

**h e g**

Haute école de gestion  
Genève

**Gouvernance des entreprises de demain : les  
bonnes pratiques managériales et  
organisationnelles à adopter**

**Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES**

par :

**Rosalie JULES**

Conseiller au travail de Bachelor :

**Pierre ARRAYET, chargé de cours HES**

**Lausanne, le 13 juillet 2022**

**Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)**

**Filière économie d'entreprise**

## Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant-e a envoyé ce document par courrier électronique à l'adresse d'analyse remise par son ou sa conseiller-ère au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat OURIGINAL (URKUND).

L'étudiant-e accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur-e, ni celle du ou de la conseiller-ère au travail de Bachelor, celle du juré-e ou celle de la HEG.

J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie

Fait à Lausanne, le 13 juillet 2022

Rosalie JULES

## Remerciements

Dans le cadre de ce travail, j'ai eu la chance de rencontrer deux entreprises qui m'ont accordé du temps pour répondre à mes questions. Je remercie M. Eric Cousam des Services industriels de Genève et M. Christos Kornaros de QoQa pour ce partage, leur disponibilité et leur confiance.

Je tiens aussi à remercier M. Pierre Arrayet, mon conseiller au travail de Bachelor qui m'a épaulé et orienté dans la réalisation de mon travail. Son expertise dans le domaine, sa bienveillance et sa disponibilité ont été d'une grande aide et très appréciés.

Mes remerciements vont également à mon compagnon, qui m'a soutenu durant ce travail et qui m'a apporté son aide dans la relecture.

Enfin, je souhaite remercier le corps professoral et la Haute École de Gestion de Genève pour l'encadrement de qualité durant ces trois années académiques.

## Résumé

Management 4.0, agilité, holacratie, ou encore entreprise libérée, semblent être les nouvelles tendances managériales de nos jours. En effet, les modèles organisationnels n'ont cessé d'évoluer au fil du temps et des avancées scientifiques et psychologiques faites dans le domaine. Du taylorisme à aujourd'hui, en passant par l'école des relations humaines et le Lean management, l'organisation du travail a subi des mutations pour s'adapter aux mouvements sociaux, aux crises et à son environnement. Aujourd'hui, le monde plus complexe et véloce que jamais semble donner lieu à une nouvelle révolution managériale, un nouveau paradigme organisationnel.

Dans le cadre de ce travail, nous souhaitons donner un aperçu des modèles modernes et démontrer la nécessité de les adopter. En effet, au-delà d'une simple tendance, ces innovations managériales répondent à l'évolution du marché de l'emploi et peuvent permettre aux entreprises de faire face aux défis du futur.

Le désengagement des collaborateurs, l'arrivée des nouvelles générations sur le marché de l'emploi et le recrutement des talents sont des enjeux sociaux majeurs qui vont challenger les organisations. Sur le plan macro-économique, les avancées technologiques renforceront l'automatisation et provoqueront dans un futur proche la disparition ainsi que la création de nouveaux emplois. Ainsi, des nouvelles compétences seront attendues sur le marché. Les outils technologiques donnent aussi vie à de nouvelles organisations du travail comme le télétravail. Ces éléments expliquent potentiellement la transition vers ces nouveaux modèles managériaux.

Afin de mettre en lien les enjeux précités et la réalité du terrain, deux entretiens ont été réalisés avec deux entreprises de tailles et de secteurs très différents. D'un côté, une PME qui fonctionne en holacratie et de l'autre, une entreprise de droit public qui s'approche de l'entreprise libérée avec des pratiques managériales modernes et agiles. Une analyse croisée quantitative sur les nouvelles générations agrmente la réflexion.

Sans équivoque, les modèles traditionnels et hiérarchiques créent de la souffrance et diminuent les performances. Ils ne sont plus adaptés à l'environnement, ni aux attentes des collaborateurs. La transition vers un modèle moderne semble donc inévitable et vitale pour le futur des entreprises. Sans attendre, les organisations doivent changer leur fusil d'épaule et adopter de nouveaux modèles modernes. Les dirigeants doivent favoriser la confiance, l'auto-responsabilisation des collaborateurs et leur implication pour un bien-être collectif. L'humain comme levier de performance, pour une organisation pérenne.

# Table des matières

<b>Déclaration</b> .....	<b>i</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>ii</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>iii</b>
<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>vii</b>
<b>Liste des figures</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Contexte</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Problématique</b> .....	<b>2</b>
<b>1.3 Mes motivations</b> .....	<b>2</b>
<b>2. Méthodologie</b> .....	<b>3</b>
<b>3. L'évolution de la culture managériale</b> .....	<b>4</b>
<b>3.1 Qu'est-ce que la culture managériale en entreprise ?</b> .....	<b>4</b>
<b>3.2 Les fondements du management</b> .....	<b>4</b>
3.2.1 Le taylorisme.....	4
3.2.2 Fayol et l'organisation du travail.....	5
3.2.3 L'Ecole des relations humaines.....	5
<b>3.3 La révolution managériale</b> .....	<b>6</b>
<b>3.4 Les modèles managériaux d'aujourd'hui et demain</b> .....	<b>7</b>
<b>4. Cadre théorique</b> .....	<b>9</b>
<b>4.1 Quelques modèles d'organisations modernes</b> .....	<b>9</b>
4.1.1 Le Lean management.....	10
4.1.2 Les organisations agiles .....	10
4.1.3 Les entreprises libérées ou Opale.....	11
4.1.4 L'holocratie.....	13
<b>5. Les possibles raisons de ces nouveaux modèles</b> .....	<b>15</b>
<b>5.1 Dimension humaine</b> .....	<b>15</b>
5.1.1 Les générations Y et Z.....	15
5.1.2 Le désengagement des collaborateurs au travail .....	17

5.1.3	La marque employeur pour attirer les talents.....	20
<b>5.2</b>	<b>Dimension macro-environnementale .....</b>	<b>22</b>
5.2.1	La technologie et le marché de l'emploi.....	22
5.2.2	Les nouvelles compétences .....	24
<b>6.</b>	<b>Analyses .....</b>	<b>26</b>
<b>6.1</b>	<b>Les pratiques modernes en entreprise .....</b>	<b>26</b>
6.1.1	QoQa.....	27
6.1.2	Services Industriels de Genève (SIG).....	30
6.1.3	Synthèse des pratiques .....	33
<b>6.2</b>	<b>Enquête sur les nouvelles générations et le marché de l'emploi .....</b>	<b>36</b>
6.2.1	Etude Academic Work - Young professional Attraction Index.....	37
6.2.2	Étude Manpower - Génération du millénaire et carrière .....	39
6.2.3	Étude Deloitte - Enquête sur les milléniaux et la génération Z.....	41
6.2.4	Analyse croisée.....	45
<b>6.3</b>	<b>Synthèse des analyses.....</b>	<b>48</b>
<b>7.</b>	<b>Recommandations .....</b>	<b>50</b>
<b>7.1</b>	<b>Modèle d'une organisation moderne.....</b>	<b>50</b>
<b>7.2</b>	<b>Recommandations découlant du modèle .....</b>	<b>51</b>
7.2.1	Stratégie et structure .....	51
7.2.1.1	N'attendez pas, le changement c'est maintenant.....	51
7.2.1.2	Intégrez des réseaux interprofessionnels .....	51
7.2.1.3	Garantissez le télétravail.....	51
7.2.2	Pilotage .....	52
7.2.2.1	Développez des évaluations modernes .....	52
7.2.2.2	Favorisez l'implication des collaborateurs lors de prises de décision .....	52
7.2.3	Humain.....	52
7.2.3.1	Améliorez la confiance dans l'entreprise .....	52
7.2.3.2	Proposez des plans de carrière pour développer les compétences.....	53
7.2.3.3	Objectif : bien-être des collaborateurs .....	53
<b>8.</b>	<b>Conclusion .....</b>	<b>54</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>55</b>

<b>Annexe 1: Guide d'entretien.....</b>	<b>59</b>
<b>Annexe 2 : Fiche signalétique des entreprises.....</b>	<b>61</b>
<b>Annexe 3 : Entretien QoQa Services SA.....</b>	<b>63</b>
<b>Annexe 4 : Document de maturité de l'holocratie.....</b>	<b>79</b>
<b>Annexe 5 : Entretien Services Industriels de Genève.....</b>	<b>81</b>
<b>Annexe 6 : Tableau synthétique des hypothèses et des analyses.....</b>	<b>94</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1: Synthèse des pratiques en entreprise .....	33
Tableau 2: Analyse croisée des enquêtes sur les générations Y et Z .....	45

