Ce travail a été réalisé dans le but d'obtenir mon *Bachelor of Science HES-SO in Business Administration*. Le thème choisi a été grandement inspiré par les précieux documents que m'a envoyés mon professeur, Monsieur Alain Pillet, et c'est également lui qui m'a conseillée de contacter la société avec laquelle je me suis engagée dans ce projet.

Le but de cette étude était avant tout de faire état de la nouvelle situation que connaissait l'entreprise Marcel Bonvin & Fils SA depuis l'introduction de son nouveau concept managérial au sein de sa stratégie entrepreneuriale : le concept d'« entreprise libérée ». Mon rôle était alors d'évaluer la société par rapport aux liens qu'elle avait avec son environnement et à la manière dont elle s'organisait, en vue de trouver des moyens de développer ses capacités innovatrices sur le long-terme. Je devais également évaluer les réactions des employés de cette organisation face à cette transformation organisationnelle. En cas de problème dans l'une ou l'autre de ces deux analyses, mon travail était alors de proposer certaines recommandations à l'entreprise, afin qu'elle puisse améliorer sa situation.

Les littératures sur la manière de faire tourner une organisation afin qu'elle puisse créer de la valeur à long-terme sont très conséquentes. C'est pourquoi il m'était impossible de tout lire. Je me suis donc contentée de choisir celles qui me semblaient être les plus pertinentes pour la rédaction de mon travail.

Questionner tous les membres de la société mandante afin de diagnostiquer les phases dans lesquelles elles se trouvaient par rapport à la théorie des phases de préoccupations de Madame Céline Bareil m'aurait pris beaucoup trop de temps par rapport à ce qui était fixé. J'ai donc décidé, d'un commun accord avec mon professeur, de me concentrer uniquement sur le cas de 13 employés. Il serait intéressant de refaire ce travail avec tous les membres de l'entreprise afin de connaître son exacte situation par rapport à cette théorie.

Ce travail m'a appris qu'une entreprise, autant efficace et organisée qu'elle soit, aura toujours des points à améliorer. L'évolution n'est jamais terminée et rien n'est acquis. Quoi qu'il fasse, un entrepreneur aura toujours l'opportunité de devenir meilleur qu'il ne l'est déjà. Comprendre tout cela va me permettre, je pense, d'évoluer de manière positive dans ma vie professionnelle et d'entreprendre certaines choses avec beaucoup plus de motivation et d'envie de réussir.

Dès lors, je souhaiterais remercier Monsieur Vincent Bonvin, membre de la direction de la société Marcel Bonvin & Fils SA, qui a accepté de se lancer dans ce projet avec moi et qui a surtout pris le temps de répondre à mes nombreuses questions lors de la première enquête qualitative de mon travail. Je remercie également toutes les personnes travaillant dans la société qui ont accepté d'être interviewées lors de ma seconde enquête qualitative sur l'acceptation du changement organisationnel. J'aimerais tout particulièrement dire merci à mon professeur, Monsieur Alain Pillet pour son suivi, ses conseils et son soutien tout au long de la rédaction de cette étude. Enfin, je remercie toute les personnes qui m'ont aidée directement ou indirectement à réaliser ce travail.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des abréviations	vii
Liste des tableaux	viii
Liste des figures.....	ix
Introduction	1
Chapitre 1 - Problématique.....	2
1.1. Contexte de l'entreprise et définition du problème	2
1.2. Question de recherche	2
1.3. Délimitation.....	2
1.4. Objectifs du travail	3
Chapitre 2 - Méthodologie du travail	4
2.1. Justification de la méthodologie	4
2.2. Collecte des données.....	4
2.3. Développement de la solution	5
2.4. Validation des résultats	5
Chapitre 3 - Études documentaires	6
3.1. Un environnement entrepreneurial à la fois stable et innovant sur le long-terme	6
3.2. Les phases de préoccupations liées au changement : de la résistance au soutien.....	13
Chapitre 4 - L'environnement entrepreneurial de la société marcel Bonvin & fils SA.....	27
4.1. Analyse de la situation actuelle de l'entreprise.....	27
4.2. Recommandations liées à l'environnement entrepreneurial de la société	29
Chapitre 5 - Diagnostic des phases de préoccupations chez les groupes de travail de la société Marcel Bonvin & Fils SA	31
5.1. Rappel de la situation de réorganisation de la société.....	31
5.2. Les défis des destinataires du changement chez marcel bonvin & fils SA	31
5.3. Ce que le changement remet en cause	32
5.4. Synthèse des résultats des entretiens.....	33
5.5. Les causes liées à ces préoccupations.....	36
5.6. Recommandations liées aux différentes phases de préoccupations	36
Conclusion	39
Références	40
Annexe I : Proposition de mandat	41
Annexe II : Guide d'entretien 1	51
Annexe III : Matrice 1	54
Annexe IV : Guide d'entretien 2	57
Annexe V : Matrice 2.....	59
Déclaration de l'auteur (travail de bachelor)	62

LISTE DES ABRÉVIATIONS

HEC : École des hautes études commerciales

CFP : Centre de formation professionnelle

ORIF : Organisation romande pour l'intégration et la formation professionnelle

CCT : Convention collective de travail

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les défis à relever pour le destinataire et leur signification	14
Tableau 2 : Diagnostiquer les impacts du changement - L'inventaire de ce que le changement remet en cause	15
Tableau 3 : La définition des sept phases de préoccupations	19
Tableau 4 : Comparaison des analyses des préoccupations exprimées par différents groupes d'acteurs envers le changement	21
Tableau 5 : Stratégies et comportements attendus du manager selon les phases de préoccupations des destinataires	23
Tableau 6 : Les dix rôles du manager en période de changement.....	25

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les sept phases de préoccupations du destinataire.....	19
--	-----------

INTRODUCTION

La plupart des entreprises ont tendance aujourd'hui à percevoir l'innovation comme étant un processus de création de valeur à court-terme découlant uniquement de leurs résultats financiers. Les aspects sociaux et environnementaux de l'entrepreneuriat sont en effet, malheureusement, beaucoup moins importants aux yeux des managers que les aspects financiers.

Or, de nombreuses études démontrent qu'une entreprise qui élabore ses stratégies d'abord en fonction de ses aspects-là aura alors beaucoup plus de chances de développer un milieu stable et favorable à la création de valeur sur une longue durée, comparé à une entreprise qui ne le fait pas.

La société **Marcel Bonvin & fils SA** étant en plein changement organisationnel, il serait intéressant d'observer son avancement dans sa transformation, afin d'évaluer la situation dans laquelle elle se trouve actuellement par rapport à cette problématique, et de réfléchir à comment l'accompagner au mieux dans cette opération.

Pour cela, un état de l'art sera écrit. Il traitera des sujets de l'environnement et des stratégies organisationnels favorables à la création de valeur à long-terme en entreprise, ainsi que des phases de préoccupations liées aux changements, tirées de la théorie du Professeure Céline Bareil.

Une analyse de la situation de la société mandante, par rapport à ces sujets, sera ensuite effectuée à travers l'interprétation des réponses qui ressortiront de plusieurs interviews minutieusement organisées avec l'entreprise.

Finalement, après l'analyse de ces résultats, des recommandations seront proposées à la société Marcel Bonvin et Fils SA, en fonction de ses besoins et de la situation dans laquelle elle se trouvera.

Chapitre 1 - PROBLÉMATIQUE

1.1. CONTEXTE DE L'ENTREPRISE ET DÉFINITION DU PROBLÈME

La société Marcel Bonvin & Fils SA, active dans le sanitaire, le chauffage et la ferblanterie/couverture connaît actuellement une situation de réorganisation entrepreneuriale importante, puisque sa direction s'est engagée, il y a peu, à intégrer dans son système un nouveau mode de gouvernance devenant de plus en plus populaire auprès de nombreux entrepreneurs : le concept d'« entreprise libérée ». Le but principal de cette transformation est de parvenir à améliorer le bien-être général de la société, en vue de pouvoir créer de la valeur sur le long-terme. Mais un changement de cette ampleur peut parfois engendrer une possible résistance de la part de certains employés, résistance qu'il faudrait à tout prix éviter afin que le projet puisse se dérouler de la meilleure des manières possibles.

1.2. QUESTION DE RECHERCHE

Comment accompagner au mieux l'entreprise Marcel Bonvin & fils SA dans sa transformation organisationnelle, afin que celle-ci puisse rester stable et innovante à long-terme ? À quel point ces changements sont-ils aujourd'hui soutenus par le personnel de la société ? Y aurait-il un moyen d'évaluer ce soutien et si oui, existe-t-il des outils ou solutions permettant de faire évoluer positivement la situation, en cas de résistance aux changements ?

1.3. DÉLIMITATION

À travers ce travail, je m'engage à rechercher des moyens permettant d'accompagner la société mandante dans sa transformation, c'est-à-dire : évaluer sa situation entrepreneuriale actuelle en la comparant à mes recherches ; l'aider, si besoin, dans son processus de création de valeur à long-terme, par des recommandations ; enquêter sur l'acceptation de cette situation de transformation auprès de son personnel et lui proposer des solutions adaptées en cas de résistance aux changements.

Toutes les recommandations proposées à la fin de cet écrit ne seront en aucun cas imposées à l'entreprise Marcel Bonvin & Fils SA. Elles resteront suggestives et libre à la société de décider, par la suite, de les appliquer ou non.

1.4. OBJECTIFS DU TRAVAIL

- A.* Étudier les actions possibles à mettre en place au sein de l'environnement externe d'une entreprise, afin de l'accompagner au mieux dans sa volonté d'améliorer ses performances dans la durée.
- B.* Étudier les types d'organisations et stratégies managériales existantes apportant une stabilité à l'environnement interne des entreprises sur le long-terme.
- C.* Étudier les préoccupations existantes liées aux changements organisationnels, tirées de la théorie du Professeur Céline Bareil, afin de mieux connaître les actions possibles à mettre en place en cas de résistance aux changements.
- D.* Élaborer une synthèse théorique (état de l'art) reprenant toutes les informations les plus importantes, ressorties des études documentaires précédentes.
- E.* Faire une enquête qualitative auprès de la direction de l'entreprise mandante afin d'obtenir des informations concernant les actions de réorganisation de celle-ci, ainsi que sa situation managériale et environnementale.
- F.* Faire une enquête qualitative auprès d'un panel de 13 personnes (1 membre de direction, 3 cadres responsables et 9 collaborateurs) faisant partie du personnel de la société mandante, afin d'évaluer le degré d'implication du personnel de l'entreprise dans ce processus de changement.
- G.* Analyser la situation actuelle de l'entreprise (environnement externe et interne, stratégie managériale et phases d'acceptation du personnel) grâce aux réponses obtenues lors des deux entretiens.
- H.* Rechercher des éventuelles recommandations à proposer à la société mandante en fonction de l'état de l'art et des résultats ressortis de l'analyse des entretiens.

Chapitre 2 - MÉTHODOLOGIE DU TRAVAIL

2.1. JUSTIFICATION DE LA MÉTHODOLOGIE

Le début de mon travail concernera l'étude documentaire. Celle-ci sera séparée en deux parties plus ou moins reliées. La partie n°1 traitera de l'environnement externe et interne des sociétés, ainsi que des stratégies managériales qu'il est possible d'y mettre en place afin de favoriser l'innovation à long-terme. La partie n°2 concernera les phases de préoccupations liées aux changements, tirées de la théorie de Madame Céline Bareil, Professeure agrégée à l'HEC de Montréal.

La suite de mon travail me permettra de présenter la situation de la société Marcel Bonvin & Fils SA grâce à des interviews préparées en fonction des points traités dans l'état de l'art. Ici, nous voulons savoir dans quel contexte environnemental évolue l'entreprise et, par rapport à sa situation de réorganisation, connaître quel est le ressenti de chaque groupe de travail de la société vis-à-vis de cette transformation (direction, cadres et collaborateurs).

La partie suivante consistera à analyser et interpréter les résultats ressortis au point précédent. Une comparaison entre l'étude documentaire et la situation actuelle de la société va permettre de faire ressortir les points qu'il serait intéressant d'améliorer d'un point de vue organisationnel, et de savoir dans quelle phase de préoccupation se situe chaque groupe de travail par rapport aux changements instaurés au sein de l'entreprise.

Finalement, des recommandations seront faites, si besoin, à l'entreprise, concernant son environnement entrepreneurial, afin que celui-ci puisse rester innovant à long-terme. Des solutions seront également proposées en cas de résistance aux changements, en fonction de la phase dans laquelle se trouvera chaque groupe de travail.

2.2. COLLECTE DES DONNÉES

Afin de récolter les informations nécessaires à l'élaboration de mon état de l'art, une recherche documentaire sera effectuée. Pour cela, les mots clés cités au chapitre *Mots-clés* seront entrés dans le moteur de recherche *Google Scholar*. En cas de recherches infructueuses, ces mêmes mots clés seront cette fois-ci entrés dans le moteur de recherche *Google* et les informations obtenues seront minutieusement analysées et triées, afin de ne garder que les résultats fiables. La lecture de certains documents et/ou livres traitants de ces sujets peut également être incluse à cette recherche.

Pour mes enquêtes qualitatives, je prendrai contact avec les personnes concernées afin de pouvoir fixer une date de rencontre avec elles. Les interviews seront enregistrées, ce qui me permettra de récolter toutes les informations nécessaires à l'avancement de mon travail, et ces interviews seront ensuite retranscrites sous forme de matrices dans un fichier Word, en vue de garder une trace écrite de ce qui aura été dit.

2.3. DÉVELOPPEMENT DE LA SOLUTION

Mon étude documentaire me permettra d'élaborer une synthèse théorique sur le sujet de l'environnement entrepreneurial et des stratégies managériales favorables à l'innovation à long-terme, ainsi que sur les phases de préoccupations liées aux changements organisationnels.

Elle m'aidera également à élaborer les guides d'entretiens et les questionnaires de mes enquêtes qualitatives, qui vont servir à connaître la situation organisationnelle actuelle de la société mandante et à déterminer le degré d'acceptation du personnel de l'entreprise par rapport sa transformation.

La comparaison entre la partie théorique et la situation réelle de la société me permettra de faire ressortir les points importants sur lesquels il faudra se pencher. Des recommandations seront faites, si besoin, concernant l'aspect social et environnemental de la société, en fonction des éléments synthétisés dans l'état de l'art. Des solutions pourront également être proposées à l'entreprise, si celle-ci devait se trouver en situation de résistance aux changements, toujours selon la théorie ressortie de l'étude documentaire.

2.4. VALIDATION DES RÉSULTATS

Mon état de l'art me permettra de savoir quels sont les points à analyser au sein l'entreprise mandante, par rapport à sa transformation organisationnelle. Mes enquêtes qualitatives, elles, me renseigneront sur les changements réellement effectués dans la société Marcel Bonvin & Fils SA et sur le degré d'acceptation du personnel par rapport à cette situation. L'analyse de mes enquêtes qualitatives me permettra de savoir quelles recommandations seront à proposer à l'entreprise afin de favoriser au maximum sa création de valeur à long-terme.

Toutes mes propositions d'amélioration seront présentées à l'entreprise mandante et ce sera elle, au final, qui décidera si elle souhaite vraiment les appliquer ou non.

Chapitre 3 - ÉTUDES DOCUMENTAIRES

3.1. UN ENVIRONNEMENT ENTREPRENEURIAL À LA FOIS STABLE ET INNOVANT SUR LE LONG-TERME

L'environnement d'une entreprise peut être séparé en deux parties plus ou moins reliées l'une à l'autre. La première partie représente l'environnement externe qui regroupe tous les éléments et acteurs ne faisant pas vraiment partie de la société, mais interagissant très souvent avec elle. La seconde partie représente l'environnement interne qui n'est autre que l'identité et la structure même de l'entreprise. L'ensemble de ces deux parties forme un écosystème complexe au sein duquel l'organisation est en constante évolution. Le mot écosystème est défini par *Le petit Larousse illustré 2016* comme étant « un système formé par un environnement [...] et par l'ensemble des espèces [...] qui y vivent » (cité sur le site larousse.fr). Une organisation est quant à elle désignée, selon la même source, comme étant « un groupement, une association, en général d'une certaine ampleur, dont les buts sont définis par un qualificatif » (cité sur le site larousse.fr), et dont les synonymes ici sont : entreprise, société, firme, etc.

Afin de développer au maximum les capacités d'une société, certains choix doivent être pris au sein de cet écosystème, mais pas n'importe lesquels. Nous allons voir, tout de suite, quelles sont les conditions nécessaires à une organisation pour qu'elle puisse rester stable dans le temps et surtout pour qu'elle puisse devenir plus innovante sur le long-terme.

3.1.1. L'environnement externe d'une entreprise stable et innovante

LA CULTURE D'ÉCHANGE ET LE DÉVELOPPEMENT ENTREPRENEURIAL

Certains éléments de l'environnement entrepreneurial externe jouent un rôle très important dans le maintien de la stabilité de l'entreprise, mais aussi dans le développement de celle-ci, puisqu'ils vont fortement influencer la culture et les décisions qui seront prises au sein même de l'organisation (Gasse, 2003, p. 1).

« Les territoires n'apparaissent plus comme des supports passifs de localisation d'éventuelles entreprises innovatrices, mais comme des milieux actifs au sein desquels naît l'innovation. » (Maillat & Perrin, 1992, p. 4) Aujourd'hui, « ce sont les milieux qui fournissent aux entreprises les éléments de leur dynamisme » (Maillat & Perrin, 1992, p. 5) et non pas l'inverse. La localisation de l'entreprise est très importante (Gasse, 2003, p. 1) puisqu'elle est choisie en fonction de l'activité fondamentale de celle-ci. Il y a un enjeu important derrière le choix du territoire. C'est non seulement un endroit stratégique qui facilite les actions de l'entreprise, mais il est également choisi dans l'optique de se rapprocher le plus possible des clients et des ressources dont elle a besoin (Maillat & Perrin, 1992, p. 4).

Échanger et coopérer avec les acteurs du territoire entrepreneurial devient très important, puisque « le dynamisme territorial [...] [dépend] d'un comportement d'ensemble » (Maillat & Perrin, 1992, p. 4). Les parties prenantes des alentours influencent fortement l'environnement externe de l'entreprise et une interdépendance est créée au sein d'un réseau « qui se manifeste au niveau territorial. » (Maillat & Perrin, 1992, p. 4) Ce réseau regroupe principalement les entreprises, les clients et les fournisseurs (Maillat & Perrin, 1992, p. 5) et si une proximité géographique existe entre ces trois acteurs, leur communication en sera facilitée et une meilleure collaboration en ressortira.

La proximité avec les fournisseurs permet d'obtenir plus rapidement les éléments nécessaires à la production et/ou à la vente. (Maillat & Perrin, 1992, p. 4) La proximité avec les clients permet de répondre plus rapidement à leurs attentes, ce qui améliore l'image de l'entreprise qui apparaît comme étant plus disponible.

Créer un réseau interentreprises permet également d'améliorer la résolution des problèmes d'une société, puisqu'il sera plus facile de trouver une solution en discutant avec d'autres partenaires plutôt qu'en cherchant tout seul à savoir comment résoudre le problème (Maillat & Perrin, 1992, p. 5).

Au final, il naîtra, de toutes ces interactions, une culture d'échange permettant à l'entreprise de devenir plus innovante (Maillat & Perrin, 1992, p. 7) sur une longue durée. Cependant, le développement de l'environnement externe d'une entreprise ne fait pas tout. La manière dont la société interagit au sein de cet environnement est un point tout aussi essentiel au maintien de cette création de valeur à long-terme.

LA DYNAMIQUE SOCIO-ENVIRONNEMENTALE ET LE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISES INNOVANTES

Nous avons vu précédemment que pour qu'une entreprise puisse se développer au maximum, il est primordial qu'elle utilise toutes les ressources externes qui sont mises à sa disposition. Nous avons également vu que l'interaction avec ces ressources externes est très importante puisqu'elles favorisent l'entreprise à devenir plus innovante.

La grande majorité de ces interactions représente des échanges avec les clients ou avec d'autres firmes (Maillat & Perrin, 1992, p. 4). Mais celles-ci ne doivent pas se limiter à ces deux possibilités. Il faut savoir que l'environnement externe d'une entreprise est en constante évolution (Gasse, 2003, p. 13). Il est donc important pour elle de développer ces échanges au-delà de ces deux acteurs en créant plus de liens (Maillat & Perrin, 1992, p. 4) dans le réseau de l'environnement externe, afin de le développer au maximum. Pour cela, il faut augmenter les capacités déjà implantées dans le milieu et favoriser le plus possible l'interaction avec les autres facteurs socio-environnementaux, en vue de les faire évoluer (Gasse, 2003, p. 13).

C'est pourquoi, en plus de ses clients et des autres firmes, l'organisation peut également échanger avec d'autres acteurs externes, tout aussi importants, tels que les pouvoirs publics de la région, les laboratoires de recherche ou les systèmes de formation (Maillat & Perrin, 1992, p. 4). Cette nouvelle interaction va lui permettre de pousser son développement encore plus loin et de pouvoir anticiper au maximum certaines incertitudes (Maillat & Perrin, 1992, p. 5) qui étaient jusque-là peu contrôlables.

Il est également important que la société fasse attention à toujours alimenter son savoir-faire grâce à ses expériences personnelles, mais aussi grâce aux aides apportées par les acteurs avec lesquels elle collabore régulièrement (Maillat & Perrin, 1992, p. 7). Les avantages créés par cette approche permettront à l'entreprise d'être plus préparée en cas de problème, puisqu'elle aura toutes les clés dont elle aura besoin en main, et pourra les utiliser à n'importe quel moment.

3.1.2. L'environnement interne d'une entreprise stable et innovante

L'ENVIRONNEMENT INTERNE ET SES RÉPERCUSSIONS SUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE

Une entreprise n'est pas seulement influencée par son environnement externe mais aussi et surtout par son environnement interne qui, lui aussi, représente une source d'innovation, puisque d'après les auteurs Maillat et Perrin « la motivation qui conduit à l'innovation a des origines qui proviennent de l'intérieur de l'entreprise » (1992, p. 11) et que « l'innovation est le fruit d'une dynamique à la fois interne et externe. » (1992, p.12)

Le milieu interne d'une société met principalement en avant les connaissances spécifiques de celle-ci (Maillat & Perrin, 1992, p. 11). Elles sont représentées par le savoir-faire, dont nous avons vu précédemment qu'il était important d'alimenter et de développer tout au long de la durée de vie de l'entreprise, grâce au déploiement du réseau externe.

Mais l'environnement interne comprend également d'autres éléments tout aussi importants à prendre en compte, comme la culture de l'entreprise, la manière de faire de l'entrepreneur qui la dirige, l'organisation interne, le style de management qui y est implanté et surtout la santé des personnes qui y travaillent quotidiennement. Une société dont l'environnement interne n'est pas défini et n'est pas stable ne pourra pas vivre très longtemps. Il est donc important de réfléchir longuement à comment mettre en place tous ces éléments avant de se lancer dans l'entrepreneuriat.

La culture entrepreneuriale est propre à chaque entreprise. Elle évolue au fil du temps avec l'entreprise elle-même, grâce aux expériences qu'elle aura connues tout au long de son activité, mais aussi en fonction de toutes les décisions qui y auront été prises.

L'entrepreneur, lui, joue un grand rôle dans la création de l'identité et donc de l'environnement interne de l'entreprise. C'est lui qui définit ce qu'il faudra et ce qu'il ne faudra pas y faire. C'est aussi lui qui décidera du type d'organisation de son entreprise et du style de management qui faudra y implanter.

Ces derniers éléments sont primordiaux puisque ce sont eux qui définissent la manière dont le travail des employés qui y sera organisé et les stratégies à appliquer afin d'y favoriser l'innovation (Gasse, 2003, p. 12).

Un élément très important de l'environnement interne de l'entreprise est le travailleur. C'est le moteur de l'entreprise puisque il met en œuvre les activités de la société. C'est lui qui détient le savoir-faire et qui produit la performance nécessaire à la création de la plus-value, vendue par la suite, afin d'engendrer un chiffre d'affaire. Il est donc important de prendre particulièrement soin de cet élément afin que tout fonctionne correctement dans la société.

LES CONDITIONS NÉCESSAIRES À UN ENVIRONNEMENT INTERNE STABLE ET FAVORABLE À L'INNOVATION

Nous avons vu précédemment que l'un des éléments les plus importants de l'environnement interne d'une entreprise est le travailleur, puisqu'il représente le moteur de celle-ci et est donc vital à son fonctionnement. Dans une machine, afin que le moteur puisse fonctionner correctement, il est nécessaire de prendre soin de chacune des pièces de celui-ci. Avec les salariés c'est la même chose. Pour que leurs tâches soient faites correctement et de la manière la plus efficace possible, il est important qu'ils se sentent bien dans leur lieu de travail. Les conditions de travail ainsi que la santé des salariés sont donc des éléments à prendre très au sérieux au sein d'une entreprise.

Premièrement, pour qu'un employé puisse faire son métier correctement, celui-ci doit pouvoir se sentir en sécurité, que ce soit d'un point de vue physique (pouvoir œuvrer dans un lieu de travail qui ne représente aucun danger pour lui) ou d'un point de vue de stabilité de l'emploi (pouvoir venir travailler le matin, sans se soucier de perdre sa place du jour au lendemain).

En plus de pouvoir travailler dans de bonnes conditions, le salarié doit avoir le droit de se sentir bien, puisque « la santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail et donc de performance individuelle et collective. » (Lachmann, Larose & Penicaud, 2010, p. 6). « Investir dans la santé au travail [...] [représente donc] un atout [majeur] pour la performance [de la société]. » (Lachmann et al., 2010, p. 2)

Une autre condition nécessaire à la stabilité de l'entreprise est d'éviter à tout prix que le travailleur ait l'impression de se sentir exploité par son patron. Il ne faut pas demander l'impossible à son employé, car celui-ci risquera de se retrouver en situation de stress. « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. » (Lachmann et al., 2010, p. 2) L'employeur doit pouvoir demander à son employé d'accomplir certaines tâches réalisables avec des délais raisonnables et lui fournir les ressources nécessaires pour qu'il puisse les faire.

Mais « la santé n'est pas l'absence de stress ou de maladie » (Lachmann et al., 2010, p. 6). « L'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise. » (Lachmann et al., 2010, p. 2) Il faut donc pouvoir « donner aux salariés les moyens de se réaliser dans le travail » (Lachmann et al., 2010, p. 5), pouvoir leur donner l'occasion de se développer et d'apporter leur pierre à l'édifice. La reconnaissance du travail de l'employé est un aspect primordial qu'il ne faut absolument pas laisser de côté.

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises changent leur environnement interne de manière à ce que le travailleur s'y sente bien et puisse y être beaucoup plus performant et innovant. Certains chefs renoncent parfois même à leur pouvoir hiérarchique et laissent place à une structure plus libre où prônent la collaboration et la confiance entre employés. Cette structure a un nom : l'entreprise libérée.

3.1.3. L'entreprise libérée : un style de management qui favorise l'innovation à long-terme

Il existe certains types de pratiques managériales non-directives qui encouragent fortement l'innovation en entreprise « de manière continue et généralisée. » (Pichault & Picq, 2013, p.162) Ce type de stratégie managériale stimulant pour l'employé s'appelle l'entreprise libérée. (Lesage, 2013, p. 2)

« L'entreprise libérée, est un mode de management et d'organisation qui a remis l'être humain au cœur de son équation économique [...] et où chacun est libre de s'auto-organiser [...] pour accomplir la vision de l'entreprise [...]. » (Lesage, 2013, p. 5) « L'intérêt [de cette stratégie managériale] se porte plus largement sur les mécanismes capables de faire le lien entre l'individu, les équipes et l'organisation (Auger, 2003) pour favoriser, de façon pérenne, des flux réguliers d'innovations (Christensen, 1997). » (cité dans Pichault & Picq, 2013, p. 162) On privilégie la création « d'équipes de projets transverses et autonomes, qui regroupent des compétences variées avec un mode de management non-hiérarchique » (Pichault & Picq, 2013, p. 163). Les employés s'épanouissent « à travers la dynamique de l'entreprise » (Lesage, 2013, p. 5). On crée « un environnement stimulant basé sur la confiance » (Lesage, 2013, p. 5) où l'on fait se converger « les intérêts individuels et collectifs. » (Lesage, 2013, p. 5) L'employé libéré « sait tout seul prendre des initiatives, trouver les ressources nécessaires et parler au client. » (Lesage, 2013, p. 5) L'organisation est aussi plus souple. « Les employés sont responsables et savent par eux-mêmes ce qui ne peut être modifié. Ils connaissent le *pourquoi* des procédures et les appliquent avec bon sens pour réussir le travail. » (Lesage, 2013, p. 5). Ils comprennent le *pourquoi* et *pour qui* ils font leur travail et peuvent s'organiser sur *comment* le faire (Lesage, 2013, p. 5). L'entreprise libérée met également en avant des « systèmes de soutien et de reconnaissance en cohérence avec la culture de l'innovation » (Pichault & Picq, 2013, p. 4).

Les avantages de ce type de management sont nombreux. « La libération est le résultat d'une transformation organisationnelle, mais aussi humaine. » (Lesage, 2013, p. 10) « Tout le monde est sur une base égalitaire. » (Lesage, 2013, p. 26) « L'information est démocratisée, rendue accessible à tous et pour tous. » (Lesage, 2013, p. 33) « Tout le monde est formé et encouragé à faire valoir

ses idées, ses valeurs ou ses priorités, sans peur ni inhibition. » (Lesage, 2013, p. 26) « Les employés sont libres de réfléchir et d'essayer de nouvelles idées. » (Lesage, 2013, p. 34) Ils semblent également plus épanouis. « L'effort physique et mental au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos » (Lesage, 2013, p. 8). Il n'y a nul besoin de contrôle ou de chef. « L'individu se dirigera et se contrôlera lui-même au service des objectifs qui recueillent son adhésion » (Lesage, 2013, p. 8). Cette manière de faire favorise grandement sa motivation. L'employé libéré se sent gratifié pour le travail qu'il fait et cherche même à obtenir plus de responsabilités (Lesage, 2013, p. 8).

Mais le management libéré peut parfois ne pas fonctionner comme on le souhaite. « L'entreprise libérée a besoin de ces espaces vides qui permettent une constante redéfinition et garantissent l'évolution » (Lesage, 2013, p. 10). Pour cela, il faut changer sa manière de faire et « voir autrement. » (Lesage, 2013, p. 10) Il faut accepter de laisser une certaine liberté dans les actions entreprises par les employés. Il faut savoir renoncer au pouvoir afin de laisser la place à la confiance et à la prise de décision collective. Et il faut surtout pouvoir laisser le temps à l'adaptation, sans quoi des résistances aux changements peuvent apparaître, ce qui risque d'interrompre entièrement la démarche de libération.

3.1.4. Les changements en entreprise : ce qu'il ne faut pas négliger

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises changent leur stratégie managériale en vue d'améliorer leur rendement financier, mais aussi et surtout afin de développer leurs compétences innovatrices sur le long-terme. Cependant, ces actions nécessitent très souvent d'énormes changements et il ne faut pas oublier qu'un changement est avant tout synonyme de bouleversement.

En effet, lorsqu'un processus de réorganisation est amorcé, il est nécessaire de « prendre en compte l'impact humain » de celui-ci. (Lachmann et al., 2010, p. 12) « Tout projet de réorganisation ou de restructuration doit mesurer l'impact et la faisabilité humaine du changement » (Lachmann et al., 2010, p. 12), car un changement trop rapide peut avoir des effets néfastes sur les conditions et la santé du travailleur. Il est donc très important de faire attention aux évolutions qui peuvent avoir lieu dans une entreprise et à la manière dont elles sont mises en place par les responsables. Il faut pouvoir anticiper ces effets négatifs afin de mieux préparer les employés à cette transformation, mais il faut surtout pouvoir prendre le temps de mettre en place ce changement afin de ne brusquer personne et d'éviter de créer ce que l'on appelle une résistance aux changements.

Si une telle réaction devait avoir lieu, y a-t-il un moyen de la freiner, voire de la transformer en acceptation du changement ? Nous allons développer cette thématique dans le chapitre suivant.

3.1.5. Conclusion

L'écosystème dans lequel évolue une entreprise peut être divisé en deux parties plus ou moins reliées appelées l'environnement externe et l'environnement interne.

Nous avons vu que l'environnement externe d'une société devait être exploité au maximum afin de créer une culture d'échanges et de coopération entre les différents acteurs pouvant interagir de loin ou de près avec elle. Le but de cette manœuvre est avant tout d'apprendre à devenir plus réactif face à certaines situations, de développer plus rapidement des solutions en cas de problème et surtout d'alimenter son savoir-faire grâce aux expériences personnelles et grâce aux aides apportées par les différentes parties prenantes, tout ceci afin de devenir plus efficace à long-terme

L'environnement interne d'une société regroupe quant à lui la culture de l'entreprise, le type d'organisation qui y est appliqué, le style de management choisi par l'entrepreneur et également la place qu'occupe le travailleur au sein de l'entreprise. Ce dernier élément est primordial, car c'est lui qui crée la plus-value dont a besoin la société pour être rentable à long-terme. Il faut donc en prendre soin.

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises cherchent à ce que leurs employés se sentent bien chez elles afin de favoriser le développement de leur performance et capacités innovatrices. Certains chefs renoncent alors à leur pouvoir hiérarchique et laissent place à une structure plus libre où prônent la collaboration et la confiance entre employés. On nomme ce concept « l'entreprise libérée ».

Mais attention, une telle transformation organisationnelle n'implique pas toujours une bonne réaction de la part de tous les employeurs. La résistance aux changements est l'un des comportements négatifs que les entrepreneurs doivent à tout prix éviter.

3.2. LES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS LIÉES AU CHANGEMENT : DE LA RÉSISTANCE AU SOUTIEN

Les employés connaissent aujourd'hui une pression de plus en plus forte sur leur lieu de travail. Performance, excellence et innovation, partage et conservation du savoir, adaptation continue et rapide aux contraintes budgétaire et à la pénurie de ressources humaines qualifiées (Bareil, 2008), p. 89). Face à ces nouvelles exigences toujours plus nombreuses, il leur faut parfois accomplir plusieurs tâches à la fois sans même pouvoir prendre le de s'y adapter convenablement.

Les changements en entreprise, eux, demeurent variés, nombreux et toujours plus complexes, et les dirigeants s'attendent très souvent à ce que ceux-ci soient acceptés et réalisés instantanément, sans nuire à la productivité ni à l'efficacité de la société (Bareil, 2008, p. 89).

Cependant, parmi les experts en transformation, on estime qu'un changement sur deux n'atteint pas les objectifs visés au départ. Les principales causes de ces échecs sont la faible capacité des organisations à soutenir les changements, le manque de communication au sein de l'entreprise, l'absence de réaction causée par la culture et la structure organisationnelle qui n'ont pas changé depuis des années et surtout la résistance aux changements des employés concernés (Bareil, 2008, p. 89).

Une théorie permettant d'essayer d'éviter ce phénomène existe aujourd'hui. C'est la théorie des phases de préoccupations liées aux changements de Madame Céline Bareil, Professeure agrégée à l'HEC de Montréal. Nous allons reprendre les points principaux de sa méthode dans les pages qui suivent, afin de savoir comment réagir en cas de situation de résistance aux changements de la part du personnel, au sein d'une entreprise.

3.2.1. Les changements organisationnels et le rôle de leurs acteurs principaux

Lorsqu'un changement a lieu dans une entreprise, de nombreux acteurs peuvent avoir une incidence plus ou moins importante sur celui-ci : d'un côté, il y a le décideur, de l'autre côté, il y a le destinataire, et autour d'eux, il peut y avoir d'autres personnes, appelées « les agents du changement », qui risquent également d'impacter sur les résultats finaux de celui-ci (Manager, Directeur de projet, personnel des ressources humaines, etc.) (Bareil, 2004, p. 18). Voyons maintenant le rôle de plusieurs de ces acteurs d'un peu plus près.

LE DÉCIDEUR DU CHANGEMENT

Le décideur représente le ou les individus ayant pris la décision d'instaurer le changement organisationnel au sein de l'entreprise. Il peut être le propriétaire de l'entreprise ou son dirigeant, mais aussi le Conseil d'administration, les syndicats, ou d'autres personnes ou groupes de personnes faisant partie de la société. Suite à sa décision de transformation, le décideur n'a, en principe, aucun besoin de modifier ses habitudes (Bareil, 2004, p. 18).

LE DESTINATAIRE DU CHANGEMENT

Le destinataire représente toute personne touchée directement ou indirectement par le changement organisationnel. Il est concerné de loin ou de près par celui-ci et doit s'y adapter du mieux possible, afin de satisfaire les exigences du décideur qui le lui impose. Un destinataire peut être un employé, un fournisseur, un manager ou toute autre personne ayant un lien plus ou moins direct avec la société. Il doit nécessairement modifier ses habitudes et comportements, suite à cette décision de transformation. On appelle cette étape « l'appropriation du changement » (Bareil, 2004, pp. 18-19).

L'APPROBATION DU CHANGEMENT : LES SEPT DÉFIS DU DESTINATAIRE

Durant son processus d'adaptation, le destinataire doit parvenir à adopter le changement. Pour cela, il doit fournir les efforts nécessaires afin de pouvoir se l'approprier et s'en emparer psychologiquement, intellectuellement et physiquement, par des gestes et des actions.

Le destinataire possède des droits et des obligations envers le changement (Bareil, 2004, p. 40). « Il a le droit d'être écouté, respecté, aidé et soutenu dans l'apprentissage de ses nouvelles tâches et dans son approbation du changement. » (Bareil, 2004, p. 40) Mais il a également des responsabilités, présentées ici sous forme de défis, qu'il doit assumer et s'engager de respecter (Bareil, 2004, p. 40). C'est en relevant ces défis, que le destinataire va rassembler tous les moyens lui permettant de s'approprier plus facilement le changement (Bareil, 2004, p. 45).

Tableau 1 : Les défis à relever pour le destinataire et leur signification

DÉFIS À RELEVER POUR LE DESTINATAIRE	CE QUI SIGNIFIE...
Contribuer	Être consulté et participer à la prise de décision et à la mise en œuvre du changement, influencer la façon dont il sera implanté.
S'approprier le changement	Ne pas jouer la victime, créer les conditions nécessaires à l'appropriation du changement, créer sa propre capacité à changer.
Répondre à des exigences acceptables	Ne pas sous-estimer ni surestimer les efforts qu'implique le changement, évaluer les exigences et répondre à celles qui sont acceptables.
Légitimer ses réactions	Comprendre le fait que réagir au changement est parfaitement légitime. S'interroger fait partie d'un processus d'assimilation et d'apprentissage.
Exiger suffisamment de temps	Avoir le droit à suffisamment de temps pour s'adapter au changement. Se faire à l'idée, en parler, faire son deuil de la situation passée, s'adapter.
Trouver des solutions acceptables	Admettre, si besoin, son incapacité à satisfaire les nouvelles exigences liées au changement (pas assez de ressources, pas assez d'envie, ...).
Suggérer des mesures d'efficacité	Trouver des mesures d'efficacité fiables qui permettent de reconnaître les résultats visibles et les efforts déployés.

Source : Bareil, 2004, pp. 46-49

« Le destinataire est un acteur principal du changement, mais il est également un acteur responsable de son appropriation. » (Bareil, 2004, p. 58). Il se doit donc de tout mettre en œuvre pour éviter au maximum les effets négatifs que suscite l'arrivée d'un changement dans une organisation.

CE QUE LE CHANGEMENT REMET EN CAUSE CHEZ LE DESTINATAIRE

Lorsqu'un changement est imposé au sein d'une entreprise, le destinataire se doit de fournir de nombreux efforts afin de pouvoir s'adapter aux nouvelles exigences qui en découlent. Cependant, on ne pense pas assez à tout ce que ce processus peut remettre en cause individuellement chez le destinataire. Changer certaines habitudes peut représenter, pour ce dernier, une tâche supplémentaire venant s'ajouter à l'application même du changement dans son quotidien. Il semble donc important de faire l'inventaire des effets que provoque cette transformation organisationnelle (Bareil, 2004, p. 50).