## Liste des figures

Figure 1: Les fonctions du management.....	5
Figure 2: Entonnoir des pratiques modernes .....	9
Figure 3: Les 3 dimensions de l'organisation opale .....	12
Figure 4: Différence entre une structure holacratique et hiérarchique .....	13
Figure 5: Exemple de structure en holocratie .....	14
Figure 6: Modèles managériaux et générations.....	15
Figure 7: Population active en Suisse selon la génération .....	17
Figure 8: Évolution du management en termes d'agilité et de process.....	19
Figure 9: Les différentes dimensions de la QVT .....	20
Figure 10: Pyramide des âges selon le sexe .....	21
Figure 11: Tendances de l'emploi pour les postes à haut risque d'automatisation aux États-Unis.....	23
Figure 12: Top 20 des métiers dont la demande augmente et diminue à travers les industries.....	23
Figure 13: Compétences perçues dont la demande est croissante d'ici 2025.....	25
Figure 14: Top 5 des critères les plus importants lors du choix d'un employeur .....	38
Figure 15: Membres de la génération des Y qui pensent travailler jusqu'à leur dernier jour .....	40
Figure 16: Principales préoccupations personnelles des milléniaux et de la génération Z .....	42

Figure 17: Part des milléniaux et des Z qui prévoient de partir dans les 2 prochaines années .....	44
Figure 18: Modèle SSPH destiné aux entreprises modernes.....	50

# 1. Introduction

Dans le cadre de ma dernière année de Bachelor à la Haute école de gestion de Genève, j'ai souhaité me spécialiser dans le domaine des ressources humaines. J'ai donc choisi l'option à la HEIG-VD à Yverdon qui s'intitule « Intervention en entreprise : développement humain et organisationnel. Dans ce cours, j'ai effectué un mandat auprès d'une PME active dans le domaine des énergies. En qualité de consultants RH junior, mon groupe et moi-même avons établis un diagnostic, des recommandations et un plan de mise en œuvre. Ce projet RH portant sur le développement de l'agilité au sein de l'entreprise m'a permis de découvrir la thématique et d'acquérir des connaissances de l'organisation en entreprise. Cette expérience a été très riche et m'a donné un aperçu concret quant à l'implémentation d'une stratégie de transformation organisationnelle dans une entreprise.

Pour mon travail de Bachelor, j'ai donc décidé de poursuivre dans le domaine passionnant de l'organisation et choisir une problématique liée à la gouvernance des entreprises en termes de pratiques managériales et organisationnelles.

## 1.1 Contexte

A travers le temps, les pratiques managériales et l'organisation du travail n'ont cessé d'évoluer. Ces changements organisationnels ont été opérés afin de s'adapter à l'environnement de l'entreprise et l'évolution de la société. Ces dernières années, le monde est devenu plus complexe que jamais. La rapidité d'évolution des technologies, la globalisation, la crise écologique ou encore dernièrement les épidémies créent un environnement tendu où le changement devient permanent. Ce monde actuel porte le nom de VUCA. Acronyme américain introduit par l'armée américaine après la chute de l'URSS ; il signifie : volatile incertain, complexe, ambigu et traduit une situation de chaos.

La gestion d'une entreprise est directement impactée par tous les éléments cités ci-dessus et les dirigeants doivent faire face à cet environnement hostile. Ils doivent s'adapter en permanence et prendre les bonnes décisions aux bons moments pour assurer la pérennité de leur organisation.

Dans un monde vélocé et complexe, la gouvernance d'entreprise en termes de développement humain et organisationnel prend tout son sens et devient un facteur de réussite. Autant sur le plan organisationnel que sur le plan humain, les pratiques managériales évoluent. En effet, les organisations en silo, hiérarchisées et traditionnelles ne répondent plus à la complexité environnante et aux attentes du marché.

## 1.2 Problématique

A la suite de ces observations, j'ai donc ciblé ma problématique sur la gouvernance des entreprises de demain au cœur d'un monde hyper connecté et d'une société hypermoderne. Durant ce travail, je vais tenter de répondre à la question suivante :

**Comment les organisations dites modernes doivent-elles adapter leurs modèles de gouvernance afin de faire face aux enjeux de demain sur le marché du travail et quels seront les impacts de ces changements ?**

## 1.3 Mes motivations

Dans le cadre de mon travail de Bachelor, j'ai choisi un thème qui suscitait en moi un grand intérêt et de nombreuses questions. Âgée de trente ans, j'ai été active sur le marché de l'emploi durant une dizaine d'année avant mon cursus à la Haute École de Gestion de Genève. En effet, j'ai d'abord effectué un apprentissage de trois ans comme employée de commerce avec une maturité intégrée avant d'être engagée aux Chemins de Fers Fédéraux. J'ai travaillé dans cette entreprise durant quatre ans en qualité de vendeuse de voyages. Par la suite, afin de développer de nouvelles compétences et trouver un nouveau challenge, j'ai changé de poste pour les Transports Publics du Chablais. J'ai assumé la fonction de collaboratrice administrative durant plus de deux ans.

Lors de ces deux expériences professionnelles, j'ai vécu des frustrations. Celles-ci n'étaient pas liées à mes collègues, à mes managers de proximité ou à la nature des mes tâches. Je décrirai cette frustration plus généralement comme une fatigue d'une structure et d'un management trop hiérarchique avec de multiples niveaux. Aussi, j'ai pu ressentir de l'agacement face à des systèmes d'évaluation de la performance qui se basaient principalement sur des résultats chiffrés et que trop peu sur moi, mes aspirations, mes envies. Face à des décisions prises par les hautes instances qui ne correspondaient pas à la réalité du terrain, j'ai parfois éprouvé du désengagement. Et que dire de la reconnaissance si peu exprimée... Ces nombreuses incompréhensions et frustrations m'ont amenée à m'interroger sur le fonctionnement des entreprises et à me questionner sur les améliorations qui pouvaient être apportées.

A travers ce travail, je souhaite donner aux dirigeants une vision des enjeux RH dans notre société pour les années à venir et communiquer les adaptations nécessaires à effectuer. Après l'analyse de la littérature et les enquêtes sur le terrain, mon objectif est de proposer un modèle des bonnes pratiques managériales à appliquer aussi bien au niveau structurel et comportemental que dans les pratiques.

## 2. Méthodologie

Pour traiter les nombreux aspects de cette thématique et nourrir la réflexion, le travail a été divisé en plusieurs parties.

Dans un premier temps, nous étudions l'évolution de la culture managériale à travers les époques. Nous nous intéressons d'abord au fondement du management avec le taylorisme et le fayolisme puis à l'École des relations humaines. Nous décrivons ensuite la révolution managériale qui a eu lieu vers la fin du 20<sup>ème</sup> siècle et les crises qui l'ont suivie. Nous terminons cette partie sur la direction que prennent les nouveaux modèles managériaux aujourd'hui.

Dans un second temps, nous établirons un cadre théorique en définissant quelques nouveaux modèles ou principes d'organisations qui fleurissent dans notre société. Cette partie explicative va nous permettre de bien comprendre les principes de chaque modèle et/ou principes organisationnels et de comprendre leurs points communs ou leurs différences. A la suite de cette partie théorique, nous allons émettre des hypothèses qui expliquent potentiellement le développement de ces nouveaux modèles dans le monde du travail.

Puis, dans le cadre d'une analyse qualitative, des entretiens semi-dirigés auprès de deux entreprises ont été réalisés : « QoQa », qui fonctionne en holocratie et les « Services Industriels de Genève » qui ont une organisation hybride entre entreprise libérée et agilité. La synthèse des résultats nous permettra de voir les similitudes des entreprises dans leur transition. Pour l'aspect quantitatif, nous nous intéressons de près aux attentes de la génération « Y » et « Z » vis-à-vis de leur employeur et de leur environnement de travail. Pour cela, une analyse croisée de trois enquêtes différentes : Deloitte, Manpower et Academic Work a été réalisée.

Enfin, pour vérifier ces hypothèses, nous allons synthétiser les résultats des enquêtes qualitatives et quantitatives. Cette étape nous permettra de confronter les connaissances théoriques acquises et confirmer, ou non, les hypothèses.

Pour finir, la mise en lumière de tous les éléments cités précédemment va donner lieu à mon propre modèle organisationnel. Sur cette base, des recommandations adressées aux dirigeants d'entreprise seront élaborées.