Tableau 2 : Diagnostiquer les impacts du changement - L'inventaire de ce que le changement remet en cause

L'INVENTAIRE DE CE QUE LE CHANGEMENT REMET EN CAUSE (LISTE EXHAUSTIVE)	
Les savoirs	Connaissances techniques Connaissances professionnelles Habiletés techniques Habiletés professionnelles Habiletés relationnelles
La motivation	Valeurs personnelles Sens du travail Autonomie Pouvoir et influence Contrôle Rétroaction sur la tâche Sécurité de l'emploi Possibilités de promotion Qualité de vie au travail Contenu de la tâche et des rôles
Les outils de travail	Nouvelles technologies liées aux opérations Nouvelles technologies d'information et de communication Nouveau poste de travail
L'organisation du travail	Organisation du travail et de la tâche Structuration de la tâche Style de gestion Nouveau patron Méthode de travail Mécanismes de coordination Relations intergroupes Territoire /énagement physique du travail Lieu de travail et proximité avec le domicile Droits acquis Liens d'appartenance
Les systèmes organisationnels	Politiques Pratiques de gestion des ressources humaines Systèmes d'évaluation du rendement Systèmes de rémunération Climat de travail Avantages sociaux Relations syndicales Valeurs organisationnelles Sources de pouvoir

Source : Bareil, 2004, pp. 50-51

« Plus le changement remet en cause un nombre élevé d'éléments, plus l'approbation risque de prendre du temps, de nécessiter des moyens appropriés et un bon suivi. » (Bareil, 2004, p. 52) Il est donc important de faire la liste exacte des éléments que ce processus pourrait remettre en question et d'en avoir un bon suivi, « plutôt que de réagir aux impacts au fur et à mesure qu'ils se présentent. » (Bareil, 2004, p. 52)

LA RÉSISTANCE AUX CHANGEMENTS

Qu'est-ce que la résistance au changement ? Bareil dit dans l'un de ses écrits : « En latin, l'origine du mot *resistere*, *sistere* signifie s'arrêter. Le fait de résister, c'est opposer une force ou une capacité à une autre afin de ne pas subir les effets d'une action. » (2008, p. 90)

D'après la définition se rapprochant le plus du contexte de résistance au changement organisationnel, tirée du dictionnaire *Le petit Larousse illustré 2016*, le mot résistance se définit comme l'« action de résister à une autorité, de s'opposer à ce qu'on n'approuve pas : *Résistance à l'arbitraire. Se heurter à la résistance de ses proches.* » (cité sur le site larousse.fr)

En d'autres termes, le mot résistance « indique le refus d'accepter un changement et se caractérise par des comportements visant à entraver le changement, à y nuire ou à y faire obstacle. » (Bareil, 2008, p. 90)

Comment la résistance se manifeste-t-elle ? Elle peut avoir différentes formes : la résistance active ou passive, manifestée de manière individuelle ou collective. Le départ volontaire de l'entreprise, l'organisation de grèves, l'absentéisme ou la invention de rumeurs sont des exemples de manifestation de résistance (Bareil, 2004, p. 67).

Au final, ce que nous pouvons retenir de la résistance au changement c'est que c'est « un résultat lié à un ensemble de manifestations observables, actives ou passives, individuelles ou collectives, qui entravent le processus du changement. » (Bareil, 2004, p. 66)

Attention cependant à ne pas qualifier de « résistance » chaque réaction ! (Bareil, 2004, p. 68). « Au lieu de juger hâtivement qu'il y a résistance de la part du destinataire, le manager a tout intérêt à comprendre le contexte dans lequel [il] se situe [...] et les causes de sa conduite. Il y parviendra en l'écoutant vraiment. » (Bareil 2004, p. 61)

LES CAUSES DE LA RÉSISTANCE

Nous avons vu que certaines réactions face à un changement pouvaient être qualifiées comme étant de la résistance. Mais savons-nous d'où tire-t-elle ses origines ? Il existe de nombreuses causes à une telle réaction. En voici quelques-unes :

1. **Causes individuelles** : Le destinataire a l'impression de perdre des choses avec l'arrivée du changement
2. **Causes collectives** : Le changement bouscule les normes sociales du groupe
3. **Causes culturelles** : La culture du groupe de destinataires est peu propice aux changements
4. **Causes politiques** : Les enjeux de pouvoir sont présents
5. **Causes liées à la qualité de la mise en œuvre** : Le changement est mal implémenté
6. **Causes liées au changement lui-même** : Le changement n'a pas de sens aux yeux du destinataire
7. **Causes liées au nombre et à leur fréquence de changement** : C'est le énième changement en un an
8. **Causes organisationnelles** : Les facteurs de succès sont absents

Lors de l'établissement du diagnostic de l'impact du changement sur le destinataire, il est important, en cas de situation de résistance, de déterminer la cause de celle-ci. Pour cela, le manager se doit d'écouter attentivement le destinataire et d'essayer de comprendre sa position et les raisons qui l'ont poussé à avoir cette réaction (Bareil, 2004, p. 61-62).

Comment prévenir la résistance au changement ? Existe-t-il un moyen de la faire évoluer afin que celle-ci se transforme en de l'approbation au changement ? Nous allons voir qu'avant de parvenir à ce stade, le destinataire devra passer par de nombreux étapes et préoccupations différentes.

3.2.2. Les préoccupations liées aux changements organisationnels

Nous avons vu précédemment que les réactions face à un changement peuvent varier d'un destinataire à l'autre et que l'idée-même du changement pouvait se modifier au fur et à mesure de son déploiement. Cette observation suppose le fait que les réactions des destinataires ne sont pas invariables dans le temps (Bareil, 2008, p. 93).

Notre but est donc de faire évoluer une situation de résistance au changement en une situation de soutien du changement en poussant le destinataire à modifier son comportement de manière adaptée pour que le changement puisse persister et réussir à long-terme (Savoie et al., 2004) (cité dans Bareil, 2008, p. 93). Ce processus d'évolution va faire passer le destinataire par plusieurs phases de préoccupations jusqu'à ce qu'il se fasse enfin à l'idée et soutienne activement le changement imposé par le décideur.

LES PRÉOCCUPATIONS LIÉES AUX CHANGEMENT

« Qu'est-ce qu'une préoccupation et pourquoi y accorder tant d'importance ? Le concept de préoccupation mérite qu'on s'y attarde parce qu'il est porteur d'un message et de valeurs à privilégier en période de changement. » (Bareil, 2004, p. 77)

D'après la définition du dictionnaire *Le petit Larousse illustré 2016*, le mot préoccupation se définit comme un « souci vif et constant qui absorbe l'esprit au point de le détourner d'autres objets : *Mon fils est pour moi un sujet de graves préoccupations* ; [ou comme une] idée, pensée, projet dominants : *La lutte contre le chômage est la préoccupation majeure du gouvernement*. » (cité sur le site larousse.fr)

D'après Bareil, une préoccupation, dont les synonymes sont : l'inquiétude, le souci, l'angoisse et les tracasseries, inclut toujours une composante affective (un sentiment d'inquiétude : peur, appréhension) par rapport à une composante cognitive (le contenu de l'inquiétude : la perte de son emploi) (Bareil, 2004, p. 77).

En d'autres termes, « une préoccupation constitue en fait une zone d'inconfort pour le destinataire. Elle le perturbe dans son travail quotidien et il tente de l'apaiser. Le manager doit aider le destinataire à trouver des réponses à ses préoccupations. » (Bareil, 2004, p. 77)

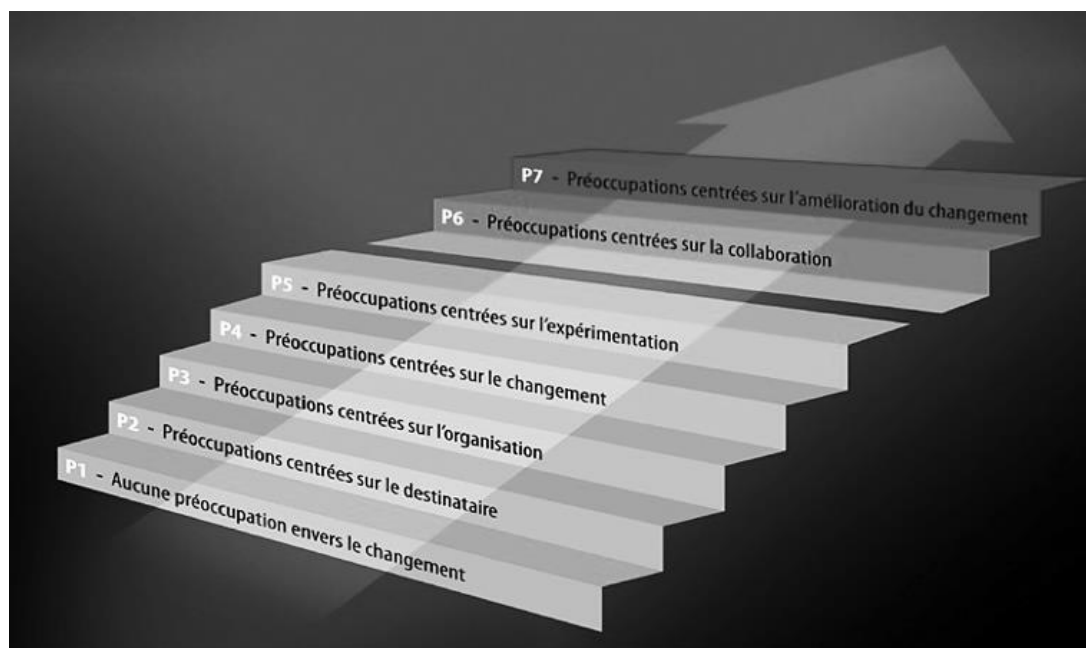
LES SEPT PHASES DE PRÉOCCUPATIONS

« Hall et Hord (1987 ; 2001) ont découvert un phénomène dynamique par lequel les destinataires d'un changement rapportent des interrogations communes et ordonnées de façon non aléatoire. » (cité dans Bareil, 2008, p. 94) C'est de là que naît la théorie des phases de préoccupations. Selon Bareil, cette théorie « permet de représenter les réactions cognitivo-affectives du destinataire en fonction de ses préoccupations au sujet d'un changement organisationnel et de les classer par catégories appelées "phases". » (2004, p. 79)

« Une phase fait référence à un regroupement et un ordonnancement. [...] Dans sa définition courante, une phase [...] [représente] chacun des états successifs d'une chose en évolution. » (Bareil, 2004, p. 79)

« La théorie des phases de préoccupations (Bareil 2004a ; Bareil & Savoie, 1999) stipule une séquence probable de préoccupations diversifiées à l'égard de tout changement et considère que chaque destinataire est appelé à vivre des inquiétudes normales et légitimes » (cité dans Bareil, 2008, p. 94). Le destinataire d'un changement « aurait [donc] tendance à suivre une chronologie de sept phases de préoccupations » (Bareil, 2008, p. 94), allant d'aucune préoccupation à des préoccupations centrées sur l'amélioration continue du changement, en passant par plusieurs autres phases différentes (Bareil, 2008, p. 94).

Figure 1 : Les sept phases de préoccupations du destinataire



Source : Bareil, 2004, p. 81

La figure 1 schématise les sept différentes phases de préoccupations sous la forme d'un escalier. Le but du destinataire est de gravir chacune des marches qui se trouvent devant lui jusqu'à ce qu'il parvienne à s'approprier le changement (Bareil, 2004, pp. 81-82).

Généralement, un destinataire traverse entre cinq et sept de ces phases durant la mise en œuvre d'un changement organisationnel, les phases 6 et 7 étant vécues par un nombre limité de destinataires (Bareil, 2004, p. 80) soutenant activement le changement.

Afin de mieux comprendre, voici un tableau décrivant les préoccupations pouvant être perçues lors de chacune des sept phases du changement :

Tableau 3 : La définition des sept phases de préoccupations

PHASES	DÉFINITION DES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS
1. Aucune préoccupation <i>(résistance active)</i>	Le destinataire ne se sent pas concerné par le changement, il poursuit ses activités et fait « comme si de rien n'était ». Il demeure indifférent au changement organisationnel. Il n'a aucune préoccupation par rapport au changement.
2. Préoccupations centrées sur le destinataire <i>(résistance active)</i>	Le destinataire est inquiet des incidences du changement sur lui-même, sur son poste et sur ses collègues. Il s'interroge sur les impacts du changement sur son travail . Il s'interroge aussi sur les conséquences du changement sur son rôle, ses responsabilités, son statut, son degré d'autonomie, son pouvoir décisionnel, etc. Les préoccupations sont centrées sur le destinataire et sur les impacts individuels du changement.

PHASES	DÉFINITION DES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS
3. Préoccupations centrées sur l'organisation <i>(résistance passive)</i>	Le destinataire est inquiet des impacts et des conséquences du changement sur l'organisation . Il veut que son investissement en temps et en énergie en vaille la peine. Il se demande entre autres jusqu'à quel point l'organisation est sérieuse dans le maintien du changement à plus long-terme et si le changement est rentable pour l'organisation. La légitimité du changement et la capacité de l'organisation à rendre le changement à terme le préoccupent. Il se préoccupe de l'engagement de la direction.
4. Préoccupations centrées sur le changement <i>(résistance passive)</i>	Le destinataire se préoccupe des caractéristiques du changement. Il s'interroge sur la nature exacte du changement. Il cherche des réponses à sa méconnaissance du changement. Attentif, il veut obtenir davantage de précisions sur la mise en œuvre et sur les processus du changement . Il peut remettre en question le scénario de mise en œuvre de même que son implication dans le changement.
5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation <i>(soutien passif)</i>	Le destinataire se montre disposé à se conformer au changement et à en faire l'essai. Cependant, il éprouve un sentiment d'incompétence par rapport à ses nouvelles fonctions, habiletés et attitudes. Il doute de sa capacité individuelle à réussir tout ce que le changement exige de lui. Dans certains cas, il peut douter de la capacité collective (de ses collègues). C'est pourquoi il s'interroge sur le temps, les conditions et le soutien qui lui sont offerts et qui faciliteront son appropriation du changement. Il veut que tout soit propice à sa réussite.
6. Préoccupations centrées sur la collaboration <i>(soutien actif)</i>	Le destinataire est préoccupé par le transfert des apprentissages dans les autres services. Il se montre intéressé à collaborer et à coopérer avec ses collègues. Au sein de l'organisation, il veut favoriser le partage de son expérience et des diverses façons de faire.
7. Préoccupations centrées sur l'amélioration du changement <i>(soutien actif)</i>	Le destinataire se préoccupe de l'amélioration de ce qui est en place, soit en modifiant de façon significative son travail ou ses responsabilités, soit en proposant de nouvelles applications ou soit en innovant . Il est inquiet par rapport à la pérennité et à l'amélioration continue du changement.

Source : Bareil, 2004, pp. 83-84 & Meunier, Bareil & Savoie, 2010, pp. 9, 16, 22

Le modèle de phases de préoccupations permet d'aborder les réactions légitimes du destinataire de manière utile et efficace. Chacune des préoccupations de ces phases est plus ou moins intense à mesure que le changement se déploie. Il est donc primordial de savoir à quel niveau se situe le destinataire, afin de pouvoir répondre à ces préoccupations de la meilleure manière qu'il soit (Bareil, 2004, p. 96).

LES PRÉOCCUPATIONS VUES PAR CHAQUE GROUPE D'ACTEURS

Plusieurs groupes d'acteurs peuvent être touchés par un changement organisationnel. « Chaque groupe vit des préoccupations qui peuvent être classées et analysées en fonction du modèle des sept phases [de préoccupations]. » (Rondeau & Bareil, 2009, p.34)

Le tableau qui suit représente « une cartographie de la gestion des préoccupations d'acteurs multiples, [...] [résumant] le but visé par la démarche auprès de chaque groupe d'acteur, tout en spécifiant sa perspective, le rôle particulier joué par le cadre, les défis d'intervention et son enjeu principal. » (Rondeau & Bareil, 2009, p. 34)

Tableau 4 : Comparaison des analyses des préoccupations exprimées par différents groupes d'acteurs envers le changement

CARACTÉRISTIQUES DE L'ANALYSE	GROUPES D'ACTEURS					LE CADRE	
	MON ÉQUIPE	MON SUPÉRIEUR	MES COLLÈGUES	LES PARTIES PRENANTES		MOI EN TANT QUE DESTINATAIRE	MOI EN TANT QUE CADRE
But visé	Faire évoluer mon équipe Convaincre et développer une masse critique	Comprendre son contexte Négocier les ressources	Nous soutenir mutuellement	Établir un partenariat		Demeurer en avance sur mon équipe	Estimer et prédire les préoccupations des groupes
Perspectives	Interpersonnelle et de groupe	Interpersonnelle	Collégiale	Organisationnelle		Intrapersonnelle	Intrapersonnelle
Rôle du cadre	Coach	Négociateur	Agent de liaison	Médiateur		Destinataire	Gestionnaire
Défis	Chercher collectivement à répondre aux préoccupations de chacun des groupes Passer en alternance de la gestion des préoccupations du groupe à celle des préoccupations de chacun	S'accorder sur des attentes réalistes Démontrer la légitimité du changement (ressources)	Rechercher la complémentarité des contributions	Trouver des terrains d'entente Établir des buts communs		Laisser émerger les préoccupations Amener la direction à tolérer et à écouter mes préoccupations	Trouver des réponses appropriées Amener la direction à me fournir un soutien adéquat
Enjeu	Considération individualisée et persuasion massive	Symbolique	Solidarité et équité	Politique et concertation		Acceptation de soi	Priorité au changement versus opérations courantes

Source : Rondeau & Bareil, 2009, p. 35

Le but ici est de décoder les préoccupations de chaque groupe d'acteurs afin de mieux les comprendre et de savoir quelles sont les réactions nécessaires à avoir face à chacun d'entre eux.

3.2.3. Diagnostiquer les phases de préoccupation en entreprise

POURQUOI FAIRE UN DIAGNOSTIC ?

« Se "préoccuper des préoccupations" du destinataire constitue une stratégie de changement fort efficace qui, dans plusieurs cas, a fait la différence entre le succès et l'échec d'un changement. » (Bareil, 2004, p. 126) S'informer des préoccupations du destinataire permet au manager de pouvoir faire la différence entre un état de progression et un état de stagnation dans l'évolution des préoccupations. (Bareil, 2004, p. 126).

« Obtenir les préoccupations légitimes du destinataire, les décoder selon le modèle et intervenir de façon appropriée constituent des compétences clés, indispensables à une gestion d'avant-garde et respectueuse du destinataire. » (Bareil, 2004, p. 126)

COMMENT FAIRE UN DIAGNOSTIC ?