## **3. L'évolution de la culture managériale**

### **3.1 Qu'est-ce que la culture managériale en entreprise ?**

Dans le dictionnaire en ligne « l'internaute » (Culture managériale, 2021), nous trouvons la définition suivante : « Ensemble de savoirs qui se rapportent au management (ensemble de procédés qui permettent d'organiser une entreprise) ». Sur le site web « culture-RH », la culture managériale est décrite comme un élément de pratiques managériales qui découlent de la culture d'entreprise (La culture managériale en entreprise 2019).

Pour résumer, la culture managériale est donc un ensemble de règles, de pratiques et de valeurs en adéquation avec la culture de l'entreprise, qui permet aux managers de gérer et organiser la réalisation du travail. La culture vise la performance de l'entreprise.

L'évolution de celle-ci s'illustre par une mutation des modèles managériaux et des principes de management. Nous allons voir, ci-dessous les différents modèles qui se sont succédés jusqu'à aujourd'hui et qui influencent toujours le management de nos jours.

### **3.2 Les fondements du management**

#### **3.2.1 Le taylorisme**

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle, Frederick Winslow Taylor (1911) publie son livre des principes en termes d'organisation du travail, connu sous le nom d' « Organisation Scientifique du Travail (OST) ». Le taylorisme vise l'amélioration de la productivité dans les industries et par conséquent la rentabilité des entreprises. Sa méthode repose sur les cinq principes fondamentaux suivants : l'analyse scientifique du travail, la division horizontale des tâches, la division verticale du travail, le salaire au rendement et la sélection scientifique des salariés (Misset 2017). Ces pratiques deviennent généralisées dans le domaine de l'industrie et gagne la place de « Best practice » qui décrit la meilleure méthode universelle (Misset 2017). Ce modèle a cependant reçu de nombreuses critiques en raison de la déshumanisation du travail. En effet, l'humain est considéré comme un outil et dénué de réflexion. Sous les principes du taylorisme, les employés ne peuvent pas faire preuve d'initiative et les méthodes/outils de travail leurs sont imposés. De plus les tâches répétitives et contrôlées provoquent une démotivation chez les ouvriers.

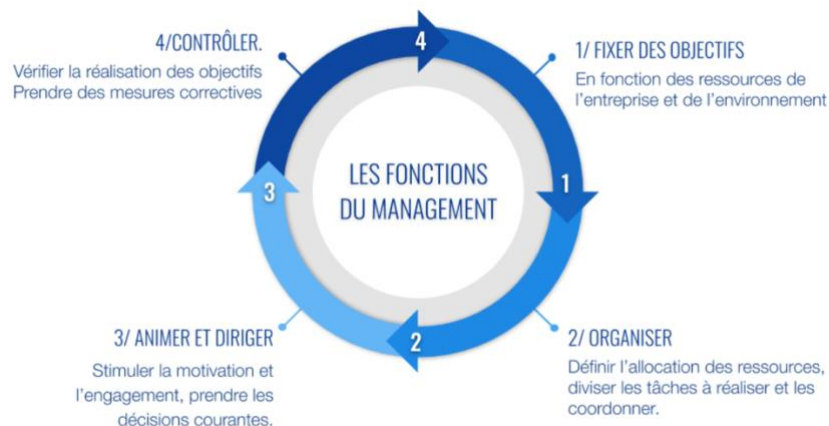
Aujourd'hui, nous retrouvons le taylorisme dans les normes d'optimisation de toutes entreprises et dans tous les domaines. Dans un article du journal « Le Monde », l'auteur fait état d'une taylorisation généralisée de la société. Il prend pour exemple des optimisations du travail absurdes en maison de retraite en France dans le domaine des soins. Il critique des optimisations comptables et procédurales qui péjorent la condition

des patients et qui compliquent le travail des soignants. Il cite également l'école où les critères de l'utilité, de la rentabilité et de l'évaluation s'appliquent. Ne laissant alors plus de place à l'autonomie et aux aspirations personnelles des enfants, on juge l'enfant sur ce qu'il est capable de faire (Schauder 2018). Dans le monde des entreprises, on constate que les organisations et les administrations d'aujourd'hui n'ont pas réussi à sortir du taylorisme, notamment dans la notion de contrôle des comportement humains (Dupuy 2020, p. 11).

### 3.2.2 Fayol et l'organisation du travail

Publié en 1916, le livre « Administration industrielle et générale » (Fayol 1921) est centré sur l'Organisation Administrative du Travail (OAT). Dans cet ouvrage, sont décrites les fonctions essentielles d'une entreprise qui sont les suivantes : technique, financière, commerciale, sécurité, comptabilité et administrative (Morgana 2012). Cinq fonctions relatives à la gestion administrative du management sont également énoncées : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (Baitan 2018, p. 42). Un siècle plus tard, les entreprises de grande à très grande taille, ainsi que les organisations publiques, continuent à appliquer les principes d'Henri Fayol. Dans la littérature moderne du management, nous retrouvons ces fonctions, certaines dans d'autres termes (voir figure ci-dessous).

Figure 1: Les fonctions du management



Source : KERMARREC, Pascal, 2019. LES PRINCIPES DU MANAGEMENT. M'SIEUR. [en ligne]. 19 juin 2019. [Consulté le 28 avril 2022]. Disponible à l'adresse : <https://pascalkermarrec.com/2019/06/19/les-principes-du-management/>

### 3.2.3 L'École des relations humaines

Dans les deux courants managériaux précédemment expliqués, l'approche est scientifique. L'homme est considéré comme une machine qui effectuent des gestes répétitifs et qui doit être contrôlée. Après le krach boursier de 1929, le courant humaniste

va faire son entrée dans le monde du travail et de nouvelles pratiques managériales vont émerger. Le taylorisme sera considéré comme une déshumanisation du travail (Baitan 2018, p.10). Dès lors l'humain sera considéré comme un cœur et non plus comme une main. En effet, on commence à établir un lien entre le bien-être du salarié et sa performance dans l'entreprise. De nombreux psychologues vont dès lors se tourner vers le monde du travail et réaliser des analyses et études sur le sujet. Ils vont alors démontrer l'importance de la dimension psychologique et humaine.

On peut notamment citer les travaux du psychologue Elton Mayo et ses travaux sur la motivation au travail. Son expérience consistait à améliorer les conditions de travail d'un groupe test dans une entreprise puis analyser l'impact sur la productivité en comparaison des autres (dont les conditions n'avaient pas été améliorées). Une augmentation de la productivité du groupe test était attendue. Cependant les deux groupes ont augmenté leur productivité. Cet effet appelé « Hawthorne », a démontré que ce n'est pas le fait d'améliorer les conditions de travail en soi qui augmentent la productivité mais le fait de montrer un intérêt aux travailleurs (Baitan 2018, p. 85)

### **3.3 La révolution managériale**

Après la seconde guerre mondiale, nous assistons à une montée du capitalisme dans la société et une prise de position importante des marchés financiers. On assiste alors à la financiarisation de l'économie (De Gaulejac et Hanique 2015, p.55). Dans ce contexte, les organisations vont notamment développer le Lean-management<sup>1</sup> pour maximiser la productivité et le rendement. La notion de shareholder value<sup>2</sup> va émerger et inspirer la nouvelle gouvernance managériale (De Gaulejac et Hanique 2015, p.63). Les objectifs sont centrés autour de l'aspect financier (maximisation du chiffre d'affaires et la minimisation des coûts). La gestion de l'entreprise va s'articuler autour de la satisfaction des actionnaires, qui deviennent la préoccupation prioritaire.

Dans les organisations, cette nouvelle gouvernance provoque une révolution managériale. Le dictionnaire Robert nous donne la définition suivante de la révolution : « Changement très important dans la société, dans l'histoire » (Robert et Collins 2022).

---

<sup>1</sup> Cette notion sera développée dans le chapitre 4

<sup>2</sup> Définit la valeur possédée par un actionnaire selon les parts qu'il détient dans l'entreprise.

Cette transformation managériale s'exprime donc par des innovations disruptives dans les méthodes de gestion.

Nous assistons à l'apparition d'un panel de nouveaux outils et de pratiques tels que le Lean management, la culture du résultat, le benchmarking, le ranking, les entretiens annuels d'évaluation ou encore les open space (De Gaulejac et Hanique 2015). L'organisation par projet apporte une dimension transversale qui n'existait pas jusqu'à présent. La standardisation et le respect de normes prennent une place prépondérante dans le fonctionnement des entreprises et par conséquent dans la manière de manager les collaborateurs. Cette révolution a été le fondement des entreprises et de leur organisation telles que nous les connaissons aujourd'hui.

Les différentes crises traversées par la société (notamment les plus importantes telles que les chocs pétroliers de 1973 et 1979 et la crise des subprimes en 2008) ont mis à rude épreuve les entreprises dans tous les secteurs. Plus que jamais la concurrence a été renforcée et la compétitivité est devenue une nécessité (Barrand 2017, p.35). Ces divers événements ont participé à une accélération des organisations du travail, à une révision de la culture managériale et au renforcement du monde VUCA.

### **3.4 Les modèles managériaux d'aujourd'hui et demain**

En termes de modèles managériaux, l'heure est à la remise en question pour les organisations. Entreprise libérée, hiérarchie plate, management agile sont une partie des nombreux termes qui décrivent les nouvelles pratiques managériales aujourd'hui. Autant dans l'aspect structurel des entreprises que dans les méthodes de management, nous assistons à l'arrivée de nouveaux concepts dans le monde des organisations. Ces pratiques managériales modernes proposent des alternatives au management hérité du taylorisme et de la révolution managériale, qui a fait son temps.

Dans les sphères professionnelles, notamment sur LinkedIn, ces sujets reviennent régulièrement dans des articles ou des discussions. Le bien fondé de conserver des modèles inspirés du siècle passé dans ce monde complexe est remis en question. Le rôle des managers dans les entreprises est également remis en cause. Outre ces échanges abondants, des réseaux inter-entreprises se créent (La Fabrique de l'Agilité par exemple), afin de repenser et innover en matière de culture managériale. En général la tendance s'accorde à dire que le management du 20<sup>ème</sup> siècle a montré ses limites et n'est plus viable.

*« Nous en sommes là, en ce début du 21<sup>ème</sup> siècle. Là, c'est-à-dire dans le mur : l'immense majorité des acteurs concerné en a pris conscience et est à la recherche d'alternatives. Car ce management est de plus en plus inacceptable pour les nouveaux entrants sur le marché du travail. »* (Dupuy 2020, p. 22)

*« Le management traditionnel et paternaliste est fondé sur un précepte : les individus préféreraient ne pas travailler. Il présuppose une flemmardise consubstantielle à l'homme. C'est la raison pour laquelle les entreprises doivent leur fixer des objectifs, les contrôler et les sanctionner. »* (Bouzou et De Funès 2018, p. 71)

Dans le 2<sup>ème</sup> extrait, les auteurs critiquent le management actuel et s'appuient sur la théorie XY de Douglas Mc Gregor (1960) selon laquelle l'humain a deux types de réactions face au travail. Théorie X : l'être humain a une aversion pour le travail. Sans hiérarchie qui lui donne des ordres et le contrôle il fera tout pour ne pas travailler. Dans la théorie Y, au contraire, l'être humain trouve de la satisfaction à travailler et souhaite obtenir des responsabilités.

Au cœur de cette volonté de changement de culture managériale, nous retrouvons comme vecteur commun l'humain en tant que facteur clé d'une entreprise. En effet, les nouveaux modèles d'aujourd'hui se veulent bienveillants, inclusifs, participatifs et coopératifs.

Selon une enquête de PricewaterhouseCoopers (2021), trois leviers sont cités par les dirigeants français lorsqu'ils sont interrogés sur leurs stratégies de gestion du personnel pour influencer la compétitivité de leurs entreprises. En tête, nous retrouvons la santé et le bien-être des collaborateurs, puis les compétences et l'adaptabilité des talents et enfin la place de la culture et le comportement en entreprise. Nous assistons donc à une conscientisation du monde des RH sur les questions de bien-être au travail et des conditions de travail.

## 4. Cadre théorique

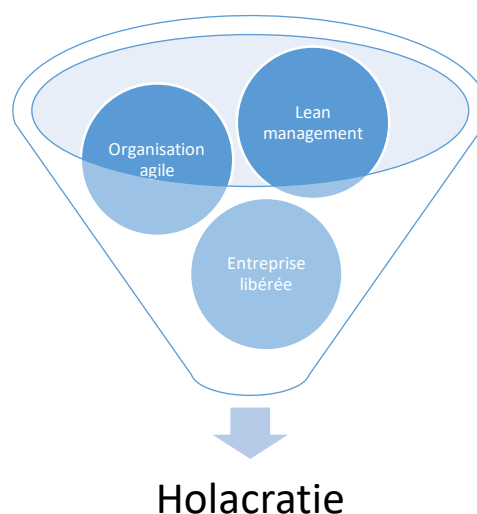
### 4.1 Quelques modèles d'organisations modernes

Nous l'avons compris, le monde des entreprises est en mutation et le paysage des organisations est en train de changer. Autant sur le plan des pratiques managériales que des structures organisationnelles, les dirigeants ont un choix à faire. En effet, pour évoluer vers le management de demain, plusieurs directions et modèles s'offrent à eux. Parmi tous ces modèles, nous pouvons citer de manière non-exhaustive les entreprises libérées, la gouvernance partagée, l'organisation agile, l'holocratie, ou encore la sociocratie, l'organisation holomorphe, le management participatif, la pyramide inversée etc. (Bourdu, Péretié, Richer 2016, p. 125).

Afin d'évoluer vers une organisation moderne, tout modèle n'est pas applicable de manière universelle. Les différents types de gouvernance exposés plus bas partagent globalement les mêmes objectifs, dont une dimension humaine forte, mais possèdent leurs propres caractéristiques et leurs fonctionnements. De ce fait, chaque dirigeant devra s'intéresser à l'applicabilité du concept dans son entreprise.

Nous déclinons ci-dessous les grands principes et modèles suivants : Lean management, organisation agile, entreprise libérée, et holocratie. Nous avons choisi de développer ces modèles avec la méthode entonnoir qui consiste à partir des principes plus traditionnels pour aller vers les organisations les plus innovantes en termes de management. De plus ces termes sont plus familiers du grand public.

Figure 2: Entonnoir des pratiques modernes



Source : Création de Rosalie Jules, 2022

### **4.1.1 Le Lean management**

« Le Lean management est à la révolution managériale ce que le travail à la chaîne fût pour la révolution industrielle : un formidable outil d'amélioration de la productivité. » (De Gaulejac et Hanique 2015, p.129). Traduit de l'anglais, il signifie management « sans gras », « maigre », « dégraissé ».

Né au Japon dans les usines Toyota vers 1960, le Lean management s'est développé à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle. Il s'est d'abord développé dans les industries, puis dans le secteur tertiaire. Le but de cette méthode est d'éliminer les activités, gestes et déplacements inutiles qui font perdre du temps afin de gagner en productivité. Tout problème est analysé et traité afin d'être optimisé. Par cette méthode on vise une augmentation de la rentabilité et la satisfaction de la clientèle (De Gaulejac et Hanique 2015, p.129).

Contrairement à ses prédécesseurs, ce modèle managérial implique les travailleurs dans les réflexions et les mises en place des améliorations sur le terrain. En effet, au-delà des améliorations liées directement aux lignes de production, cette méthode de management vise également une amélioration des conditions de travail des collaborateurs. Il y a notamment une amélioration au niveau de l'ergonomie des postes de travail (De Gaulejac et Hanique 2015, p.130). De plus cette nouvelle organisation du travail favorise l'autonomie et un engagement collectif pour faire face aux problèmes et formuler des solutions. Elle implique cependant une augmentation des exigences et de la pression sur les collaborateurs qui devront respecter des délais stricts ou traiter des situations urgentes (Misset 2017 p.119)

Bien que plus traditionnel par rapport aux modèles qui vont suivre, le Lean management représente la base des organisations d'aujourd'hui. Cette organisation du travail évolue cependant avec son temps et les entreprises y intègrent des principes d'agilité pour faire face à un environnement changeant.

### **4.1.2 Les organisations agiles**

Le concept d'agilité en entreprise décrit un modèle d'organisation qui est capable de s'adapter rapidement et avec flexibilité aux changements répétés de son environnement et qui trouve dans chaque situation des opportunités pour innover. C'est une organisation qui est capable d'anticiper les tendances (rupture), de décider et d'agir en connaissance de cause (Barrand 2017).

Né aux Etats-Unis au début des années 90, il est le résultat de recherches menées par le gouvernement pour faire face à la concurrence chinoise en termes de flexibilité. Dans les années 2000, la publication du *Manifeste agile* par 17 développeurs de logiciels et

consultants va traiter de ce concept de manière plus précise. Appliquées au secteur informatique, ces méthodes dites agiles seront par la suite reprises et développées à plus grandes échelles dans les organisations

Dans un contexte de montée de la finitude, de la complexité, de l'individualité, de l'incertitude ou encore de l'interdépendance, évoluer d'un management flexible à un management agile prend tout son sens pour les entreprises d'aujourd'hui. (Pétermann, Desmarais, Ducrest, Sifflet 2022).