Il existe de nombreux moyens permettant de diagnostiquer les préoccupations du destinataire d'un changement :

1. L'entretien individuel avec un employé
2. La réunion d'équipe
3. Le questionnaire (Bareil, 2008, p. 96)

En choisissant l'une de ces trois méthodes, il est alors possible d'obtenir très facilement les objets de préoccupation du ou des destinataire(s), à l'aide d'une question gagnante toute simple : « Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus, actuellement, par rapport au changement (nommer le changement) ? » (Bareil, 2008, p. 96) Cette question comporte cinq dimensions importantes qui font qu'elle devient une question efficace :

1. Le terme « préoccupation » fait partie intégrante de la question. Il est socialement bien accepté et permet au destinataire d'exprimer ces inquiétudes sans se sentir coupable.
2. La question est propre au changement puisque les préoccupations ne sont attribuées qu'à un seul changement à la fois. Celui-ci est cité dans la question.
3. Le mot « actuellement » force le destinataire à ne parler que de ses préoccupations du moment présent.
4. La question est tournée de manière à ne vouloir connaître que les préoccupations du destinataire questionné et non celles des autres.
5. La question est comprise de manière universelle (Bareil, 2004, pp. 127-128)

Il est naturellement permis de développer le sujet en posant d'autres questions ouvertes au destinataire, afin de pouvoir mieux le comprendre : « Qu'auriez-vous aimé ajouter au sujet du changement ? », « Y'a-t-il d'autres questions que vous aimeriez que je vous pose ? » (Bareil, 2004, p. 130)

Afin de travailler de manière complète et optimale, le processus de diagnostic doit être fait plusieurs fois. De cette manière, il sera possible de « réévaluer s'il y a eu réponse à la phase de préoccupation antérieure et s'il y a eu cheminement vers d'autres phases (ou retour en arrière). » (Bareil, 2004, p. 131)

3.2.4. Intervenir efficacement en fonction des phases de préoccupations

LES STRATÉGIES DE CHAQUE PHASE

Chaque phases de préoccupations représente un défi tant pour le destinataire que pour le manager qui l'accompagne dans le processus de changement. Le tableau qui suit décrit les comportements attendus du manager et jugés les plus pertinents par les destinataires pour répondre à leurs préoccupations (Bareil, 2004, p. 138)

Tableau 5 : Stratégies et comportements attendus du manager selon les phases de préoccupations des destinataires

PHASES DE PRÉOCCUPATIONS	STRATÉGIES	COMPORTEMENTS ATTENDUS
1. Aucune préoccupation	Déstabiliser	<p>À Faire</p> <p>Démontrer comment le changement sera utile dans le travail quotidien du destinataire.</p> <p>Parler fréquemment du changement à venir.</p> <p>À éviter</p> <p>Former prématurément</p> <p>Postuler que les destinataires sont prêts</p>
2. Préoccupations centrées sur le destinataire	Rassurer ou tenir informé	<p>À Faire</p> <p>Informer le destinataire de ses nouvelles conditions de travail (salaire, compétences, évaluation du rendement, carrière).</p> <p>Informer le destinataire des impacts du changement sur ses tâches et responsabilités.</p> <p>Discuter de son nouvel environnement de travail (lieu, réseau social).</p> <p>À éviter</p> <p>Essayer de faire comme si rien ne se passait et exiger un bon rendement.</p> <p>Éviter de parler des départs, tourner la page trop vite.</p> <p>Trop parler et ne pas écouter suffisamment.</p>
3. Préoccupations centrées sur l'organisation	Clarifier les choix	<p>À Faire</p> <p>Légitimer le changement en clarifiant les enjeux organisationnels et les raisons qui ont conduit à ce choix.</p> <p>Faire intervenir d'autres acteurs du changement crédibles, comme des membres de la direction, un directeur de projet, etc.</p> <p>À éviter</p> <p>Ne parler que des avantages du changement</p> <p>Dire que le changement sera facile ou trop difficile</p>
4. Préoccupations centrées sur le changement	Informé	<p>À Faire</p> <p>Faire participer le destinataire à l'élaboration du plan de mise en œuvre du changement dans son service (échanciers, étapes d'implantation, etc.)</p> <p>À éviter</p> <p>Discuter du plan avant cette phase ; auparavant, les employés sont préoccupés par ce qui va leur arriver</p>

PHASES DE PRÉOCCUPATIONS	STRATÉGIES	COMPORTEMENTS ATTENDUS
5. Préoccupations centrées sur l'expérimentation	Apaiser le sentiment d'incompétence	<p>À Faire</p> <p>Tenir compte de la période d'adaptation au changement du destinataire au moment de l'évaluation de sa performance (en faire un objectif de rendement).</p> <p>Allouer du temps au destinataire pour qu'il assimile les nouvelles habiletés et aptitudes que lui impose le changement.</p> <p>Effectuer un suivi de ses succès et de ses difficultés</p> <p>À éviter</p> <p>Répéter aux destinataires qu'ils sont capables de s'adapter sans les écouter ni leur offrir un soutien particulier.</p> <p>Exiger des modifications rapides.</p> <p>Utiliser les « Il faudrait que tu... ».</p>
6. Préoccupations centrées sur la collaboration	Partager	<p>À Faire</p> <p>Encourager le destinataire à partager les « trucs » qui l'ont aidé à s'adapter au changement.</p> <p>Lui demander d'agir comme coach auprès de ses collègues pour faciliter leur adaptation.</p> <p>Lui offrir la possibilité de transmettre son expertise à d'autres groupes internes.</p> <p>À éviter</p> <p>Considérer l'entraide comme une perte de temps.</p>
7. Préoccupation centrées sur l'amélioration du changement	Valoriser l'expertise	<p>À Faire</p> <p>Encourager le destinataire à soumettre des propositions d'amélioration du changement.</p> <p>À éviter</p> <p>Restreindre l'essai de nouvelles pistes d'amélioration du changement.</p> <p>Confier à des spécialistes le mandat de faire des améliorations.</p>

Source : Bareil, (2004), pp. 138-141

« Tout manager peut s'inspirer de cette liste pour répondre de façon ciblée aux phases de préoccupations et faire en sorte que les préoccupations subséquentes se manifestent. » (Bareil, 2004, p. 138)

LES RÔLES ET DÉFIS DU MANAGER FACE À UNE SITUATION DE RÉSISTANCE AUX CHANGEMENTS

Nous venons de voir que le manager détient un rôle essentiel dans l'instauration, l'acceptation et surtout la réussite du changement. « Ce sont eux qui connaissent le mieux leur équipe et uniquement eux qui peuvent servir de relais avec la direction. En période de changement, [...] [le manager] devient donc un agent de changement facilitateur. » (Bareil, 2004, p. 150)

Le tableau suivant décrit dix rôles stratégiques (relation manager–direction), fonctionnels (relation manager–services/unités) ou opérationnels (relation directe manager–employés), incombant au manager en situation de changement organisationnel (Bareil, 2004, pp. 150-151).

Tableau 6 : Les dix rôles du manager en période de changement

RÔLES	CE QUI SIGNIFIE...
Le rôle stratégique du négociateur	Négocier, avec son supérieur immédiat, les ressources indispensables à l'approbation du changement par ses employés. Jumeler les impacts du changement sur ses employés avec leurs capacités à s'adapter au changement.
Le rôle fonctionnel de l'évaluateur	Évaluer les impacts du changement sur son groupe d'employés et sur lui-même. Recueillir de l'information auprès de collègues, de l'équipe de projet, de son supérieur, afin de parfaire son diagnostic. Rédiger un plan d'action adapté aux besoins.
Le rôle fonctionnel de l'intervenant	Lorsque le diagnostic a été posé, passer à l'action, proposer et mener différentes interventions qui aideront son unité à mieux vivre le changement.
Le rôle fonctionnel de l'agent de liaison	Se créer des alliés et rallier des collègues à la cause commune du changement. Former des groupes de travail avec d'autres gestionnaires afin de se soutenir dans le changement, échanger les idées et développer de meilleures pratiques de gestion du changement.
Le rôle fonctionnel de médiateur	Aider ses collègues ou ses employés à résoudre leurs conflits. Savoir dénouer les impasses et faire en sorte que les nouvelles situations soient clarifiées. Déceler les irritants qu'entraîne le changement et agir en conséquence afin de clarifier les situations ambiguës avant qu'elles ne dégénèrent.
Le rôle opératoire de leader	Inciter les membres de son équipe à le suivre dans le changement. Guider son équipe en traduisant la vision organisationnelle en une vision imagée et stimulante, motivante quant à l'avenir de l'unité à l'issue du changement. Fixer à son équipe des buts mobilisateurs.
Le rôle opératoire de coach	Soutenir le destinataire (formation, mentorat, livres, experts, outils, encouragements) tout en respectant son rythme et en acceptant que, parfois, une personne puisse être incapable de changer. Dans ce cas, explorer différentes solutions.
Le rôle opératoire de motivateur	Fixer des objectifs à court-terme, motivants mais atteignables, mesurer les résultats et surtout reconnaître les efforts fournis.
Le rôle opératoire de distributeur de ressources	Distribuer les ressources selon les besoins une fois qu'elles ont été négociées par le négociateur.
Le rôle opératoire d'informateur cohérent	Faire en sorte que ses décisions soient conformes aux messages émis par rapport au changement.

Source : Bareil, (2004), pp. 150-155

Le manager doit jouer ces 10 rôles durant une longue période (généralement entre 12 et 30 mois) afin que le processus de transformation puisse évoluer sereinement. Il se doit, tout au long de cette période, de rester motivé et de continuer à motiver son équipe, sans tomber dans un état général de stress et de panique.

LA GESTION DES CAS DIFFICILES

Lors de la mise en pratique d'un changement au sein d'une entreprise, le manager aura tendance à vouloir passer plus de temps à gérer certains destinataires, plus réticents à l'idée que leur inspire ce changement, plutôt que d'autres, qui acceptent plus facilement la situation.

Cependant, il est primordial pour le manager de ne pas user de son temps dans la gestion de ces cas difficiles. La partie devant rester la plus importante à ses yeux doit représenter la majorité des destinataires dont les phases évoluent rapidement et facilement (Bareil, 2004, p. 156), puisque « le changement s'effectue par contamination ; il importe donc de gérer la majorité des destinataires de façon adéquate. » (Bareil, 2004, p. 156)

3.2.5. Conclusion

Nous savons qu'aujourd'hui, les employés connaissent, sur leur lieu de travail, des changements de plus en plus nombreux et variés qui sont imposés par leurs dirigeants toujours plus exigeants souhaitant voir des résultats rapidement, sans baisse d'efficacité ou de productivité.

Toutefois, on estime qu'un changement sur deux n'atteint pas les objectifs visés en raison d'un manque de communication ou d'un manque de soutien de la direction, qui joue le rôle de décideur du projet, mais surtout à cause de l'apparition de résistance aux changements de la part des employés eux-mêmes, considérés ici comme étant des destinataires du projet.

La théorie des phases de préoccupations liées aux changements, de Madame Céline Bareil, Professeure à l'HEC de Montréal, est un outil permettant de diagnostiquer l'importance de cette résistance, classée selon sept niveaux de préoccupations différents, et fournissant toute une panoplie de conseils à suivre, de défis à relever ou de rôles à respecter afin de faire évoluer cet état de résistance en situation de soutien du changement.

À travers ce diagnostic, réalisé à l'aide d'une question gagnante, nous apprenons donc à connaître l'état des préoccupations des destinataires de plusieurs groupes de travail différents, en vue de pouvoir, par la suite, mettre en place une stratégie assurant l'atténuation de certaines réactions négatives et, dans le meilleur des cas, dans le but de favoriser l'acceptation du changement initialement proposé aux destinataires travaillant dans la société.

Chapitre 4 - L'ENVIRONNEMENT ENTREPRENEURIAL DE LA SOCIÉTÉ MARCEL BONVIN & FILS SA

4.1. ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE DE L'ENTREPRISE

4.1.1. Environnement externe (acteurs externes)

La société Marcel Bonvin & Fils SA est active dans tout le canton, parfois hors canton et très rarement pour des clients étrangers. Elle a plusieurs entités réparties en Valais (deux à Sierre, une à Bagnes) et son administration est centralisée à Sion.

Elle sert tous types de clients et choisit ses fournisseurs en fonction de la proximité, des services proposés et du rapport qualité/prix. Ceux-ci sont principalement valaisans et viennent parfois d'autres régions de Suisse. Elle ne se fournit par contre pas du tout à l'étranger.

La société a des partenariats avec d'autres sociétés du même domaine, ceci pour des échanges de mains d'œuvre ou lors de la création de consortiums (mais plus rarement). Elle n'a pas de partenariat, du moins par formellement, avec d'autres entreprises actives dans d'autres domaines, mais elle en a déjà eu aidées plus d'une. Elle n'a pas non plus de partenariat avec des organisations publiques, et répond simplement à des appels d'offre de travail lorsqu'elle collabore avec ces dernières.

Concernant son association avec des centres de formation ou des centres d'aide, l'entreprise forme des apprentis provenant du CFP ou du centre ORIF. Elle a également des contacts avec l'AI pour la réinsertion professionnelle de personnes en situation précaire.

Il arrive que l'organisation collabore avec d'autres sociétés en cas de problème (manque de ressources techniques ou manque de personnel). Il lui est également déjà arrivé de demander de l'aide lors de situations de problèmes internes en faisant appel à un coach d'organisation ou à des spécialistes de formation.

Finalement, concernant ses liens avec les différentes parties prenantes auxquelles elle a à faire, il s'embles important aux yeux des membres de la direction de constamment développer un certain réseau, afin d'assurer la vie de l'entreprise, en organisant régulièrement des événements ou des repas promotionnels.

4.1.2. Environnement interne (identité et structure de la société)

L'identité de la société est très claire : on favorise le côté humain avant tout le reste. Le résultat passe au second plan puisque tout tourne autour de deux valeurs précises : confiance et qualité. « Valorisons nos talents » est d'ailleurs le dicton de l'organisation.

La culture de l'entreprise, quant à elle, est imagée par les membres de la direction comme une balle de ping-pong : on envoie la balle et on communique afin de la recevoir en retour. Par cette image, on veut faire comprendre que lorsqu'une personne fait quelque chose ou dit quelque chose au sein de l'entreprise, elle attend toujours un retour d'une autre personne, à la hauteur de ce qu'elle a fait. La communication est donc l'un des piliers de l'organisation.

Chez Marcel Bonvin & Fils SA, le travailleur est placé au centre de tout. La relation patron-employé est détendue mais reste exigeante : « tant que le travail est fait comme il faut, il n'y a aucune pression ». Le bien-être et la santé des employés sont quant à eux prioritaires. La reconnaissance de leur travail est valorisée par plusieurs prestations qui leur sont offertes régulièrement (argent, repas, cadeaux, soirées, etc.) et les libertés au travail sont assez nombreuses : lorsque l'un des employés souhaiterait évoluer professionnellement ou effectuer une formation supplémentaire, il peut en faire la demande et celle-ci sera prise en compte. Lorsque l'un d'entre eux désirerait augmenter, ou, au contraire, réduire son temps de travail, une discussion peut alors être organisée afin de voir les possibilités qui existent, permettant de répondre à la demande de celui-ci.

Finalement, la sécurité des collaborateurs sur les chantiers est primordiale aux yeux de la direction de l'entreprise. Des responsables de sécurité sont chargés d'effectuer certains rappels à ce sujet tous les jours. L'équipement et les chaussures sont quant à eux offerts par la société et les consignes de sécurité sont inscrites sur chaque descriptif de chantier afin d'avertir une dernière fois les employés des dangers qui peuvent survenir à tout moment sur leur lieu de travail.

4.1.3. Style de management (entreprise libérée)

« La direction est au centre et non au sommet. » Tels sont les mots prononcés par celle-ci lorsqu'il lui a été demandé de décrire le style de hiérarchie appliqué au sein de la société. L'organisation Marcel Bonvin & Fils SA regroupe plusieurs groupes d'acteurs travaillant les uns avec les autres. Les responsables de secteurs sont les premières personnes collaborant directement avec la direction. Viennent ensuite les techniciens, travaillant au bureau, ainsi que les chefs d'équipes et les collaborateurs techniques qui se trouvent directement sur les chantiers. Tout le monde travaille ensemble en ayant toujours en tête les deux valeurs de la société : confiance et qualité.

« Le réseau de communication interne doit aller partout et non pas de haut en bas. » L'objectif clé de l'entreprise est donc de parvenir à responsabiliser chaque secteur (où les responsables prennent les décisions finales avec leur équipe) afin qu'ils soient presque indépendants et puissent communiquer de manière optimale entre eux.

Des séances d'améliorations sont organisées à travers trois groupes de réflexion : « réflexion informatique », « sécurité » et « aménagement du fonctionnement de l'entreprise » (atelier, véhicule, magasinier). Ces 3 groupes se rencontrent une fois par trimestre afin de réfléchir à ce qui pourrait être amélioré au sein de l'organisation.

Concernant les concepts clé de l'entreprise libérée, on prône la confiance, la liberté et la responsabilisation des travailleurs au sein de la société. La confiance est mise au centre de tout, mais pas une confiance aveugle. Chacun doit tout de même rendre compte de son action (selon la théorie de la balle de ping-pong) surtout pour valider ce qui a été fait et procéder aux comptes de la société.

La liberté de chacun est également mise en avant dans ce mode de management. Il n'y a pas de règle à part « ce qui n'est pas dit dans les 24h n'est plus à dire ». Tout le monde est donc libre d'agir comme bon lui semble, mais attention toutefois à remplir les exigences et conditions attendues. Pour cela, il faut parler et communiquer : « C'est comme l'autoroute. Elle est plus ou moins large mais elle se trouve entre deux glissières. Ici, les deux glissières sont les deux valeurs de l'entreprise. Il faut rester entre ces deux valeurs mais on peut y agir librement à l'intérieur. »

En ce qui concerne le contrôle des horaires, il n'y a pas de timbreuse, les travailleurs notent de manière responsables leurs heures afin de pouvoir être payés correctement et surtout de permettre à l'entreprise de pouvoir rendre des comptes à l'état comme convenu dans la CCT.

Au final, les personnes qui viennent travailler chez Marcel Bonvin & Fils SA le font parce qu'elles le veulent ou parce qu'elles ont des objectifs et non pas pour le salaire. Ces personnes se contrôlent elles-mêmes, elles sont très autonomes et savent ce qu'il faut faire. À travers ce projet transformationnel on cherche à ce que tout le monde partage la même vision, se fasse confiance et communique un maximum par soucis de transparence et de clarté. Rien n'est imposé et chacun décide seul. Le but ultime de ce type de management est d'améliorer ainsi la motivation des collaborateurs et de les responsabiliser afin d'augmenter le bien-être de chacun et de favoriser la création de valeurs à long-terme.

4.2. RECOMMANDATIONS LIÉES À L'ENVIRONNEMENT ENTREPRENEURIAL DE LA SOCIÉTÉ

4.2.1. Recommandations liées à l'environnement externe

PLUS DE PARTENARIATS

Mise à part ceux avec les centres de formations et les centres d'aide, l'organisation Marcel Bonvin & Fils SA n'a pas vraiment de partenariats. Il serait donc intéressant de mettre en place certaines collaborations officielles avec d'autres sociétés de domaines différents (agences immobilières, des sociétés de constructions, etc.), mais aussi avec des organisations publiques avec lesquelles elle établirait des sortes de contrats de travail permanents pour l'entretien ou la rénovation de certains bâtiments cantonaux ou communaux (état du Valais, écoles, églises, etc.).

UN ÉVÈNEMENT ANNUEL POUR DÉVELOPPER LE RÉSEAU

Créer un événement important qui serait organisé d'année en année permettrait de faire connaître la société à plus de monde (un peu comme le gala du FC Sion mais en beaucoup plus petit, au début avec les familles et amis des employés, puis ouvert à tous par la suite en cas de succès). Les discussions qui peuvent avoir lieu lors de cette soirée permettraient de développer un réseau encore plus large.

4.2.2. Recommandations liées à l'environnement interne

PRÔNER ENCORE PLUS LES FORMATIONS

Il serait intéressant, dans la mesure où l'entreprise aurait la possibilité financière de la faire, de mettre à disposition un certain budget annuel à tous les employés afin de leur permettre de faire des formations continues. Chaque année, la société rechercherait des formations possibles, courtes, qui intéresseraient les employés de la société (chantier ou bureau), en ferait la liste et la proposerait à tout le monde en leur mettant à disposition un certain montant forfaitaire. De cette manière, les employés se sentiraient encore plus importants aux yeux de leurs employeurs et leur motivation en sortirait décuplée.

BOÎTE À IDÉES

Mettre en place un système (boîte à idées, lien intranet sur le site internet de la société, etc.) permettant à chaque employé, ayant une très bonne idée qui faciliterait le travail de chacun, de proposer son idée à la direction et d'en être récompensé pécuniairement ou en jours de congé par exemple est un concept de plus en plus à la mode en entreprise puisqu'il pousse les travailleurs à s'engager de manière encore plus intensive dans leur profession et d'être encore plus innovants.

4.2.3. Recommandations liées au style de management « entreprise libérée »

SE PLAINDRE ANONYMEMENT

Tous les employés ne disent pas forcément tout haut ce qu'ils pensent tout bas par crainte d'être mal vus par les autres. Cette situation peut parfois devenir pesante et détériorer le bien-être ressenti, malgré « la libération » de l'entreprise. Mettre en place une boîte à plainte où chaque employé souhaitant rester anonyme pourrait y mettre un texte expliquant ce qu'il ne trouve pas juste ou pas bien permettrait d'éviter cette situation déplaisante à l'employé, tout en améliorant la situation de la société.

RÉSUMÉ ANNUEL

Mettre en place, si ce n'est pas déjà fait, un système d'évaluation annuelle sous forme de réunion, où chaque employé discuterait avec son supérieur afin de voir le parcours qu'il a fait durant l'année permettrait d'améliorer encore plus la situation de bien-être de celui-ci. Lors de cette réunion, il serait question de discuter du passé (ce qui a bien été et mal été, mais ceci uniquement du point de vue de l'employé sur la société) et du futur de l'employé (volontés de formation, de changer de boîte, de réduire son temps de travail, etc.). De cette manière, l'employé se sentirait encore plus écouté et encore moins stressé par rapport à son futur.

Chapitre 5 - DIAGNOSTIC DES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS CHEZ LES GROUPES DE TRAVAIL DE LA SOCIÉTÉ MARCEL BONVIN & FILS SA

5.1. RAPPEL DE LA SITUATION DE RÉORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ

Lors d'un premier entretien qui avait eu lieu au mois d'avril 2016 avec l'un des frères Bonvin, nous avons appris que la direction de Marcel Bonvin & Fils SA souhaitait instaurer un nouveau style de management de plus en plus rependu au sein des sociétés : le concept d'entreprise libérée.

Le but principal de ce projet, auquel ils ont déjà commencé à penser en 2012, était avant tout de responsabiliser au maximum les employé de la société, qu'il s'agisse des responsables de secteurs ou des collaborateurs directement présents sur les chantiers. Leur manière de travailler et de collaborer entre eux devait en sortir améliorée, ce qui se traduirait par une meilleure communication entre chaque employé et entre chaque secteur, une réduction des contrôles de la part des supérieurs, une augmentation de la motivation de chacun, une baisse significative du stress et surtout un partage des nouvelles valeurs instaurées, de la part de tout le monde.