Pour saisir le concept, les définitions de l'agilité sont nombreuses. Nous retiendrons ces 4 grands principes sur lesquels elle s'appuie (Barrand 2017). Le premier principe réside dans le sens et la cohérence : il faut donner aux collaborateurs du sens dans leurs actions. Pour partager ce sens, il faut inclure les collaborateurs dans les décisions et la réflexion. Le second principe est celui de l'anticipation en raison de la complexité de l'environnement. En troisième position se trouve la notion de coopération : avec les acteurs internes et les acteurs externes. Le dernier principe est la nécessité d'innover : autant dans un produit que dans les pratiques managériales modernes.

Pour faire simple, être agile c'est anticiper et coopérer avec les parties prenantes, avoir une structure et des processus adaptables et évolutifs qui permettent une prise de décision rapide, avec un leadership qui favorise l'autonomie, la confiance et l'intelligence collective.

### **4.1.3 Les entreprises libérées ou Opale**

« Nous sommes en train d'inventer un nouveau paradigme de management » (Laloux 2015, p.21). Dans ce livre, l'auteur établit un lien entre l'histoire de l'évolution humaine et l'évolution des stades de management. Dans les derniers modèles managériaux connus à ce jour, il cite des pratiques orientées autour de principes tels que l'autonomisation, la culture des valeurs et le respect des parties prenantes. Ce dernier modèle connu, qualifié de stade pluraliste, rencontre quelques difficultés car il est appliqué dans un cadre hiérarchique pyramidale avec des principes tayloriens. Les nouvelles formes que prennent les entreprises libérées décrites comme entreprises opales vont donc plus loin et se construisent sur 3 dimensions : l'autogouvernance, la plénitude et la raison d'être évolutive. (Laloux 2015, p.57)

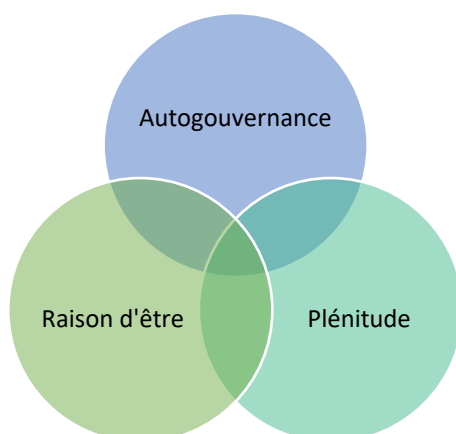
L'autogouvernance est décrite comme une décentralisation de l'autorité qui permet de mieux gérer l'environnement complexe. Ainsi, l'entreprise est à même de prendre des décisions plus rapidement et au plus juste de la réalité. On recherche dans ce concept une intelligence collective. Cette autogouvernance ne s'improvise pas et doit être réfléchie

à plusieurs niveaux de l'entreprise. Au sein de la structure de l'entreprise elle-même, les prises de décisions, la gestion de la performance, la rémunération ou encore les questions relatives aux objectifs doivent être adaptées.

La plénitude en entreprise se traduit par l'abolition d'une version professionnelle de soi et une autre version de soi dans le privé. Dans les entreprises de ce type, cette dimension prend son importance notamment dans les processus RH. Dans cet esprit de plénitude, le but recherché est d'oser être soi-même au travail, avec des processus qui encouragent la tombée des masques.

Le contrôle, les stratégies à long terme et les prévisions laissent place à une raison d'être évolutive. L'entreprise est organique et le changement est un état permanent. On ne parle alors plus comme dans les entreprises plus traditionnelles de la gestion du changement mais le changement devient une culture.

Figure 3: Les 3 dimensions de l'organisation opale



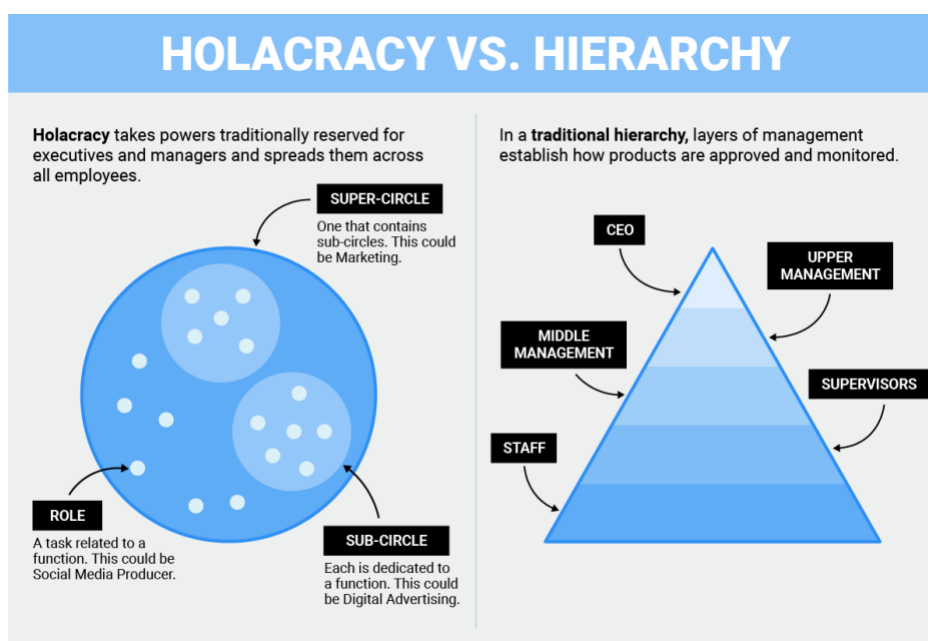
Source : Création de Rosalie Jules, 2022

Les entreprises libérées ou Opale peuvent donc prendre plusieurs formes et avoir différentes organisations du travail en mettant d'avantage un aspect en avant qu'un autre. Le secteur ou le marché de l'entreprise, ainsi que la vision des dirigeants vont bien entendu influencer la prépondérance donnée aux 3 dimensions. Nous pourrions également citer les entreprises libérées de Getz (2017) dont la philosophie s'appuie sur des leaders libérés de leur ego. Les principes des deux philosophies convergeant (Ledoux 2017), et le sujet n'étant pas central, nous nous arrêterons ici.

#### 4.1.4 L'holocratie

Inspirée, du lean management, des méthodes agiles et de la sociocratie, cette innovation managériale et organisationnelle a été développée par Brian-J Robertson (2015). Créateur de l'holocratie, il a expérimenté des pratiques s'éloignant des organisations hiérarchisées, traditionnelles et pyramidales.

Figure 4: Différence entre une structure holocratique et hiérarchique

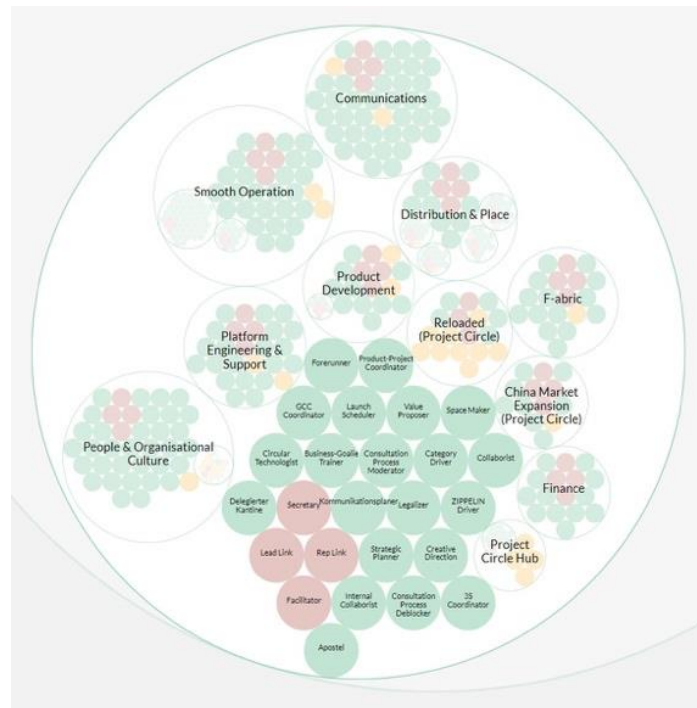


Source : RH PERFORMANCES, 2021. Holocratie : un management innovant pour votre entreprise. rhperformances.fr. [en ligne]. 25 août 2021. [Consulté le 10 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.rhperformances.fr/conseil-rh/innovation/holocratie/>

L'holocratie est un modèle de l'entreprise libérée (Couture-Lebrun 2020). Il peut s'appliquer à toutes les entreprises, peu importe la taille ou le secteur. Qualifié de technologie sociale (L'institut iGi 2019), ce modèle est abouti et fournit un ensemble de règles avec des notions propre à lui. Les règles sont définies dans une constitution d'environ 30 pages. Dans ce document, le directeur accepte de céder ses pouvoir à l'entreprise et à ses membres.