Cette nouvelle manière de fonctionner aurait donc non seulement un impact sur la manière de faire des employés, mais aussi sur la société elle-même. Les chefs ne seraient plus au-dessus de tous, mais au centre. Les contrôles diminueraient ce qui aurait comme conséquence l'augmentation de l'autonomie de chacun et l'amélioration de la communication entre tous.

Chacun serait en quelque sorte « plus libre » de travailler de la manière qu'il veut, tant qu'il respecte les valeurs et les missions de la société.

5.2. LES DÉFIS DES DESTINATAIRES DU CHANGEMENT CHEZ MARCEL BONVIN & FILS SA

Nous avons vu précédemment que le destinataire possédait des droits, mais aussi des obligations à tenir vis-à-vis d'un changement. Ces obligations sont généralement présentées sous forme de défis qu'il faut s'engager à assumer.

Voici les défis que les différents groupes de destinataires de la société Marcel Bonvin & Fils SA devraient respecter :

5.2.1. Responsables de secteur

CONTRIBUER AU CHANGEMENT

- Participer à la prise de décision concernant le projet d'entreprise libérée
- Participer à la mise en œuvre du concept au sein de leurs équipes de collaborateurs
- Participer à l'amélioration de la situation en cas de problème lié au changement

TROUVER DES SOLUTIONS ACCEPTABLES

- Faire savoir à la direction si certaines de leurs exigences sont trop élevées
- Faire savoir à la direction s'ils manquent de ressources pour réaliser le changement
- Faire savoir à la direction si leurs équipes ne comprennent pas ou n'acceptent pas la situation

SUGGÉRER DES MESURES D'EFFICACITÉS

- Suggérer des moyens pour mesurer l'efficacité de la transformation
- Suggérer des moyens pour mesurer les efforts déployés par leurs équipes

5.2.2. Chefs d'équipe et collaborateurs

LÉGITIMER LEURS RÉACTIONS

- Avoir le droit d'avoir des réactions ou questions vis-à-vis du changement instauré
- Avoir le droit de poser des questions au sujet de la transformation organisationnelle
- Pouvoir demander à être formés pour répondre à certaines éventuelles nouvelles exigences

EXIGER SUFFISAMMENT DE TEMPS

- Avoir le droit à suffisamment de temps pour s'adapter à la nouvelle situation de la société

S'APPROPRIER LE CHANGEMENT

- Ne pas jouer la victime face au changement instauré dans l'entreprise
- Se mettre en condition pour s'approprier le changement du mieux possible

5.3. CE QUE LE CHANGEMENT REMET EN CAUSE

Tout changement provoque des réactions. Ces réactions sont dues à certaines habitudes qui doivent évoluer ou parfois même disparaître à cause du changement lui-même. Dans le cas de notre société, nous retrouvons trois éléments influencés par l'instauration du concept d'entreprise libérée :

5.3.1. Les systèmes organisationnels

Le climat de travail est destiné à changer. Les contrôles étant restreints, chacun sera responsable de lui-même. Ne plus avoir de supérieur qui vous surveille tout le temps peut réduire un éventuel stress et améliorer votre bien-être au travail.

Certains avantages sociaux peuvent apparaître. L'employé se retrouve au centre des préoccupations de la société ce qui peut avoir un impact plus ou moins grand sur ses conditions de travail. De plus, les heures ne sont plus contrôlées, puisqu'on se retrouve dans un environnement de totale confiance. Chacun est donc libre de faire ses heures en fonction de ses besoins (commencer plus tôt pour finir plus tôt, réduire son taux de travail pour avoir plus de temps en famille, etc.).

5.3.2. L'organisation du travail

Le style de gestion évolue. L'environnement hiérarchique avec le chef au sommet et ses subordonnés en-dessous disparaît pour laisser place à un organigramme où le chef est au centre et collabore avec tout le monde. Ce nouveau style de management permet d'améliorer significativement la communication entre chaque groupe de travail.

Les relations intragroupes changent. Le fait de ne plus vraiment avoir de « chef » permet d'être plus libre et surtout d'améliorer les relations entre chacun. Tout le monde collabore avec tout le monde, ce qui n'était pas forcément le cas avant. Certains nouveaux liens se créent.

Les méthodes de travail sont totalement différentes. Chacun décide de ce qu'il a besoin quand il en a besoin et l'obtient sans en avoir demandé l'autorisation auparavant. Les employés sont libres de prendre le matériel dont ils estiment avoir besoin pour effectuer leur travail sur le chantier.

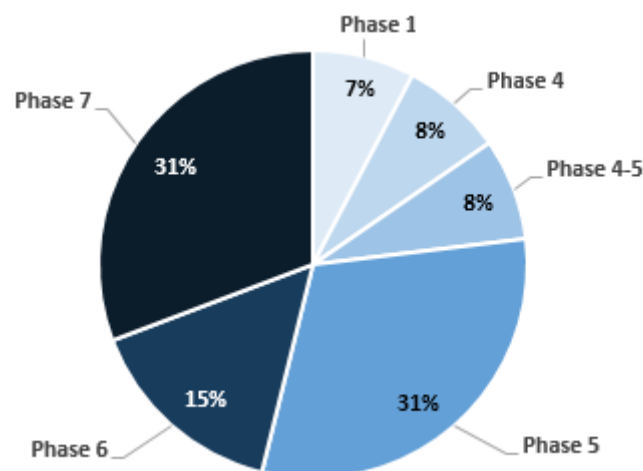
5.3.3. La motivation

Le fait de se voir attribuer plus de responsabilités améliore la motivation de tous. Être plus autonome, avoir le pouvoir sur soi-même et ne subir l'influence ou les ordres de personne, tous ces éléments permettent d'améliorer la qualité de vie des employés. La réduction de contrôle est interprétée comme une augmentation de la confiance de la part de la direction ce qui est grandement apprécié par chacun.

5.4. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DES ENTRETIENS

5.4.1. Diagnostic des préoccupations

Après avoir interrogé 13 personnes provenant de différents groupes d'acteurs de la société Marcel Bonvin & Fils SA (direction, responsables de secteurs, chefs d'équipes et collaborateurs), voici les différentes phases de préoccupations qui ont été diagnostiquées :



Nous remarquons, pour commencer, qu'une personne sur les 13 interrogées (7%) se trouve dans la phase 2 « préoccupations centrées sur le destinataire ». Elle confie ne pas vraiment se sentir concernée par le projet transformationnel de la société : « J'ai l'impression que je n'ai pas vraiment eu mon mot à dire et que mon avis n'a pas vraiment d'importance. » De plus, elle s'interroge sur les réels impacts que celui-ci peut avoir sur elle-même et sur sa manière de travailler : « Il n'y a pas vraiment de changement par rapport à avant et est-ce que ça va changer ? » ; « On dit toujours "ça va venir, ça va venir" donc je demande à voir, mais voilà... ».

Un peu plus loin dans notre analyse, nous pouvons voir que deux personnes questionnées (16% au total) se situent dans la phase 4 « préoccupations centrées sur le changement » et que l'une d'entre elle commence à passer en phase 5 « préoccupations centrées sur l'expérimentation ». Ces personnes s'interrogent sur la nature exacte du projet : « On sait qu'ils veulent introduire ce changement, mais pourquoi, comment, etc. » Elles n'ont pas tout à fait compris en quoi cela consistait et trouve qu'il faudrait obtenir des explications plus claires : « savoir ce que ça veut dire, ce qui va être fait, ce qui va changer... » Selon la personne qui se trouve entre deux phases, ce manque d'informations est sûrement dû à un manque de communication de la part des responsables, ce qui serait un point à améliorer : « il y a un manque d'informations, de suivi, un manque de coordination entre les bureaux et le chantier. »

Par la suite, nous observons que la phase 5 « préoccupations centrées sur l'expérimentation » concerne aussi quatre autres personnes (31%) sur les 13 ayant participé à l'entretien. D'un point de vue général, celles-ci trouvent également qu'il y a un gros manque de communication entre les équipes et à l'intérieure de chaque équipe. Ceci engendrerait alors une coordination beaucoup moins efficace que dans une situation où les discussions seraient plus nombreuses et plus claires : « Pour l'instant, c'est plus la hiérarchie haute qui en sait plus, mais nous qui sommes au bureau ou bien les monteurs, on nous donne des petits points d'informations et c'est à nous de combler les vides. » ; « Ils nous ont informés mais c'était un peu grosso modo... Il aurait fallu dire "il y a ça, ça, ça" et voilà les conséquences, dire le pour et le contre... » ; « Je pense qu'on a réussi à avoir une bonne communication entre nous et le bureau mais qu'il en manque entre la direction et le reste de l'entreprise. » Cette capacité à transmettre les informations entre les différents groupes d'acteurs semblerait donc être un gros point à améliorer.

Concernant la phase 6, c'est-à-dire la phase de « préoccupations centrées sur la collaboration », elle concerne deux personnes interrogées. Selon l'analyse, les employés trouvent très bonne l'idée d'introduire le concept d'entreprise libérée : « Je trouve que c'est très bien comme ils ont fait la chose. » De plus, la mise en place d'un tel concept traduit selon eux une totale confiance de la part de leurs supérieurs : « Le processus est très bien, ça montre qu'ils ont confiance. »

Finalement, quatre personnes se trouvent dans l'ultime phase, c'est-à-dire la phase 7 « préoccupations centrées sur l'amélioration du changement ». Elles adhèrent totalement à l'idée de cette transformation organisationnelle et cherchent même des moyens de faire encore mieux :

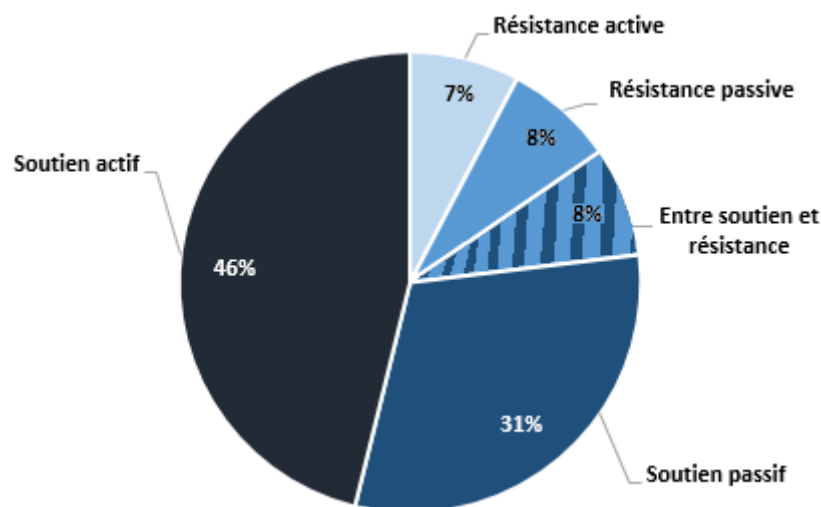
« Je trouve que nous avons beaucoup discuté et que maintenant il faut agir. » ; « Il faudrait que les monteurs arrivent à adopter le concept et je pense qu'il faudra bien encore une année pour que tout soit mis en place, [...] mais sinon, concernant la mise en pratique du projet, je trouve qu'on est sur la bonne voie. »

5.4.2. Synthèse des résultats

Les phases 6 et 7, considérées comme étant des phases de « soutien actif » au changement, concernent six des 13 personnes interrogées (46%).

Quatre personnes (31%) sont, quant à elles, dans une situation de « soutien passif » face au projet, puisqu'elles ont été diagnostiquées comme faisant partie de la phase 5.

Une personne (8%) se trouve en transition entre un état de résistance et un état de soutien (elle se situe entre la phase 4 et 5). Une personne (8%) est considérée comme faisant de la « résistance passive », cette dernière se trouve dans la phase 4. Et une seule personne (7%) est diagnostiquée comme étant en situation de « résistance active » puisqu'elle se trouve dans la deuxième phase du modèle des phases de préoccupations liées au changement.



Au final, ce sont donc 77% des personnes interrogées qui soutiennent activement ou passivement le changement et 15% qui y résistent activement ou passivement. Les 8% restants concernent une personne se trouvant en transition entre ces deux situations.

Selon nos résultats, il faudrait en priorité répondre aux préoccupations des trois personnes des phases 2, 4 et 5 (23%), afin que tout le monde puisse transiter dans un état de soutien au projet d'entreprise libérée instauré dans la société Marcel Bonvin & Fils SA. L'étape suivante consistera alors à essayer de transformer les états de soutien passif en états de soutien actif.

5.5. LES CAUSES LIÉES À CES PRÉOCCUPATIONS

L'analyse des entretiens nous a permis de ressortir les phases 2, 4 et 5 appartenant à une situation où le changement n'est pas soutenu activement. Les causes des préoccupations correspondant à ces phases peuvent être déterminées :

5.5.1. Phase 2 : Cause individuelle

Le destinataire se pose des questions sur ce qui pourrait éventuellement arriver avec la venue du changement : « Que va-t-il m'arriver ? » ; « Serais-je moins payé ? » ; « Vais-je avoir plus de travail » ; « Mon rôle va-t-il changer ? ».

5.5.2. Phase 4 : Cause organisationnelle

Les facteurs de succès sont absents. On ne voit pas la différence par rapport à avant. Le changement met beaucoup trop de temps, selon certains, à entrer en vigueur : « Je ne vois pas la différence par rapport à avant. » ; « Est-ce que ça va vraiment changer quelque chose au final ? »

5.5.3. Phase 5 : Cause liée à la qualité de la mise en œuvre

Les capacités collectives sont remises en question. Les conditions liées à la mise en œuvre du changement sont donc remises en doute. Ici, beaucoup de collaborateurs se posent la question sur les capacités de communication de la société : « Sont-elles suffisantes pour que la transformation organisationnelle se passe de la meilleure des façons ? »

5.6. RECOMMANDATIONS LIÉES AUX DIFFÉRENTES PHASES DE PRÉOCCUPATIONS

5.6.1. Les stratégies et comportements attendus selon les phases

Plusieurs actions sont possibles en fonction des différentes phases de préoccupations diagnostiquées ne faisant pas état d'un soutien actif. En voici quelques-unes :

PHASE 2

Rassurer : En phase 2, il est essentiel de démontrer que le changement sera utile pour tout le monde et surtout d'informer sur les conditions de celui-ci en expliquant ce que ça va changer par rapport à la manière de travailler de chacun, ce qui va changer par rapport à leurs responsabilités, ce qui va changer par rapport au contrôle, etc.

Des réunions et une séance vidéo explicative avaient été organisées afin d'informer le personnel de la société sur le changement à venir. Selon les analyses, de nombreuses personnes n'ont toujours pas vraiment compris, à l'heure actuelle, en quoi consistait exactement ce projet d'entreprise libérée. Il serait intéressant de réorganiser une ou plusieurs rencontres individuelles ou collectives (en fonction du degré d'incompréhension) où ces personnes seraient conviées afin de leur expliquer plus précisément ce qu'elles n'ont pas encore compris.

Il est également important d'écouter régulièrement les inquiétudes qu'ont les destinataires (puisque celles-ci changent souvent), de les prendre en compte et d'y répondre de la meilleure manière possible.

Pour cela, il serait intéressant de planifier des réunions périodiques (la fréquence de celles-ci serait choisie en fonction de l'ampleur des préoccupations) réunissant les responsables de secteurs ainsi que leurs chefs d'équipes et collaborateurs. Durant ces rencontres plus ou moins courtes (max 20 minutes), chacun aura la possibilité de s'exprimer sur ce qui le préoccupe par rapport au projet transformationnel. Le rôle des responsables sera alors d'écouter les membres de leur équipe et de faire remonter, par la suite, l'information auprès de la direction, sous forme de rapport écrit, et de réfléchir à certaines solutions.

PHASE 4

Tenir informer : Lors de la phase 4, faire participer les destinataires à l'élaboration du changement pour qu'il le comprenne, c'est-à-dire organiser des réunions régulières afin de discuter de ce qui doit encore être fait, demander ce qu'ils en pensent, mettre en place des ateliers pour améliorer ce qui ne va pas, etc., tous ces éléments sont essentiels à la réussite du projet.

Plusieurs collaborateurs disent ne pas se sentir touchés par le changement puisqu'ils avouent ne pas voir de différences par rapport à avant. Cette situation pourrait être évitée en les faisant participer plus activement à l'élaboration et l'amélioration du projet. Des ateliers à thèmes (réguliers ou extraordinaires) pourraient être organisés avec la présence d'un coach organisationnel. Un objectif serait fixé en début de séance et les moyens pour y parvenir y seraient recherchés avec l'aide de tout le monde.

PHASE 5

Apaiser le sentiment d'incompétence : En situation de phase 5, il est important d'effectuer un rapport régulier sur la situation actuelle de la transformation organisationnelle. Pour cela, il serait intéressant de mettre en avant les succès qu'il y a eu depuis l'introduction du processus de changement et d'annoncer les difficultés qu'il faudra surmonter (par exemple sous forme de plan, sous forme de tâches à faire, sous forme d'échéancier, etc.).

Faire le suivi des préoccupations encore existantes des destinataires reste également essentiel, même dans cette phase. Selon les analyses, les acteurs se trouvant à ce niveau reprochent tous un manque de communication et de collaboration inter- et intra-groupe. Il serait bien d'améliorer ces aspects-là en les mettant en avant puisqu'ils semblent être très importants aux yeux de la direction (image de la balle de ping-pong). Si le problème devait persister, il sera toujours possible d'engager d'autres méthodes afin de mettre fin à cette situation (avoir d'autres moyens de communication plus efficaces, engager un professionnel qui pourrait aider en donnant des cours, etc.).

5.6.2. Défis de la direction et des responsables de secteur

DÉFIS DE LA DIRECTION

La direction de la société Marcel Bonvin & Fils SA se doit de prendre en compte les préoccupations de ses employés (par les retours des réunions périodiques) et de faire en sorte de les atténuer en donnant certaines ressources supplémentaires aux responsables de secteurs (supports techniques pour plus d'explications, temps pour de nouveau atelier, etc.).

Elle doit également améliorer sa communication afin de clarifier au maximum le but du changement qu'elle a instauré et d'amener le plus de personnes à le soutenir activement. Pour cela, il est important de parler régulièrement du projet à son personnel, dire ce qui a été fait et ce qu'il reste à faire et surtout ne pas avoir peur de se répéter (pour cela, utiliser les plans, les listes de tâches à faire, ou les échéanciers précédemment cités).

DÉFIS DES RESPONSABLES DE SECTEURS

Les responsables de secteurs doivent impérativement se préoccuper de l'avis de leurs collaborateurs par rapport au changement en leur posant régulièrement la question lors des réunions périodiques individuelles ou collectives organisées (rôle d'évaluateur).

Ils doivent également démontrer la légitimité de ce projet transformationnel en informant encore plus clairement leurs équipes sur ce qui va réellement changer au sein de la société (rôle d'intervenant, motivateur, coach). L'organisation d'ateliers supplémentaires comme dit précédemment permettrait de répondre très clairement à leurs interrogations, tout en leur permettant de participer un minimum à l'amélioration du projet.

Les responsables de secteurs ont enfin le rôle d'amener la direction à prendre en compte les préoccupations existantes de leurs employés et de mettre en place ce qu'il faut pour répondre à celles-ci (rôle de médiateur, négociateur). Faire un retour des réunions précédemment citées permettrait de lui fournir l'état des préoccupations actuelles des différents acteurs du changement. Ils pourront alors discuter avec la direction des solutions possibles à mettre en place et des ressources nécessaires pour le faire.

CONCLUSION

RÉSULTATS

D'un point de vue général, la société Marcel Bonvin & Fils SA a toutes les clés en main pour devenir une très bonne entreprise libérée. La direction a compris plusieurs éléments essentiels à la création de valeur à long-terme, notamment l'importance du développement d'un réseau organisationnel au sein de l'environnement externe de l'organisation et surtout le placement du travailleur au centre de toutes ses préoccupations.

Toutefois, il est toujours possible de s'améliorer, quel que soit le domaine dans lequel on évolue. La société mandante, afin d'être encore plus efficace, pourrait enrichir son réseau par la mise en place de nouveaux partenariats encore inexploités jusqu'à aujourd'hui. Elle pourrait également s'engager encore davantage dans la relation qu'elle entretient avec les personnes qu'elle emploie en leur proposant des privilèges supplémentaires. Il en ressortira alors une collaboration et une bonne entente encore plus forte qu'à l'heure actuelle.

Concernant le changement organisationnel qu'elle a mis en place durant ces dernières années, il semblerait que les membres de son personnel soient plutôt réceptifs puisque plus des $\frac{3}{4}$ des personnes interrogées ont été considérées comme faisant partie d'un état de soutien, actif ou passif, face à cette nouvelle situation. Le principal défi de l'entreprise consiste alors, à l'heure actuelle, de convaincre les quelques personnes restantes de modifier leur manière de voir ce changement et de faire évoluer leur résistance en état de soutien du changement à l'aide de nombreuses recommandations.

LIMITES ET RECHERCHES FUTURES

Le diagnostic des phases de préoccupations des membres de la société a été réalisé auprès de 13 personnes appartenant à différents groupes de travail (direction, responsables de secteurs et collaborateurs). D'après les informations recueillies lors de la première enquête qualitative, l'entreprise comprendrait, à l'heure actuelle, 65 employés actifs. Afin que l'analyse soit plus complète et plus précise, il serait intéressant de refaire ce diagnostic auprès de tous les membres de la société et les recommandations seraient alors encore plus adaptées à la situation réelle de l'entreprise.

RÉFÉRENCES

1. Bareil, C. (2004). *Gérer le volet humain du changement*. Éditions Transcontinental.
2. Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope, La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, 14(3), 89-105.
3. Bareil, C. (2009). *Décoder les préoccupations et les résistances à l'égard des changements*. Récupéré sur : <http://www.cairn.info/revue-gestion-2009-4-page-32.htm>
4. Écosystème. (2016), *Le petit Larousse illustré 2016*. Larousse Edition. Larousse.fr. Récupéré le 7 juillet 2016, sur : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9cosyst%C3%A8me/27682>
5. Gasse, Y. (2003). L'influence du milieu dans la création d'entreprises. *Organisations et territoires*, 12(2), 49-56. Récupéré sur : http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/Articles%26documents/L_influence_du_milieu.pdf
6. Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. La Documentation française. Récupéré sur : http://www.cgtgroupecasino.com/cgt_images/divers/Rapport%20bien%20etre%20efficacite%20au%20travail.pdf
7. Lesage, P. (2013). *L'entreprise libérée : Comment réconcilier bien être et performance économique dans l'entreprise*. Récupéré sur : http://ocaria.fr/files/Memoire_entreprises_liberees.pdf
8. Maillat, D., & Perrin, J. C. (1992). La relation des entreprises innovatrices avec leur milieu. *D. Maillat et J.-C. Perrin: Entreprises innovatrices et développement territorial, GREMI/EDES, Neuchâtel*. Récupéré sur : <http://www.unine.ch/irer/gremi/Gremi%202.pdf#page=7>
9. Meunier, S., Bareil, C., & Savoie, A. (2010). Phases de préoccupations et comportements de soutien et de résistance au changement [Powerpoint]. Montréal : Université de Montréal et HEC Montréal. Récupéré sur : http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/seminaire_meunier_bareil_savoie.pdf
10. Organisation. (2016), *Le petit Larousse illustré 2016*. Larousse Edition. Larousse.fr. Récupéré le 7 juillet 2016, sur : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/organisation/56421?q=organisation#56069>
11. Pichault, F., & Picq, T. (2013). Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation. *Revue française de gestion*, (4), 161-182 Récupéré sur : http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RFG_233_0161
12. Préoccupation. (2016). *Le petit Larousse illustré 2016*. Larousse Edition. Larousse.fr. Récupéré le 6 avril 2016, sur : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/pr%C3%A9occupation/63589>
13. Résistance. (2016). *Le petit Larousse illustré 2016*. Larousse Edition. Larousse.fr. Récupéré le 6 avril 2016, sur : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%A9sistance/68632>
14. Rondeau, A., & Bareil, C. (2009). *Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur?*. Récupéré sur : <http://www.cairn.info/revue-gestion-2009-4-page-64.htm>

ANNEXE I : PROPOSITION DE MANDAT

HES-SO Valais

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF
mob/11/08/2014

EE	IG	TO
X		

Filière: Economie d'entreprise, plein temps

Année 2015/2016

Confidentiel ☐ Non confidentiel ☒

La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non

Etudiant-e NOM Prénom STANOJLOVIC Julie Tél. +41 79 599 05 68		Professeur NOM Prénom PILLET Alain																	
Mandant-e NOM (raison sociale) Marcel Bonvin & Fils SA Adresse complète Rue Henri Roulet 10 3960 Corin Tél. +41 27 455 06 31		Personne de contact : NOM Prénom BONVIN Vincent Fonction Directeur Tél. +41 79 213 93 66																	
Titre du travail de bachelor Évaluation et développement d'un environnement et d'une stratégie organisationnelle favorables à la création de valeur à long-terme pour l'entreprise Marcel Bonvin & fils SA à Corin.																			
Echéancier des travaux de bachelor <table> <tr> <td>➤ Formation à plein temps</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td>Variante 1</td> <td>février – juillet</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Variante 2</td> <td>septembre – novembre</td> </tr> <tr> <td>➤ Formation en emploi</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Variante 1</td> <td>février – août</td> </tr> <tr> <td></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Variante 2</td> <td>septembre – janvier</td> </tr> </table>				➤ Formation à plein temps	<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 1	février – juillet		<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – novembre	➤ Formation en emploi	<input type="checkbox"/>	Variante 1	février – août		<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – janvier
➤ Formation à plein temps	<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 1	février – juillet																
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – novembre																
➤ Formation en emploi	<input type="checkbox"/>	Variante 1	février – août																
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – janvier																

D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :

- ☒ - de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor
- ☒ - que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus
- ☒ - que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.
- ☒ - que le travail reste propriété de la HES-SO Valais et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins
- ☒ - que la HES-SO Valais se réserve le droit de publier sur le site Internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)
- ☒ - que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.
- ☒ - que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)
- ☒ - que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise

HES-SO Valais

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF
mob/11/08/2014

EE	IG	TO
X		

Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)

- ☒ - Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.
- ☒ - Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :

1. Titre du travail	Indiquez - un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
2. Domaine	Indiquez le lien entre votre travail et les cours que : - d'une part vous avez suivi dans votre bachelor jusqu'ici (par exp. ressources humaines, comptabilité/finances, communication, marketing, ...) - d'autre part l'option principale et les options secondaires que vous allez suivre.
3. Le contexte (max. 10 lignes)	Indiquez : 3.1. Votre problématique, en indiquant au moins trois mots-clés / tags associées à votre thématique 3.2. La question de recherche associée à votre problématique (point Erreur ! Source du renvoi introuvable.), à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail 3.3. La délimitation de votre travail c.à.d. ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant.
4. Les objectifs du travail (max. 3 - 5 objectifs)	Indiquez sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables et réalistes : 4.1. Les objectifs principaux du travail ainsi que les résultats/délivrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail ? 4.2. Quel sera la plus-value et l'impact de votre travail sur l'évolution et /ou la performance de l'organisation pour laquelle vous réalisez le travail ?
5. L'état de l'art (15 - 20 lignes)	Indiquez : 5.1. Les travaux scientifiques existants sur cette thématique et comment chaque article/livre va vous aider dans votre travail. 5.2. Si le travail est une suite d'un autre effectué pendant les études, un autre travail de bachelor ou un travail déjà effectué dans une entreprise / organisation
6. La structure du travail	Indiquez quels sont les principaux chapitres que vous envisagez dans votre rapport final.
7. La méthodologie (max. 10 lignes)	Indiquez : 7.1. Quelle méthode de recherche va être appliquée (quantitative, qualitative) ? 7.2. Comment vous allez collecter les données nécessaires à votre travail et comment vous aller les analyser ? 7.3. Comment vous allez développer votre solution à la problématique indiquée au point 3.2 ? 7.4. Comment vous allez valider les résultats de votre travail ?
8. La planification	Indiquez : 8.1. Comment vous allez répartir les 360 heures de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (7.) et atteindre les objectifs (4.) ? 8.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?
9. La bibliographie	La référence complète des sources que seront en priorité utilisés dans votre travail.

ATTENTION

avant restitution, le descriptif du mandat doit être daté et signé,
par : l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e

HES-SO Valais

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF
mob/11/08/2014

EE	IG	TO
X		

Descriptif du mandat du travail de bachelor

1. Titre du travail

Évaluation et développement d'un environnement et d'une stratégie organisationnelle favorables à la création de valeur à long-terme pour l'entreprise Marcel Bonvin & fils SA.

2. Domaine

Mon travail me permet d'appliquer certaines connaissances apprises jusqu'ici :

- Gestion des Ressources Humaines
- Organisation
- Management stratégique
- Méthodologie

3. Contexte

3.1 Problématique : La plupart des entreprises ont tendance à percevoir l'innovation comme une création de valeur à court-terme découlant uniquement de leurs résultats financiers. Les aspects sociaux et environnementaux de l'entrepreneuriat passent très souvent au second plan, au détriment des aspects financiers, qui eux attirent parfois beaucoup plus l'attention des managers et employés d'une société.

Pourtant, de plus en plus d'études démontrent qu'une entreprise qui base ses stratégies d'abord en fonction de ses aspects-là aura alors plus de chances de développer un milieu stable et favorable à l'innovation sur une longue durée, comparée à une entreprise qui ne le fait pas.

La société Marcel Bonvin & fils SA étant en plein changement organisationnel, cette étude va observer l'avancement de cette opération afin d'évaluer la situation dans laquelle elle se trouve par rapport à cette problématique et de réfléchir à comment l'aider au mieux dans cette transformation.

3.2 Question de recherche : Comment faciliter la mise en place des changements organisationnels opérés aujourd'hui au sein de l'entreprise Marcel Bonvin & fils SA tout en y assurant l'implication de son personnel ?

3.3 Délimitation : Par ce travail, je m'engage à rechercher des moyens permettant d'aider la société mandante dans son processus de changement, c'est-à-dire de comparer sa situation de transformation à mes recherches documentaires, enquêter sur l'acceptation de cette situation auprès de son personnel et lui proposer des solutions adaptées en cas de résistance au changement.

Bien entendu, tout ce qui aura été démontré dans de ce travail restera théorique et suggestif. Les recommandations qui seront faites en conclusion ne seront en aucun cas imposées.

3.4 Mots clés

#Création de valeur à LT #Environnement entrepreneurial #Stratégie managériale #Acceptation du changement

HES-SO Valais

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF
mob/11/08/2014

EE	IG	TO
X		

4. Objectifs du travail

4.1 Objectif principaux

- Répertorier les types d'organisations et stratégies managériales existantes apportant une stabilité à l'environnement des entreprises sur le long terme.
- Lister les actions possibles et adaptées à mettre en place au sein de l'entreprise mandante, si celle-ci devait se retrouver dans une situation de résistance au changement.
- Élaborer une synthèse théorique reprenant toute les informations ressorties des deux études précédentes et permettant de fixer les bases des actions à entreprendre après comparaison avec la situation actuelle de la société mandante.
- Faire une enquête qualitative auprès d'un panel de 12 personnes (1 membre de direction, 3 cadres responsables et 8 ouvriers) faisant partie du personnel de la société Marcel Bonvin & fils SA afin de connaître leur opinion sur la situation de l'entreprise dans son processus de changement
- Rechercher des éventuelles propositions d'amélioration à la société mandante en reprenant la théorie écrite au point 3.

4.2 Impact / plus-value du travail pour l'organisation

Mon travail a pour but de faire le point sur la situation de l'entreprise Marcel Bonvin & fils SA dans son processus de transformation et de proposer à celle-ci certaines recommandations en fonction de ce qui aura été appris lors de ma recherche documentaire sur le sujet. Les solutions apportées ne seront que suggestives et en aucun cas l'entreprise n'aura l'obligation de les mettre en pratique. Dans tous les cas, l'entreprise restera maîtresse de ses choix.

EE	IS	TO
X		

5. État de l'art

5.1 Recherche documentaire

Afin de récolter les informations nécessaires à l'élaboration de mon travail, une étude documentaire sera effectuée. Pour cela, les mots clés cités au point 3.4 seront entrés dans le moteur de recherche Google Scholar. En cas de recherches infructueuses, ces mêmes mots clés seront cette fois-ci entrés dans le moteur de recherche Google et les informations obtenues seront minutieusement analysées et triées, afin de ne garder que les résultats fiables. La lecture de certains documents et/ou livres traitants de ces sujets peut être également incluse à cette recherche.

5.1.1 Bien-être et efficacité au travail : 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail

Cet article nous énumère les difficultés principalement rencontrées en entreprise (l'augmentation des exigences, les objectifs financiers, les délais fixés, ...) et nous permet de comprendre comment valoriser les travailleurs tant que ressource principale (repenser son management organisationnel, mettre en avant la santé au travail, ...).

5.1.2 L'influence du milieu dans la création d'entreprises

L'auteur de cet article nous explique quelles sont les facteurs externes et internes qui peuvent avoir une grosse influence sur notre entreprise. L'entrepreneuriat est avant tout une affaire de personnes puisque c'est la culture entrepreneuriale et le milieu duquel elle vient qui fait qu'une société réussisse.

5.1.3 La relation des entreprises innovatrices avec leur milieu

Cette étude a pour but de nous montrer comment le milieu dans lequel s'implante une entreprise peut-il avoir une influence sur la capacité innovatrice de celle-ci. Chaque environnement est différent, c'est pourquoi il est important d'adapter l'activité entrepreneuriale d'une société avec le milieu dans lequel elle a lieu.

5.1.4 Le rôle des RH dans l'entreprise tendu vers l'innovation

Cette étude nous explique ce qu'est une entreprise tournée vers l'innovation en mettant en place un type de management idéal. Par la suite, elle applique sa théorie sur un cas pratique (l'entreprise Créaholic) afin de vérifier sa théorie.

5.1.5 Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement

Cet essai traite du phénomène de la résistance au changement qui peut se présenter lors d'un changement organisationnel au sein d'une entreprise et nous propose comment intervenir si cette situation devait nous arriver grâce au diagnostic des préoccupations liées aux changements.

5.1.6 L'entreprise libérée : comment réconcilier bien être et performance économique dans l'entreprise ?

Le bien-être au travail n'est pas toujours défini comme un objectif important pour l'entreprise. Pourtant certaines sociétés vont contre cette pratique en devenant « entreprises libérées » et en mettant en avant un milieu de travail stimulant pour l'employé.

5.1.7 Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ?

Les cadres ont un rôle très important lorsqu'une entreprise décide de procéder à certains changements organisationnels puisque non seulement ils doivent améliorer les processus de la société, mais ce sont également eux qui doivent faire accepter ces changements au personnel touché. Certains cadres, face à cette situation, se sentent parfois impuissants. Il est donc très important pour la direction de les accompagner et de les aider tout au long de ce processus.

5.1.8 Les phases de préoccupations : la petite histoire d'un grand modèle

Cet article remet à jour le modèle des phases de préoccupations liées au changement au sein d'une entreprise en partant de celui de Fuller, puis Hall, et en terminant par celui de Baril.

HES-SO Valais

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF

mob/11/08/2014

EE	IG	TO
X		

Tableau récapitulatif État de l'art

	Environnement stable	Acceptation changement
Bien-être et efficacité au travail	X	
L'influence du milieu dans la création d'entreprises	X	
La relation des entreprises innovatrices avec leur milieu	X	
Le rôle des RH dans l'entreprise tendu vers l'innovation	X	
Démystifier la résistance au changement		X
L'entreprise libérée	X	X
Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ?		X
Les phases de préoccupations		X

5.2 Contexte du travail

Cette recherche me permettra de remplir les deux premiers points de mes objectifs, c'est-à-dire :

- De savoir à quoi ressemble un environnement interne favorable au développement d'un milieu social stable,
- De connaître les stratégies éventuelles à mettre en place au sein de l'entreprise afin que les changements organisationnels se passent du mieux possible,

ce qui pourra, par la suite, m'aider à élaborer la théorie qui servira de base à la suite de mon travail, c'est-à-dire à la rédaction des guides d'entretiens et questionnaires qualitatifs, dont les réponses refléteront la situation de changement organisationnel de l'entreprise Marcel Bonvin & fils SA et à l'analyse des résultats qui en ressortiront.

6. Structure du travail

1. Introduction / Contexte
2. Méthodologie du travail
3. Études documentaires
4. Synthèse théorique
5. Enquête qualitative auprès du personnel de l'entreprise Marcel Bonvin & fils SA
6. Analyse des résultats et comparaison avec la synthèse
7. Recommandations
8. Conclusion
9. Annexes

HES-SO Valais

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF
mob/11/08/2014

EE	IG	TO
X		

7. Méthodologie du travail

7.1 Quelle méthode de recherche va être appliquée ?

Afin de récolter les informations nécessaires à l'élaboration de mon travail, une étude documentaire sera effectuée. Celle-ci sera divisée en deux parties. La première traitera de l'environnement interne des sociétés et la deuxième partie aura pour sujet l'acceptation du changement. Une synthèse théorique reprenant les éléments les plus importants de ces deux parties sera par la suite écrite. Elle servira de base à l'élaboration de mon enquête qualitative qui permettra d'évaluer la situation de réorganisation de l'entreprise mandante, mais elle permettra également de savoir comment analyser les résultats de cette enquête et comment trouver des solutions en cas de problème.

7.2 Comment allez-vous collecter les données et les analyser ?

Pour l'étude documentaire, je me rendrai sur Internet dans le but d'y trouver les informations qu'il me faut connaître. Pour l'enquête qualitative, je prendrai contact avec les personnes concernées afin de pouvoir fixer une date de rencontre avec elles. Les interviews seront enregistrées, ce qui me permettra de récolter toutes les informations nécessaires à l'avancement de mon travail, et ces interviews seront ensuite retranscrites sur un fichier Word en vue de garder une trace écrite de ce qui aura été dit.

7.3 Comment allez-vous développer votre solution ?

Mon étude documentaire me permettra d'élaborer une synthèse théorique sur les sujets précédemment cités. Cette étude me permettra de pouvoir comparer la situation de réorganisation de la société mandante avec la base théorique que j'aurai rédigée. Elle m'aidera également à élaborer les guides d'entretiens et les questionnaires de mon enquête qualitative. Ceux-ci vont servir à déterminer à quel point le personnel de l'entreprise partage-t-il la même vision que la société, face tous ces changements, en posant un diagnostic basé sur les phases de préoccupations liées à un changement organisationnel, se référant à la théorie de résistance aux changements écrite par le Professeur Barcil. Enfin, il faudra faire, si besoin, des recommandations, en fonction du dit diagnostic.

7.4 Comment allez-vous valider les résultats de votre travail ?

La synthèse théorique me permettra de savoir s'il y aurait des recommandations à faire à l'entreprise mandante par rapport à sa situation de changement organisationnel. Mon enquête qualitative, elle, me permettra de savoir à quel point le personnel partage-t-il la vision de ces changements et elle me renseignera sur les actions en mettre en place en fonction des résultats. Toutes mes propositions d'amélioration seront présentées à l'entreprise mandante et ce sera elle qui décidera de les appliquer ou non.

HES-SO Valais

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF

mob/11/08/2014

EE	IG	TO
X		

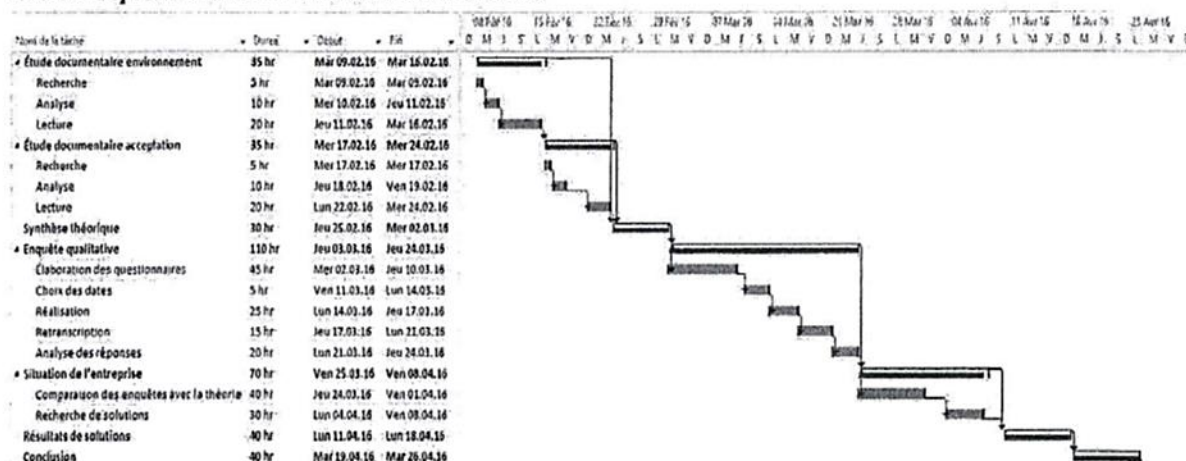
8. Planification

8.1 Répartition des 360 heures de travail selon la méthodologie définie plus haut

Nom de la tâche	Durée
Étude documentaire environnement	35 heures
Recherche	5 heures
Lecture	10 heures
Analyse	20 heures
Étude documentaire acceptation	35 heures
Recherche	5 heures
Lecture	10 heures
Analyse	20 heures
Synthèse théorique	30 heures
Enquête qualitative	110 heures
Élaboration des 3 questionnaires	45 heures
Choix des dates	5 heures
Réalisation	25 heures
Retranscription	15 heures
Analyse des réponses	20 heures
Situation de l'entreprise	70 heures
Comparaison des enquêtes avec la théorie	40 heures
Recherche de solutions	30 heures
Résultats et recommandations	40 heures
Conclusion	40 heures
Total des heures estimées	360 heures

Attention, je pars du principe que les heures de rédaction font partie du calcul des heures de chacune de mes tâches.