Le but est de décentraliser et distribuer l'autorité et la prise de décision pour gagner en flexibilité, en efficacité et en rapidité. Les termes départements ou unités se transforment en cercle. A l'intérieur de ces cercles, les collaborateurs ont des rôles appartenant à un même ensemble et sont guidés par une raison d'être (adaptée à la raison d'être de l'organisation). Ces raisons d'être permettent de donner du sens dans le travail des collaborateurs. Du fait de son fonctionnement organique, l'organigramme représenté par des cercles peut être modifié à tout moment, en fonction des modifications qui peuvent être apportées aux rôles.

Figure 5: Exemple de structure en holocratie



Source : Freitag.ch

Les prises de décisions sont effectuées sur la base de la tension d'une personne (différence entre ce qui est et ce qui aurait pu être mieux) et non en consensus. En effet, cette méthode pragmatique permet des prises de décisions rapides sur des faits et non des suppositions. Ces tensions sont discutées lors de réunions animées par des facilitateurs qui contribuent au respect des règles de la constitution (avoir une raison valable pour faire une objection concernant la tension de l'autre, soit être touché dans son rôle). Il existe deux types de réunion en holocratie : la réunion de gouvernance qui vise à optimiser la structure de l'entreprise et la réunion tactique qui concerne plus la gestion courante des opérations (Couture-Lebrun 2020).

## 5. Les possibles raisons de ces nouveaux modèles

### 5.1 Dimension humaine

#### 5.1.1 Les générations Y et Z

Le concept de génération provient des sciences sociales et permet de rassembler des individus nés dans la même période. A partir de cela, des comportements, des croyances et des pratiques communes sont généralisés. Bien entendu, ce n'est pas une science exacte mais ce concept permet tout de même d'obtenir des tendances comportementales et sociétales.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des générations et de ce qui les caractérise, établissant un lien direct entre génération et modèles managériaux. Le management 3.0 et 4.0 correspond aux générations Y et Z. On suppose donc l'importance d'avoir des modèles modernes pour satisfaire ces nouvelles générations sur le marché du travail. Afin de creuser cette hypothèse, intéressons-nous à ces nouveaux entrants sur le marché de plus près.

Figure 6: Modèles managériaux et générations

Modèles managériaux et générations				
Modèles managériaux	Management 1.0 Taylorisme	Management 2.0 Lean Management	Management 3.0 Management Agile	Management 4.0 Harmocratie
Générations	Babyboomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (>1995)
Aspirations	Sécurité de l'emploi Rémunération	Equilibre vie privée/vie pro	Liberté et flexibilité Individualisme	Autonomie, stabilité collectivisme
Attentes consommateurs	Accessibilité des produits	Qualité des produits	Personnalisation des produits	Innovation des produits
Organisations	Bloc hiérarchique Com descendante	Bloc hiérarchique Com transversale	Entreprise holocratique	Entreprise organo-intuitive
Rôle du manager	Mécanicien	Enquêteur	Jardinier	Compositeur
Préférence de management	Management directif	Management participatif	Management collaboratif	Management éclairé
Préférence de communication	Face à Face, Téléphone, E-mail	SMS, E-mail	Réseaux sociaux, SMS	Appels vidéo
Considération des collaborateurs	Outils	Ressources	Valeurs ajoutées	Intraclients

Source : METHION, Aurélie, 2017. Le management des générations X, Y et Z. Prévot. [en ligne]. 6 novembre 2017. [Consulté le 10 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://prevat.fr/2017/11/06/le-management-des-generations-x-y-et-z/>

## La génération Y

Aussi appelée Millénial ou digital natives, les hommes et les femmes de cette génération sont nés entre 1980 et 1995 (Lavallard 2019). Ces individus qui ont connu la crise financière et les conséquences de 2008 sont des enfants de la globalisation. Génération informatisée, ils ont assisté au développement rapide et incessant des technologies, comme l'évolution des téléphones au smartphone. On assiste alors à une transformation dans le rapport au savoir pour cette génération. Pour eux, il n'est plus utile de savoir car la réponse est à la portée d'un clic. Les réseaux sociaux ont une importance prépondérante dans leur vie sociale.

Tolérante, la génération Y est ouverte à des sexualités différentes et à de nouveaux modèles familiaux. Elle s'engage également pour l'environnement car elle est très sensible à cette question (Lavallard 2019).

La relation avec l'employeur se modifie et ils ne craignent pas de quitter leur emploi pour une autre entreprise. En effet ils recherchent un travail qui donne du sens à leur vie et qu'ils valorisent. Vivant dans une instabilité perpétuelle, également au niveau professionnel, les Y ont l'habitude de s'adapter et cela leur paraît normal.

Parfois, ils sont décrits comme une génération paresseuse mais les chiffres parlent d'eux-mêmes. En Suisse 87% des travailleurs Y travaillent plus de 40 heures par semaine et 22% plus de 50 heures par semaine (Manpower group 2016).

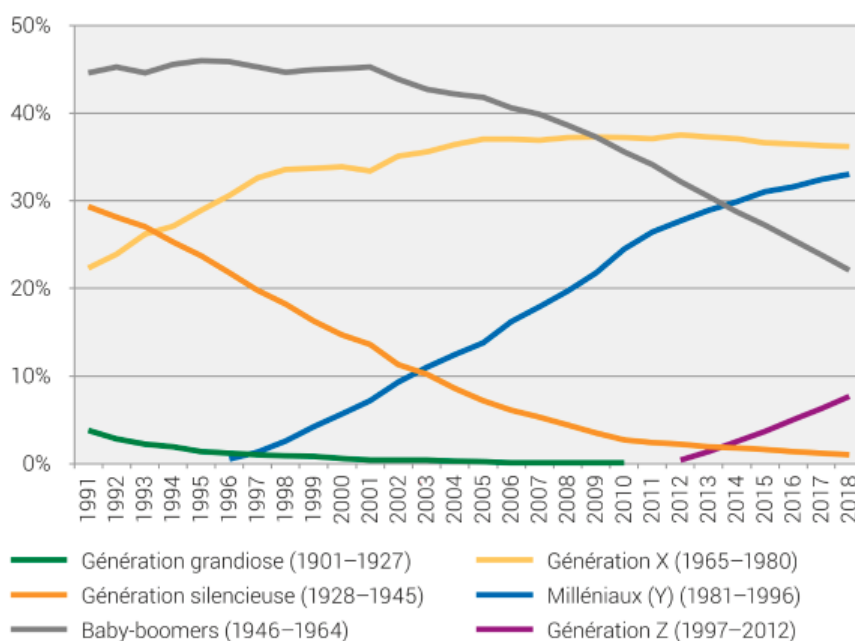
## La génération Z

Elle est représentée par les hommes et les femmes nés après 1995. Également appelée « Digital natives » comme les milléniaux, elle suit les traces de la génération précédente. En effet comme pour les Y, le travail n'est pas central et l'aspect carriériste les désintéresse. Motivé par le plaisir et l'envie, ils recherchent des entreprises innovantes, des entreprises avec une ambiance de travail « fun » (Castillo 2018).

Né avec des smartphones, des tablettes et autres outils digitaux, ils sont connectés en permanence et consomment l'information à tout va. Impatient, ils sont friands d'immédiateté et s'ennuient relativement vite. Génération des réseaux sociaux comme Tik-Tok ou encore Snapchat, les Z influencent et se font influencer (Prudhomme 2019).

Figure 7: Population active en Suisse selon la génération

### Population active selon la génération, de 1991 à 2018, en %



Source : Office fédéral de la statistique 2019

Selon l'Office fédéral de la statistique (2019), la génération Y représentait 33 % des personnes actives sur le marché suisse en 2018. La génération Z représentait 7,7%, soit près d'un actif sur dix. Au niveau mondial les chiffres ont atteint 35% de mains d'œuvre de la génération Y et 24% de la génération Z en 2020 (Manpower Group 2016).

Le marché de l'emploi s'est modifié à travers le temps et n'a cessé de s'adapter à son environnement. Les milléniaux et les Z sont en rupture avec les précédentes générations et changent les codes de la société. Ils font du bruit, s'expriment, contestent et se font entendre. Encore une fois l'entreprise va devoir faire face à ces changements sociétaux. L'innovation managériale et les modèles d'organisation modernes sembleraient déjà s'être emparés de la question.

Dans un article du magazine l'Usine Nouvelle (Maillard 2017), nous découvrons que l'entreprise Solvay a mis en place un programme destiné aux jeunes diplômés pour leur permettre d'effectuer des rotations dans plusieurs postes et ainsi découvrir les métiers du groupe.

#### 5.1.2 Le désengagement des collaborateurs au travail

Triste constat, les collaborateurs sont désengagés. Selon l'enquête menée par Gallup (2022), société de conseil en management, l'Europe est la région où les pourcentages d'engagement des collaborateurs vis-à-vis de leur travail sont les plus faibles. En effet

seulement 14 % des salariés se sentent engagés au travail. La part de collaborateurs engagés en Suisse diminue encore avec un résultat de 11% et chute à 6% en France. Ce désengagement général a un coût très important. Une étude de bien-être au travail (indice IBET) réalisée en 2017 chiffrait un coût moyen par salarié de 12'600 euros par année en France (Groupe APICIL 2017).

En cause de ce désengagement, nous pouvons citer les principaux éléments suivants (liste non exhaustive) : la perte de sens, la qualité de management ou encore la complexité bureaucratique des organisations.

Avant, le travail était une nécessité et son organisation ainsi que le sens du travail n'était pas remis en question. Aujourd'hui, les normes, les processus, l'optimisation, la maximisation dominent le monde du travail et les collaborateurs perdent de vue la finalité de leur travail. Aussi, l'organisation du travail actuelle renforce une perte de sens en raison des injonctions paradoxales incessantes. Faire plus avec moins, plus vite mais en prenant son temps, respecter les procédures tout en s'adaptant au terrain (De Gaulejac et Hanique 2015, p.199). Face à cette situation, les travailleurs sont désemparés et finissent par se désengager. Autre aspect intéressant, les intitulés de poste : Chief of Happiness, Vice-président ou encore Space manager. Ces appellations modernes contribuent également à une perte de sens car personne ne comprend ce que font ces gens. Les métiers se transforment en fonctions vagues où les tâches et les rôles s'entremêlent (Bouzou et De Funès 2018, p. 157).

Malgré quelques améliorations et une volonté de tendre vers un management responsable et bienveillant, le management, reste foncièrement ancré dans ses vieux réflexes. En effet, le taylorisme semble avoir de la peine à laisser sa place au manager-coach et au leadership par la confiance. Ainsi, le contrôle et la surveillance sont encore trop présents dans les entreprises d'aujourd'hui. A défaut d'être reconnu dans leur travail et soutenu, les collaborateurs se désengagent. Dans l'enquête menée par l'Observatoire du management (2019), 89% des managers déclaraient faire confiance à leurs collaborateurs. A contrario, seulement 64% déclaraient faire confiance à leurs managers.

La complexité bureaucratique due à trop de couches hiérarchiques et trop de process dans l'entreprise contribue également à un désengagement des collaborateurs. En effet, ces aspects apportent de la lourdeur et des contraintes répétitives dans l'exécution du travail. « Certain process sont nécessaires. Ce n'est pas la règle en elle-même qui est mauvaise, mais sa prolifération qui déshumanise et annihile l'action humaine » (Bouzou et De Funès 2018, p. 87).

Figure 8: Évolution du management en termes d'agilité et de process



Source : (L'observatoire du management 2019)

Selon cette enquête citée précédemment, plus de la moitié des managers pense que l'entreprise a évolué vers plus d'agilité. Seulement 38% des collaborateurs partagent cet avis. En effet ils pensent que l'entreprise a évolué vers plus de process.

Il y a donc du mal-être dans les entreprises. Dans le pire des cas, ce désengagement peut se manifester par des risques psychosociaux tels que le burn-out (excès de travail), le bore-out (ennui au travail) ou encore le brown-out qui est lié à la perte de sens. Ce dernier terme a été emprunté au secteur de l'électricité et se traduit par une « chute de tension ». On parle de perte d'énergie du collaborateur qui effectue des tâches vides de sens, stupides (Maillard 2017). Vis-à-vis de des risques cités auparavant, les employeurs ont des obligations légales.

Pour faire face à ce désengagement alarmant, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a été développée au niveau européen. La norme ISO 26000, mise en place en 2010, peut s'appliquer aux entreprises publiques comme aux entreprises privées. Elle traite de questions centrales comme la gouvernance de l'organisation et les relations et conditions de travail. Les domaines d'action propres aux relations et aux conditions de travail sont : emploi et relation employé/employeur, protection sociale, dialogue social, santé et sécurité au travail et développement du capital humain. Un des objectifs de cette norme est notamment de conserver la motivation des collaborateurs et favoriser leur engagement tout en maintenant une productivité (International Organization for Standardization 2014).

La notion de « la Qualité de Vie au Travail » (QVT), converge avec la RSE (Bourdu, Péretié, Richer 2016, p. 40). Ce concept prend son origine dans l'école des relations humaines et a initialement pour but de prévenir le stress au travail et réduire les risques psychosociaux mentionnés plus haut. La QVT comprend plusieurs dimensions comme le sens du travail, le dialogue social, la santé au travail, la reconnaissance, les conditions de travail, le relationnel et l'ambiance de travail, l'égalité homme-femme, l'organisation du travail, la circulation de l'information, le contenu du travail ou encore l'équilibre vie pro/privée.

Figure 9: Les différentes dimensions de la QVT



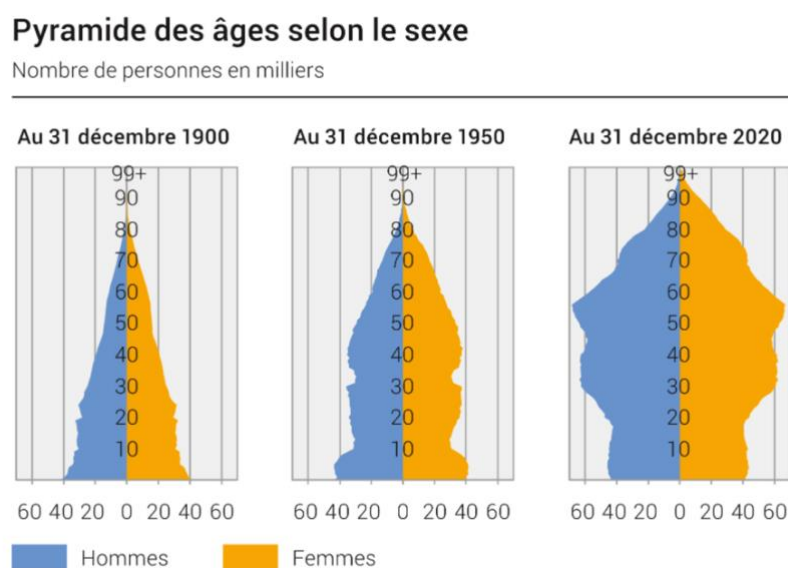
Source : (Bourdu, Péretié, Richer 2016)

Nouvellement appelée « La Qualité de Vie et des Conditions de Travail » (QVCT), de nouvelles dimensions ont émergé intégrant de manière plus importante les aspects liés aux conditions de travail (Soyez 2022). Outre le fait de prévenir, la QVCT semble être un levier de performance de taille pour les entreprises.

### 5.1.3 La marque employeur pour attirer les talents

Les entreprises font face à un enjeu sociétal important concernant le vieillissement de la population. La figure ci-dessous nous montre l'évolution de la pyramide entre 1900 et 2020 en Suisse. Le nombre de personnes âgées en Suisse augmente bien plus par rapport aux nombres de jeunes (Office fédéral de la statistique 2021). D'ici 2060, les prévisions indiquent que les personnes âgées de plus 55 ans représenteront 20 à 25% de la population active (Le Feuvre et al. 2013). Cette prévision annonce des potentielles pénuries sur le marché de l'emploi. Un manque de personnel qualifié notamment est à prévoir.

Figure 10: Pyramide des âges selon le sexe



Source : (Office fédéral de la statistique 2021)

Cette pyramide, qui tend à s'inverser, est un des enjeux qui pousse les entreprises à se différencier et à adopter des stratégies pour attirer les talents de demain. C'est une opération séduction qui se met en place dans cette guerre des talents. Pour séduire, les entreprises proposent des conditions de travail attrayantes et modernes avec des avantages. La tension du marché de l'emploi est donc grandissante et les pénuries sont déjà présentes dans certains secteurs. Pour attirer les talents et les retenir, la marque employeur semble être une arme indispensable.