8.2 Principales dates du déroulement du travail



Dates de rencontre avec le professeur :

- Après la synthèse
- Après la comparaison enquêtes - théorie
- Après les résultats et recommandations

HES-SO Valais

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF
mob/11/08/2014

EE	IG	TO
X		

9. Bibliographie

Bareil, C. (2004). *Les phases de préoccupations : la petite histoire d'un grand modèle*. http://web.hec.ca/sites/ceto/fichiers/04_09.pdf

Bareil, C. (2008). Démystifier la résistance au changement: questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope, La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, 14(3), 89-105.

Gasse, Y. (2003). L'influence du milieu dans la création d'entreprises. *Organisations et territoires*, 12(2), 49-56. Récupéré sur : http://www.fsa.ulaval.ca/cepme/Articles%26documents/L_influence_du_milieu.pdf

Lachmann, H., Larose, C., & Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*. La Documentation française. Récupéré sur : <http://www.jeanlouisrenault.com/post/2010/02/24/Bien-%C3%AAtre-et-efficacit%C3%A9-au-travail-%E2%80%93-10-propositions-pour-am%C3%A9liorer-la-sant%C3%A9-psychologique-au-travail>

Lesage, P. (2013). *L'entreprise libérée : Comment réconcilier bien être et performance économique dans l'entreprise*. Récupéré sur : http://ocaria.fr/files/Memoire_entreprises_liberees.pdf

Maillat, D., & Perrin, J. C. (1992). La relation des entreprises innovatrices avec leur milieu. *Entreprise innovatrices et développement territorial, Neuchâtel, França: Gremi-Ires*. Récupéré sur : <http://www.unine.ch/jrer/gremi/Gremi%202.pdf#page=7>

Pichault, F., & Picq, T. (2013). Le rôle des RH dans l'entreprise tendue vers l'innovation. *Revue française de gestion*, (4), 161-182. Récupéré sur : <http://doi.org/10.3166/rfg.233.161-182>

Rondeau A. & Bareil C., (2009) *Comment la direction peut-elle soutenir ses cadres dans la conduite d'un changement majeur ?*. Récupéré sur : www.cairn.info/revue-gestion-2009-4-page-64.htm.

HES-SO Valais

Sujet et Mandat du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.EF
mob/11/08/2014

EE	IG	TO
X		

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc

Remarques du jury, reçues par mail :

- Le sujet est trop théorique. Des objectifs pratiques supplémentaires doivent être fixés.
- Le 2^e paragraphe du point 3.3 n'est pas clair.

Date : Sierre, le 09.10.2015

Signature de l'étudiante-e :

Date : 8 octobre 2015

Signature du professeur/de la professeure :

Date : 6.10.08.10.2015

Signature du mandant/de la mandante :

Date : 25 JAN. 2016

Validation du Responsable de filière :

ANNEXE II : GUIDE D'ENTRETIEN 1

GUIDE D'ENTRETIEN N° 1

MÉTHODOLOGIE (NE PAS LIRE À HAUTE VOIX)

Ce guide d'entretien va servir de fil conducteur à la personne chargée d'effectuer l'entretien auprès du ou des personnes concernée par cette étude.

Cet entretien va permettre de récolter des informations concernant la société Marcel Bonvin & Fils SA. Le but ici est d'en apprendre un peu plus sur l'environnement interne et externe de la société, mais aussi sur le style de management qui y est appliqué et les changements organisationnels qui y ont dernièrement été instaurés. Les résultats obtenus à la fin de cette étude seront rassemblés et analysés afin de pouvoir déterminer si le milieu dans lequel évolue la société est favorable à la stabilité et à la création de valeur à long terme.

L'entretien sera dirigé par une seule personne. Celle-ci devra poser les questions qui auront été sélectionnées avec soin, tout en prenant des notes de la discussion. L'entretien sera enregistré dans sa totalité afin qu'il puisse être réécouté au cas où une information aurait été oubliée.

LOGISTIQUE (NE PAS LIRE À HAUTE VOIX)

La personne qui posera les questions se rendra sur le lieu de rendez-vous 10 minutes avant le début de l'entretien afin de tout mettre en place. Celui-ci pourra se dérouler dans une salle mise à disposition.

Un ordinateur (chargé) devra être préparé pour la prise de notes. Un appareil enregistreur (magnétophone, smartphone...) sera également disponible pour l'enregistrement de la discussion.

MISE EN CONTEXTE ET INTERVIEW

1. Bienvenue et mise à l'aise

Bonjour. Je suis très heureuse de pouvoir avoir cet entretien ici avec vous et je vous remercie d'avoir pris le temps de me recevoir.

Mon rôle aujourd'hui sera de diriger cette interview. Les informations recueillies seront très utiles pour l'une des études que j'effectue dans mon travail de Bachelor.

Cet entretien sera enregistré afin qu'aucune donnée ne soit oubliée. En ce qui me concerne, je me chargerai de vous poser plusieurs questions et de noter vos réponses à l'aide de mon ordinateur.

La séance durera environ 1H30. Si vous le souhaitez, nous pourrons effectuer une petite pause, puis nous clôtureront cette rencontre.

2. Confidentialité et consignes

Je tiens à vous rappeler que les données qui seront recueillies lors de cet entretien seront traitées de manière confidentielle. L'enregistrement sera uniquement utilisé dans le cadre de mon étude et sera supprimé à la fin de mon travail.

Lorsque nous aurons terminé, n'hésitez pas à faire des remarques concernant l'un des sujets abordés lors de cette interview. N'hésitez pas non plus à m'arrêter si vous avez des questions ou des remarques. Je tiens à ce que vous passiez un moment agréable et convivial.

Avant que nous débutions, avez-vous des questions ?

Si tout est clair, nous allons commencer.

3. Introduction du thème

Aujourd'hui, nous nous sommes réunis afin que je puisse en connaître davantage sur votre société.

4. Questions (à développer si besoin)

LA SOCIÉTÉ

- Pouvez-vous me décrire votre société en quelques mots ?
- Combien d'employés travaillent dans votre société ?

L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

- Pouvez-vous me brièvement décrire l'environnement externe dans lequel évolue votre société ?
- Pourquoi votre entreprise se situe-t-elle à Corin ? Y a-t-il une raison précise à cet emplacement ?
- De quelles régions viennent vos clients ?
- Pour quels types de clients travaillez-vous ?
- Quels types de fournisseurs avez-vous ?
- Sont-ils de la région ? Si oui, laquelle, si non, laquelle ?
- Avez-vous des partenariats avec d'autres firmes (même type d'entreprise) ?
- Avez-vous des partenariats avec d'autres firmes (branches différentes) ?
- Avez-vous des partenariats avec des organisations publiques ?
- Avez-vous des partenariats avec des écoles ou centres de formation ?
- En cas de problème, vous arrive-t-il de faire appel à une source externe à votre entreprise pour tenter de trouver une solution ?
- Comment développez-vous votre réseau ?
- Selon vous, en quoi est-ce important de maintenir une bonne collaboration avec ces parties prenantes ?

L'ENVIRONNEMENT INTERNE

- Pouvez-vous me décrire l'identité de votre société en quelques mots ? (image)
- Parlez-moi de la culture de votre entreprise. Comment a-t-elle évolué depuis le début ?
- Quelle place le travailleur a-t-il au sein de votre organisation ? (importance)
- Quel type de relation entretenez-vous avec vos employés ?
- Parlez-moi de l'aspect « sécurité au travail » de votre société. Quelles sont les mesures mises en place ?
- Quelle importance accordez-vous à la santé de vos employés ?
- Quelles actions entreprenez-vous pour assurer le bien-être de vos travailleurs ?
- Quel type de reconnaissance avez-vous envers le travail fourni par vos employés ?

LE STYLE DE MANAGEMENT

- Pouvez-vous me décrire le style de management qui est appliqué au sein de votre entreprise ?
- Pouvez-vous me décrire la hiérarchie établie dans votre société ? (s'il y en a une)
- Plutôt confiance ou contrôle des employés ? (1 à 5)
- Plutôt liberté ou respect des règles mises en place ? (1 à 5)
- Effectuez-vous un contrôle des horaires chez les employés ? Si oui, pourquoi, si non, pourquoi ? (1 à 5)
- Quels types de responsabilités donnez-vous à vos employés ?
- Si ces derniers vous en demandaient plus, seriez-vous prêt à leur en donner ?

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

- Pouvez-vous m'expliquer en quelques mots quel changement organisationnel avez-vous appliqué au sein de votre entreprise ?
- Quel est le but de ce changement ?
- De qui l'idée de cette transformation vient-elle ?
- Comment le changement a-t-il été présenté aux autres membres de la société ?
- Comment ont-ils réagi face à cette nouvelle ?
- Depuis quand le changement est-il appliqué ?
- Quelle est la situation actuelle par rapport à cette transformation ? (où en êtes-vous)
- Y a-t-il une étape suivante à cette situation ? Si oui, laquelle ?
- Le changement est-il aujourd'hui, selon vous, bien accepté ?

5. Conclusion

Aimeriez-vous ajouter une remarque ou poser une question avant que nous clôturions cet entretien ?

Si ce n'est pas le cas, je vous remercie pour votre contribution à cette étude.

Je vous souhaite une bonne fin de journée et vous contacterai

ANNEXE III : MATRICE 1

MATRICE POUR LES RÉPONSES DE L'ENTRETIEN N° 1

LA SOCIÉTÉ			
Décrire la société	Société de second œuvre (bâtiment, sanitaire, chauffage, ferblanterie couverture, eau). Existe depuis 1967, 1 ^{ère} génération créée et dirigée par le père, 2 ^e génération depuis 1990, dirigée par Vincent Bonvin et ses deux frères. Actif principalement en Valais central, un peu plus. Emploie 65 salariés.	Nombre d'employés	65 salariés. ¾ sont des collaborateurs externes (travaillent sur les chantiers) et les ¼ sont des collaborateurs internes (travaillent au bureau).
L'ENVIRONNEMENT EXTERNE			
Décrire l'env. externe	Travaille dans les secteurs précédemment cités, dans tout le canton, en pleine comme en montagne. De la région de Loèche jusqu'à Martigny principalement. B-groupe regroupe 3 entités. La première est celle de Sierre, la plus grosse, qui s'occupe principalement du sanitaire. La seconde est un bureau d'étude situé aussi à Sierre, qui s'occupe du BTC, chauffage, sanitaire, de la ventilation, de la planification, de l'élaboration d'études de structure, etc. La dernière est celle de Bagne appelée « Carlène », qui s'occupe de la ferblanterie et de la couverture, principalement dans la région de Bagne. B-groupe vous aide dans la réalisation de petits services, jusqu'à la réalisation de villa. La société est également là pour conseiller sa clientèle. Toute l'administration principale est faite à Sion. L'administration métier/technique est faite à Corin		
Pourquoi Corin	Pas de raison précise pour Corin qui s'occupe de l'administration métier des 3 entités, mise à part la raison historique (lieu où se situait l'entreprise au tout début). L'entité qui s'occupe de l'administration à Sion a elle été choisie parce que Sion est la capitale du Valais et que elle se situait entre celle de Sierre et Bagne.		
Région clients	Type de clients	Fournisseurs	Région fournisseurs
Valais central principalement. Répond à des publications d'offres qui paraissent dans le bulletin officiel pour proposer service. Répond à des demandes de clients. Clients principalement valaisans, des fois hors canton, très rarement des clients étrangers	B-groupe sert des clients tant que ça rentre dans le cadre de leurs prestations.	Tous ceux qui sont en rapport avec le métier (sanitaire, chauffage, bâtiment, etc.) Le choix du/des fournisseurs se fait par rapport aux anciennes collaborations qui ont pu avoir eu lieu dans le passé. Les services proposés représentent un des critères de choix (2 ^e critère), la proximité également (1 ^{er} critère). Le rapport prix qualité est aussi important (3 ^e critère).	Valaisan en grande partie, sinon suisse. Pas de fournisseurs étrangers.
Partenariat autres sociétés (même)		Partenariat autres sociétés (différent)	
Oui, pour des échanges de collaborateurs en cas de manque ou d'urgence. B-groupe est à la recherche de personnes qualifiées et très souvent on vient chez eux pour leur proposer du monde. Il arrive que la société collabore avec d'autres sociétés lors d'un consortium, mais assez rarement.		Pas vraiment, du moins, pas formellement (pas contrat), mais la société a eût eu, des fois, des collaborations sur Montana avec un architecte qui a joué le coordinateur de plusieurs sociétés de domaines différents. Cependant, cela est plus rare.	
Partenariat organisation publique		Partenariat centres de formation	
La société a travaillé pour l'état seulement lorsqu'il a eu des appels d'offre. Parfois aussi pour la maintenance. Mais il n'y a pas vraiment de partenariat.		La société cotise pour la formation des apprentis. Elle forme des apprentis du CFP, du centre ORIF (formation de jeunes en difficulté) et de.... Elle a une échelle de formation qui va de l'apprentissage au brevet. Elle a des délégués. Elle a des partenariats avec l'AI pour l'aide à la réinsertion professionnelle.	
Problème : source externe	Si manque de ressources techniques ou humaines, oui, la société ira les chercher à l'externe. Parfois cela arrive lorsqu'il manque du personnel ou si de nouvelles technologies apparaissent. Pour des problèmes d'organisation (conflit) il leur arrive aussi de faire appel à de l'aide extérieure, mais pas vraiment eu à faire avec ça jusqu'à aujourd'hui. La société a eu appelé des personnes spécialisée dans la réalisation de profils d'apprentissage pour la formation des jeunes. Elle a également fait appel à des coaches d'organisation pour l'aider dans sa démarche d'entreprise libérée.		
Développement réseau	Avec la proximité ou lors d'évènements ou de rdv comme des repas, des inaugurations, etc. Parfois aussi grâce à d'anciens contacts.		
Parties prenantes	Assurer la vie de l'entreprise.		

L'ENVIRONNEMENT INTERNE				
Identité de la société	Clair : La première base de l'entreprise = le côté humain. Lors de la démarche de l'entreprise libérée, 2 valeurs ont été mises en place : La confiance et la qualité. C'est l'exact opposé d'une entreprise dans laquelle la priorité est la production. Ici on pense d'abord au capital humain et ensuite au résultat. « Valorisons nos talents » est le dicton de la société. D'ailleurs c'est l'une des premières entreprises de ce type à avoir commencé à engager des personnes à mi-temps ou des sportifs qui avaient besoin d'aménager leur temps.			
Culture de la société	Clair : Au début ils étaient 5 et maintenant ils sont 65. La culture a donc évolué au contact de l'homme. Il image cette culture : « c'est comme une balle de ping-pong où la communication est très importante puisque lorsqu'une personne de la société fait quelque chose ou dit quelque chose, elle attend toujours un retour d'une autre personne, un retour à la hauteur de ce qu'elle a fait. ».			
Place du travailleur	Comme dit auparavant, le travailleur est au centre des priorités de la société. (→ clair)			
Relation	Sécurité	Santé	Bien-être	Reconnaissance
Cool mais exigeant. Tant que le travail est fait comme il faut, il n'y a aucune pression.	C'est la base. Tous les jours il y a des rappels. Il y a des responsables sécurité. On prévient toujours du danger et des mesures de protection qui doivent être prises. La société offre l'équipement et les chaussures. Chacun a son rôle. Pour chaque chantier, il y a toujours une feuille sécurité dans description du travail.	Prioritaire	Prioritaire	Les meilleures il espère. La société a une structure qui essaie de faire en sorte que chacun puisse amener autre chose, ce dont pour quoi est formé. On prône le partage de vision. Si un employé est là pour le salaire uniquement, ça n'ira pas. Il faut amener un plus. Chaque trimestre une soirée est organisée, des sorties d'été et d'hiver également. Il y a aussi une reconnaissance financière qui est faite, des compliments selon le travail, des offres comme un resto, des billets de match, etc. C'est plutôt le responsable de secteur qui s'en occupe.
LE STYLE DE MANAGEMENT				
Décrire le style management	Le président est au centre, pas au sommet. Le réseau de communication interne doit aller partout et non pas de haut en bas. L'objectif clé est la responsabilisation de chaque secteur qui sont des minis entreprises presque indépendantes. Chacune de ces minis entreprises applique les 2 valeurs de la société. La structure des secteurs est faite avec le directeur, puis, en finalité, c'est les responsables qui décident du reste (achat, etc.). Des réunions mensuelles et trimestrielles sont organisées et si besoin des corrections sont appliquées.			
Décrire la hiérarchie	Direction, responsables de secteur, chefs d'équipes, collaborateurs. Même structure de management.			
Confiance ou contrôle ?	Liberté ou règles ?		Horaire contrôlés ?	
5 : confiance, mais ça veut pas dire que c'est une confiance aveugle. Derrière, chacun doit rendre compte de son action (balle de ping-pong), surtout pour la validation et les retours.	5 : Pas de règle à part « Ce qui n'est pas dit dans les 24h n'est plus à dire ». Il faut parler, communiquer. Il y a une liberté mais attention tout de même à remplir les exigences et conditions. « C'est comme l'autoroute. Elle est plus ou moins large mais elle se trouve entre 2 glissières. Ici, les 2 glissières sont les 2 valeurs de l'entreprise. Il faut rester entre ces 2 valeurs mais on peut y agir librement à l'intérieur. »		5 : Pas de timbreuse, ils notent leur heures pas pour un contrôle mais pour l'affectation de prix de revient de chantier et pour pouvoir rendre des comptes à l'état qui exige certaines heures. La société fait confiance à ses employés, mais elle doit rendre des comptes malgré elle.	
Responsabilités	Des améliorations sont faites grâce à 3 groupes : réflexion informatique, sécurité, aménagement du fonctionnement de l'entreprise (atelier, véhicule, magasinier). Ces 3 groupes se rencontrent une fois par trimestre afin de voir s'il y a des choses à améliorer. Ils prennent compte de ce que tout le monde a à dire. Concernant les employés, des fois des personnes veulent se former ou changer de secteur ou avoir moins de responsabilité et tout est pris en compte afin que l'employé se sente bien.			

LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL			
Décrire le changement	<p>Entreprise libérée. Pour adhérer à cette démarche il faut laisser de côté tous les bagages pris jusque-là sur le fonctionnement d'une entreprise, faire delete, et recharger cette vision de l'entreprise selon le point de vue « libéré ». En finalité, c'est la même chose, mais les moyens pour y arriver sont opposés. Il faut faire confiance, il faut se mettre en tête que si vous travailler chez Bonvin c'est parce que vous le voulez et que vous avez des objectifs. Ce n'est pas pour le salaire. Il n'y a plus de contrôle mais un contrôle autonome fait par chacun. Il n'y a pas de flicage.</p> <p>Plus l'entreprise est petite plus ça marche, mais il faut continuer à avoir ce lien lorsque l'entreprise grandit. Communication, autonomie, partage de vision, faire une différence entre exiger et prôner. Rien n'est imposé, chacun fait seul, chacun doit trouver seul la solution. Le but est d'améliorer la motivation des collaborateurs et de les responsabiliser.</p>		
Pourquoi, but ?	Idée de qui, de quoi ?	Présenté aux autres ?	Leurs réactions ?
Se simplifier la vie. S'il faut toujours tirer toute l'équipe tout le temps, c'est fatiguant. Comment changer la société pour que ça aille mieux et que chacun trouve sa place ? Comment faire pour que chacun bénéficie de congés, de temps pour faire autre chose ? On veut moins de stress et repartir les responsabilités auprès de tous.	L'idée vient de Vincent. C'est celui des trois frères qui a un côté un peu plus social. Il a proposé son idée d'entreprise libérée à ses deux autres frères. Ce n'était pas simple, car il fallait leur faire comprendre quel était le but de cette démarche, mais finalement ils étaient ok. L'idée est venue avec Alain Pillet. Il y avait une volonté de créer une bonne communication, un dialogue au sein de la société pour faciliter le travail.	L'idée a d'abord été présentée aux frères, puis aux responsables de secteurs en disant qu'on voulait améliorer, simplifier le fonctionnement de la société. La présentation de l'idée aux collaborateurs a ensuite été faite petit à petit, afin qu'elle soit mieux acceptée, mais aussi pour pouvoir corriger au fur et à mesure ce qui n'allait pas. De cette manière, chacun pouvait prendre son rythme. Des réunions et ateliers ont été organisés avec M. Pillet. Chaque responsable de secteur était responsable et devaient parler à leur collaborateurs.	Les 2 frères l'ont mal pris au début. Les responsables de secteurs ont en général bien perçu la nouvelle, l'un d'entre eux avait déjà l'idée en tête. Les collaborateurs ont eu un peu de peine au début, ils se sont posé des questions « c'est quoi le piège ? », mais maintenant c'est accepté.
Depuis quand ?	Situation actuelle ?	Étape suivante ?	Accepté selon vous ?
Ça fait déjà 4 ans. L'idée et la réflexion sont venues en 2012. La mise en place du processus de transformation a eu lieu en 2013-2014 (ave Pillet et Zobrist ?)	Aujourd'hui, le projet est, posé. Le premier tour est fini et maintenant, le premier exercice de consolidation sous cette forme va avoir lieu en fin 2016.	Tout est en mouvement, il faut faire vivre la chose maintenant, continuer à l'améliorer, affiner la communication, s'assurer que les gars ont pris conscience de leur responsabilités, etc. « Il faut veiller à ce que le feu ne s'éteigne pas ».	Tout ok.

ANNEXE IV : GUIDE D'ENTRETIEN 2

GUIDE D'ENTRETIEN N° 2

MÉTHODOLOGIE (NE PAS LIRE À HAUTE VOIX)

Ce guide d'entretien va servir de fil conducteur à la personne chargée d'effectuer l'entretien auprès du ou des personnes concernée par cette étude.

Cet entretien va permettre de récolter des informations concernant la société Marcel Bonvin & Fils SA. Le but ici est de savoir si les personnes interrogées ont accepté ou non les changements organisationnels qui y ont dernièrement été instaurés. Les résultats obtenus à la fin de cette étude seront rassemblés et analysés afin de pouvoir déterminer à quel niveau d'acceptation se situent ces personnes par rapport à la théorie des phases de préoccupation liées au changement de Céline Bareil.

L'entretien sera dirigé par une seule personne. Celle-ci devra poser les questions qui auront été sélectionnées avec soin, tout en prenant des notes de la discussion. L'entretien sera enregistré dans sa totalité afin qu'il puisse être réécouté au cas où une information aurait été oubliée.

LOGISTIQUE (NE PAS LIRE À HAUTE VOIX)

La personne qui posera les questions se rendra sur le lieu de rendez-vous 10 minutes avant le début de l'entretien afin de tout mettre en place. Celui-ci pourra se dérouler dans une salle mise à disposition.

Un ordinateur (chargé) devra être préparé pour la prise de notes. Un appareil enregistreur (magnétophone, smartphone...) sera également disponible pour l'enregistrement de la discussion.

MISE EN CONTEXTE ET INTERVIEW

1. Bienvenue et mise à l'aise

Bonjour. Je suis très heureuse de pouvoir avoir cet entretien ici avec vous et je vous remercie d'avoir pris le temps de me recevoir.

Mon rôle aujourd'hui sera de diriger cette interview. Les informations recueillies seront très utiles pour l'une des études que j'effectue dans mon travail de Bachelor.

Cet entretien sera enregistré afin qu'aucune donnée ne soit oubliée. En ce qui me concerne, je me chargerai de vous poser plusieurs questions et de noter vos réponses à l'aide de mon ordinateur.

La séance durera environ 5 MIN par personne.

2. Confidentialité et consignes

Je tiens à vous rappeler que les données qui seront recueillies lors de cet entretien seront traitées de manière confidentielle. L'enregistrement sera uniquement utilisé dans le cadre de mon étude et sera supprimé à la fin de mon travail.

Lorsque nous aurons terminé, n'hésitez pas à faire des remarques concernant l'un des sujets abordés lors de cette interview. N'hésitez pas non plus à m'arrêter si vous avez des questions ou des remarques. Je tiens à ce que vous passiez un moment agréable et convivial.

Avant que nous débutions, avez-vous des questions ?

Si tout est clair, nous allons commencer.

3. Introduction du thème

Aujourd'hui, nous nous sommes réunis afin que je puisse en connaître davantage sur votre acceptation du concept « entreprise libérée » instauré il y a peu dans la société Marcel Bonvin & Fils SA.

4. Questions

- Êtes-vous, actuellement, préoccupé par quelque chose au sujet du changement organisationnel qui a eu lieu dans l'entreprise, c'est-à-dire par rapport à l'introduction du concept d'entreprise libérée ?
- Qu'est-ce qui vous préoccupe ? (*facultatif si aucune préoccupation*)
- Diriez-vous que vous avez totalement accepté le changement au jour d'aujourd'hui et qu'absolument tout vous convient ?
- Sur une échelle de 1 à 7, où vous situerez-vous par rapport à votre acceptation de ce changement ?
- Que manque-t-il, selon vous, pour que vous acceptiez totalement la situation ? (*facultatif si 7 sur l'échelle*)
- Y aurait-il quelque chose que vous auriez (tout de même) fait différemment par rapport à la mise en place de ce changement ?

5. Conclusion

Souhaiteriez-vous rajouter quelque chose ou faire une remarque par rapport à ce sujet avant que nous clôturions cet entretien ?

Si ce n'est pas le cas, je vous remercie pour votre contribution à cette étude.

Je vous souhaite une bonne fin de journée.

ANNEXE V : MATRICE 2

MATRICE POUR LES RÉPONSES DE L'ENTRETIEN N° 2

SECTEUR FERBLANTERIE	
1	<p>Q1 : Non pour l'instant pas parce que c'est encore à travailler, ce n'est pas tout à fait terminé.</p> <p>Q2 : -</p> <p>Q3 : Oui. Tout me convient.</p> <p>Q4 : Pas à 7, plutôt 5 je dirais.</p> <p>Q5 : Qu'on soit vraiment une entreprise libérée.</p> <p>Q6 : Non pas spécialement, mais il y a des choses qui n'ont pas encore été mises en place. Dans une entreprise libérée le patron doit être effacé entre guillemets, mais là ce n'est pas encore tout à fait le cas. Sinon le processus est très bien, ça montre qu'ils ont confiance.</p>
2	<p>Q1 : Pas du tout.</p> <p>Q2 : -</p> <p>Q3 : On nous a dit qu'il y allait avoir ce système-là prochainement, mais pour l'instant je ne vois pas un grand changement. On nous a dit ce qui allait changer. D'après ce que j'ai compris, ça va prendre du temps. Pour l'instant en tout cas, il n'y a pas de problème.</p> <p>Q4 : Allez, 5.</p> <p>Q5 : La perfection n'existe pas, je ne sais pas si ça sera bien ou pas, ça a l'air bien, mais j'attends de voir ce que ça va donner et après je pourrai juger. Après, pour le moment, je n'ai pas trop vu de changement, on verra.</p> <p>Q6 : J'aurais un peu plus détaillé, plus informé. Parce que là ils nous ont informés mais c'était un peu grosso modo. Il aurait fallu dire « il y aura ça, ça, ça, ça » et voilà les conséquences, dire le pour et le contre.</p>
3	<p>Q1 : Pour moi pas, ça fait 9 ans que je travaille comme ça, que je gère les chantiers moi-même. Pour moi, l'entreprise libérée ça fait longtemps qu'on l'applique. On n'en parlait pas, mais je suis autonome j'aime bien, je trouve que c'est quelque chose qui est sympa. Ça a toujours fait partie de ma manière de travailler.</p> <p>Q2 : -</p> <p>Q3 : Oui</p> <p>Q4 : 7. Pour moi c'était parfait. Je trouve que c'est bien, on devient autonome, on nous fait confiance.</p> <p>Q5 : -</p> <p>Q6 : Je trouve que c'est très bien comme ils ont fait la chose. On a vu un film, on a eu pas mal de séances à Chippis, on a pu poser nos questions. C'était vraiment la bonne façon de l'intégrer. D'ailleurs on a pris pas mal temps, on a discuté là-dessus, on a vu pleins de choses... c'était assez bien.</p>
4	<p>Q1 : Non, absolument pas. C'était déjà de mon côté ma manière de faire avant, c'est-à-dire valoriser, responsabiliser les gens au maximum, parce que si chacun fait sa part de travail à son niveau, moi ça me permet de débloquer beaucoup plus de temps dans la recherche de travail, la facturation et ce genre de choses. Aucun souci. Le fait d'être responsable de service c'est un grade et ça s'arrête à ça. À la base on est intimes, parce que moi, sans mes collaborateurs, je ne fais rien. Moi, dans le cadre de ma fonction, je ne donne pas des ordres, j'instruis, je discute, je négocie, je pose des questions, je reçois des réponses, j'amène. Chacun amène sa part quoi.</p> <p>Q2 : -</p> <p>Q3 : Personnellement, je dirais que j'ai totalement accepté le changement. Tout ne me convient pas. Je pense que les personnes qui auront plus de difficultés à accepter ce changement ce sont les personnes qui ont mis ça au point, c'est-à-dire que c'est la direction, les 3 frères qui sont à la tête de l'entreprise. C'est une entreprise familiale. C'est extrêmement compliqué, je pense quand même, d'accepter quasiment du jour au lendemain qu'on ne dirige pas tout alors qu'on l'a fait pendant des années. Je pense que c'est plus difficile pour eux que pour moi.</p> <p>Q4 : 7.</p> <p>Q5 : -</p> <p>Q6 : Oui certainement, peut-être la rapidité, plus rapide parce que nous c'est clair qu'au niveau de l'organigramme on a des rationnements qui sont immédiats, parce qu'on donne notre avis donc on participe directement aux décisions, mais au niveau des collaborateurs, c'est un peu plus compliqué, parce que les changements ils les sentent pas beaucoup plus lentement, peut-être même trop lentement. Donc, à un moment donné, ils peuvent avoir tendance à dire « oui mais on ne voit pas de changement ». Après c'est normal parce que plus on est loin dans la hiérarchie, plus ça met de temps, mais ça vient à son rythme. Après peut être que d'un autre côté c'est mieux d'aller à un rythme naturel. Après il y a autre chose qu'ils ne se rendent pas compte, c'est que comme la plupart de ces personnes ça fait longtemps qu'ils travaillent ici, ils ont des avantages qui sont naturels, qui ne sont pas là dans d'autres entreprises : acheter une boîte de visse ailleurs sans autorisation ils ne peuvent pas. Ici ils ont la liberté d'aller chercher cette boîte, ils prennent eux les décisions. En faite, ils ne se rendent même plus compte qu'ils sont déjà dans le système de valorisation d'entreprise libérée.</p> <p>Remarque : C'est évident qu'entre dire on va faire d'une entreprise une entreprise libérée et le faire, c'est beaucoup de boulot. Ça a l'air de rien mais de passer de la théorie à la pratique, mon dieu ce que c'est dur.</p>

SECTEUR SANITAIRE	
5	<p>Q1 : Non, ça n'a pas tellement changé. Pour moi je trouve, c'est toujours la même chose en tout cas pour l'équipe de chantier.</p> <p>Q2 : -</p> <p>Q3 : Oui. Pour le moment tout me convient.</p> <p>Q4 : On va rester sur un bon 5.</p> <p>Q5 : Ce que je viens de dire, et puis voir ou ça nous mène.</p> <p>Q6 : Oui plus d'informations, ça s'est sûr, il y a un manque d'informations, de suivi, un manque de coordination entre les bureaux et le chantier. Sinon non, après par rapport à ça, ça va, il y a eu pas mal de changement et ça a bien été, peut-être un peu plus de tchatche entre nous.</p> <p><i>(Ici les questions 4 et 5 ont été posées après la question 6)</i></p>
6	<p>Q1 : Non pas du tout.</p> <p>Q2 : -</p> <p>Q3 : Disons que j'ai accepté le changement, après ça n'a pas tout changé non plus, on va dire que c'est encore en développement en tout cas pour moi. On verra.</p> <p>Q4 : 3.5.</p> <p>Q5 : J'ai l'impression que ce n'est pas encore assez libéré. On n'a pas forcément autant de liberté que ce qui était dit. En tout cas par rapport à ce que j'ai compris entre guillemet. Je pense que c'est parce que ce n'est pas terminé. Après on verra comment, j'espère que tout ira bien.</p> <p>Q6 : Ce n'est pas forcément moi qui pourrait décider ça vu ma place dans la hiérarchie, mais pour dire la vérité j'ai l'impression qu'il n'y a pas vraiment de changement par rapport à avant et est-ce que ça va changer ? Par rapport à la vidéo qu'on nous a montrée je ne sais pas trop quoi penser. Je suis un peu perdu. Les réunions, je n'en ai pas fait une seule, j'ai l'impression que je n'ai pas vraiment eu mon mot à dire et que mon avis n'a pas vraiment d'importance. Après je pense que c'est comme en politique, même si on en parle ça ne va pas changer. Enfaite, pour le moment, ça ne me change pas la vie. Je demande à voir. On dit toujours « ça va venir, ça va venir » donc je demande à voir, mais voilà...</p>
7	<p>Q1 : Non pas du tout.</p> <p>Q2 : -</p> <p>Q3 : Oui, c'est plus bénéf pour nous.</p> <p>Q4 : Allez 6.</p> <p>Q5 : Le salaire (rigole).</p> <p>Q6 : Non. Ça n'a pas changé grand-chose de toute façon, donc... Pour moi ce qu'ils ont fait c'est bien, après il manque toujours un peu d'organisation, mais je ne sais pas si ça a avoir avec ce changement. On a bien été informés, pour moi il n'y a pas de soucis.</p>
8	<p>Q1 : Que peut-être il y a eu 2-3 modifications, mais que le reste est toujours comme avant. Le matériel par exemple est toujours dans le magasin, fermé sous clé. C'est clair que c'est difficile surtout avec 60-70 personnes et qu'il faudra encore 2-3 années pour voir d'autres changements, pour que ce soit fini. J'attends de voir, mais c'est vrai que ce n'est pas toujours facile ce concept d'entreprise libérée.</p> <p>Q2 : -</p> <p>Q3 : Oui. Pour moi je trouve que c'est une très bonne initiative.</p> <p>Q4 : 7. Pour moi tout est accepté.</p> <p>Q5 : -</p> <p>Q6 : Je trouve que nous avons beaucoup discuté et que maintenant il faut agir. On a assez parlé de comment on allait faire, mais maintenant il faut entrer en action. Discuter 10x de la même chose ça ne sert à rien plus que temps.</p> <p>Remarque : Ici c'est clair qu'on se trouve dans une entreprise libérée, on est libre, on ne pinaille pas sur les pauses, etc. Tant que le travail est fait, il n'y a pas de soucis. Les horaires sont libres, l'ambiance est cool, on fait des repas, etc. La motivation c'est aussi un point très important.</p>

SECTEUR CHAUFFAGE	
9	<p>Q1 : Non. Parce que tout simplement je trouve qu'on met un nom sur un procédé de travail que l'on faisait déjà.</p> <p>Q2 : -</p> <p>Q3 : Oui. Parce que je travaillais comme ça avant donc pas de soucis.</p> <p>Q4 : 7, même 8.</p> <p>Q5 : -</p> <p>Q6 : Qu'on soit un peu plus au courant, car, pour l'instant, c'est plus la hiérarchie haute qui en sait plus, mais nous qui sommes au bureau ou bien les monteuses, on nous donne des petits points d'informations et c'est à nous de combler les vides quoi. Il y a un manque de communication. À part ça il n'y a pas d'autre problème.</p>
10	<p>Q1 : Je n'ai pas tout compris le procédé, mais de ce que j'ai compris rien ne me dérange, c'est assez la même chose qu'avant.</p> <p>Q2 : -</p> <p>Q3 : Oui, j'avais déjà l'habitude de faire comme ça. Jusqu'à aujourd'hui en tout cas il n'y a aucun problème.</p> <p>Q4 : 6.</p> <p>Q5 : Peut être une meilleure organisation, mais sinon ça va. Penser plus en avant que regarder derrière. Peut-être un peu plus d'informations sur le concept. Mieux expliquer les conséquences du projet.</p> <p>Q6 : Non, je trouve que tout a bien été fait.</p>
11	<p>Q1 : Non. Pas pour le moment.</p> <p>Q2 : -</p> <p>Q3 : Oui, bon ce n'est pas terminé, mais pour le moment y a pas de problème.</p> <p>Q4 : Je suis neutre donc je dirais 7. Je suis assez flexible et j'accepte tout. Peut-être qu'on était déjà libérés avant l'introduction du projet.</p> <p>Q5 : -</p> <p>Q6 : Pour moi il n'y a pas trop de différence par rapport à avant. On n'a pas vraiment de problème à part peut-être plus d'informations : savoir ce que ça veut dire, ce qui va être fait, ce qui va changer. La vidéo n'était pas suffisante. On sait qu'ils veulent introduire ce changement mais pourquoi, comment, etc. Juste ça.</p>
12	<p>Q1 : Non pas du tout parce que c'est quand même un fonctionnement qui était je dirais actif sans être nommé depuis quelques temps. Dans le principe de travail, on essayait d'avoir cette communication entre le bureau et les hommes du terrain. Depuis que je suis arrivé ici, c'est quelque chose que j'ai toujours essayé de développer jusqu'à la décision de ce projet. Je pense que c'est un principe de fonctionnement qui était actif depuis déjà quelque temps. Après en discussion avec Vincent Bonvin, on avait les mêmes optiques sur ce mode de fonctionnement et puis ça a été officialisé.</p> <p>Q2 : -</p> <p>Q3 : Accepté le changement oui, tout nous convient... ? Je pense qu'on peut toujours améliorer les choses. Nous on a des ouvriers qui partent d'ici et qu'on ne revoit que le lendemain et le travail c'est plutôt de la pose donc on a essayé de faire passer le message, d'avoir cette communication entre le bureau et puis eux. Après par rapport au projet tout est accepté. Toutefois je pense que les hommes du terrain ont peut-être un peu plus peur et il faudrait qu'il y ait encore plus de confiance entre nous par rapport à ce sujet-là.</p> <p>Q4 : Pour moi 7. Ce principe-là me fait me sentir mieux que si je travaillais dans une entreprise totalement hiérarchisée.</p> <p>Q5 : -</p> <p>Q6 : Je pense qu'on a réussi à avoir une bonne communication entre nous et le bureau mais qu'il en manque entre la direction et le reste de l'entreprise. Je sais qu'entre les 3 frères il y a un point de vue divergeant, donc on travaille de manière différente en fonction de la personne qu'on a en face de nous. Je pense qu'on aurait encore mieux travaillé si tout le monde pensait pareil.</p>
DIRECTION	
13	<p>Q1 : Non, je ne suis pas vraiment préoccupé.</p> <p>Q2 : -</p> <p>Q3 : Oui puisque c'est entre autre moi qui ai décidé de le faire donc oui.</p> <p>Q4 : 7.</p> <p>Q5 : -</p> <p>Q6 : Je ne pense pas. Peut-être à certain moment un peu plus de communication, surtout avec les collaborateurs, au sujet des étapes et des prochaines étapes du projet, surtout pendant le projet. Peut-être plus de retour aussi. Après on manquait un peu de temps, je pense qu'avec plus de temps pour chaque étape ça aurait été mieux fait. Pour la suite, pour ce qu'il reste à faire je prendrais plus de temps si j'en avais la possibilité mais c'est difficile puisqu'on en a pas assez, on est un peu pressés par le temps. Aujourd'hui, oui je dirais que le chantier n'est pas terminé, qu'il y a encore des petites choses à mettre en place, à améliorer. Il faudrait que les monteuses arrivent à adopter le concept et je pense qu'il faudra bien encore une année pour que tout soit mis en place, mais sinon, concernant la mise en pratique du projet, je trouve qu'on est sur la bonne voie.</p>

DÉCLARATION DE L'AUTEUR (TRAVAIL DE BACHELOR)

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé 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 RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après : Messieurs Vincent Bonvin, David Bonvin et Jérôme Bonvin, membres de la direction de l'entreprise mandante.