Selon Pôle Emploi [ca. 2022], la marque employeur désigne l'ensemble des problématiques d'image de marque liées à la gestion des ressources humaines et au recrutement d'une entreprise. On peut la comparer à la vitrine de vente d'un magasin dont le but est d'attirer les clients. Les outils de communication digitale tels que les sites web ou les réseaux sociaux vont permettre aux potentiels candidats d'obtenir des informations sur leurs potentiels employeurs. Les publications doivent donc être utilisées avec le plus de transparence possible. Le but étant de transmettre une image attrayante. L'engagement de l'organisation pour la RSE, la culture de l'entreprise mais aussi le témoignage d'employés internes est un moyen de véhiculer une image très positive de l'entreprise. Au-delà de la communication externe, la marque employeur permet aussi de fidéliser les employés internes d'une entreprise.

De nos jours, il existe de nombreux instituts qui établissent des classements et qui récompensent les entreprises pour leur gestion du personnel notamment dans l'innovation, l'amélioration des conditions de travail ou encore le développement des

collaborateurs. Nous pouvons citer notamment Le « Randstad Award de l'employeur le plus attractif », Le « Swiss HR Award », Le « Swiss LGBTI-label », Le « prix du meilleur employeur » décerné par le magazine Bilan. Ces classements et récompenses permettent à l'entreprise d'être reconnue à grande échelle et renforce définitivement leur marque employeur aux yeux du public.

## **5.2 Dimension macro-environnementale**

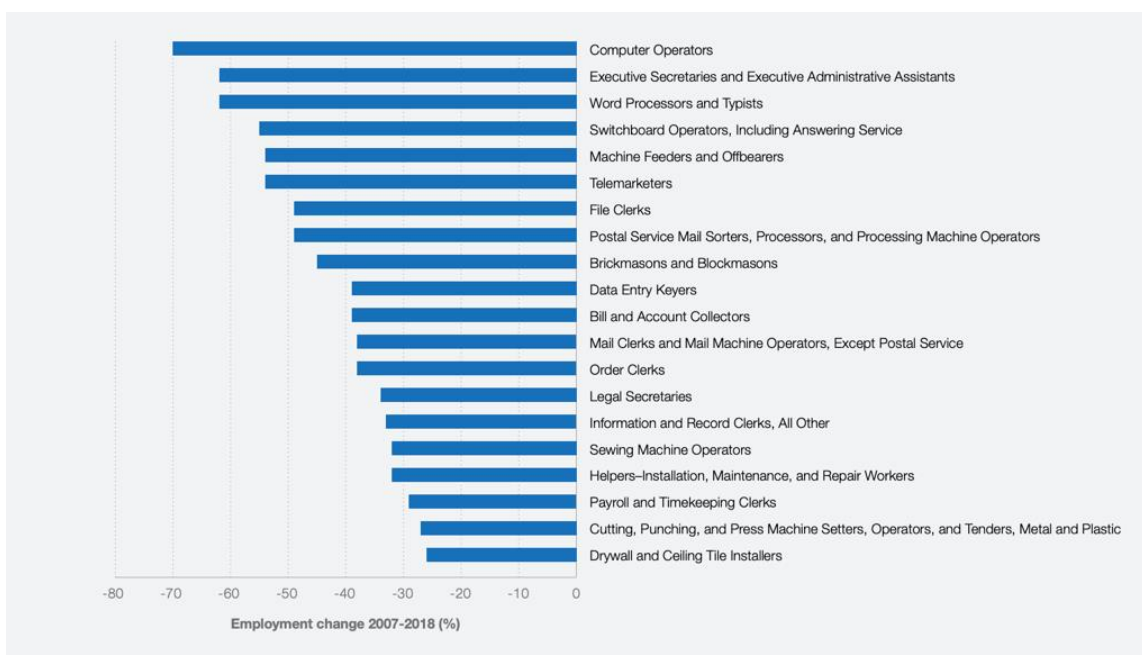
### **5.2.1 La technologie et le marché de l'emploi**

La technologie et l'intelligence artificielle ont eu un impact aussi important dans la société que dans le monde du travail. L'évolution de l'informatique et des outils technologiques ont été source d'innovation et de progrès. Ces évolutions technologiques ont cependant des impacts contestables sur le bien-être collectif notamment d'un point de vue social. En effet, les machines automatisées se sont substituées à la main d'œuvre dans de nombreux secteurs et cette tendance s'est accélérée avec le Covid-19. Selon l'Organisation de coopération et de développement économique (2021), 15% des emplois actuels vont disparaître en raison de l'automatisation d'ici 15 à 20 ans.

Bien que des emplois disparaissent, l'automatisation provoque également l'effet inverse en créant de nouveaux emplois. D'ici 2025, 85 millions d'emplois pourraient être réattribués et redistribués entre les humains et les machines. Dans cette nouvelle répartition, 97 millions de nouveaux métiers pourraient se créer (World Economic Forum 2020).

Le graphique suivant indique les métiers qui comportent un risque très élevé d'être automatisé et donc de disparaître tels que nous les connaissons aujourd'hui. Nous retrouvons en tête de liste les opérateurs informatiques, les secrétaires de direction, les dactylographes et les standardistes. Ces métiers dépendent de technologies et de processus qui ont la caractéristique de devenir rapidement obsolètes.

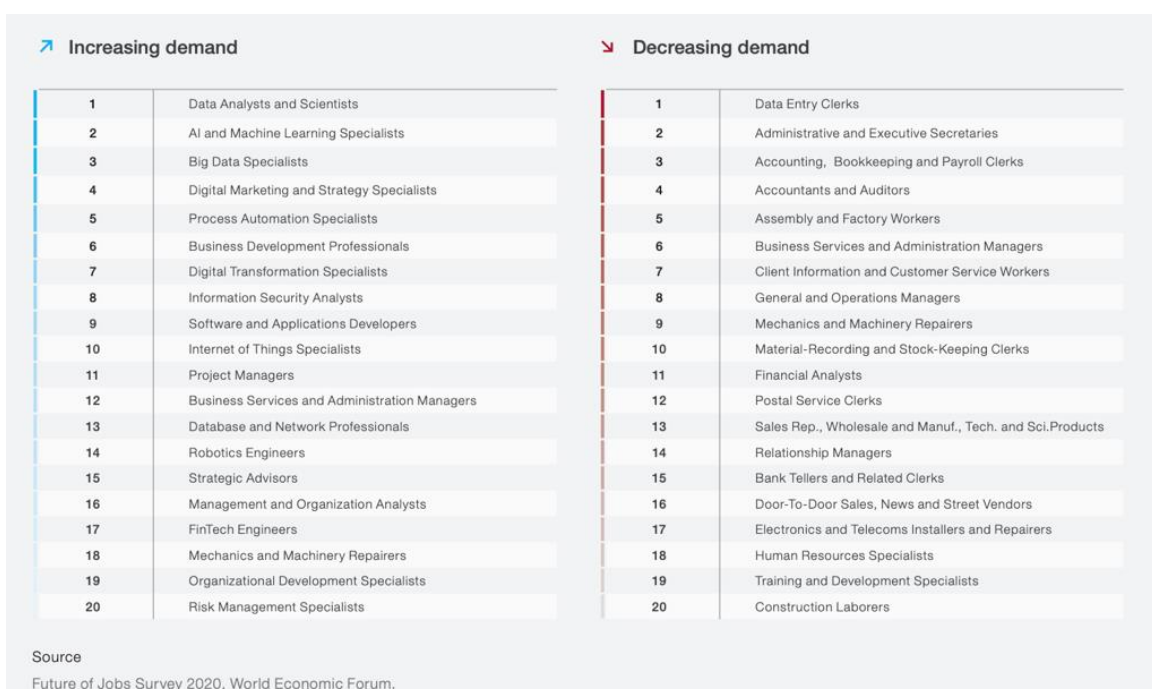
Figure 11: Tendances de l'emploi pour les postes à haut risque d'automatisation aux États-Unis



Source : (World Economic Forum 2020)

Dans la figure ci-dessous, le World Economic Forum donne une tendance concernant l'augmentation et la diminution de la demande par rapport à des métiers dans différents secteurs. Les métiers en lien avec l'analyse de données, l'intelligence artificielle, l'automatisation, le big data et la digitalisation sont de plus en plus demandés.

Figure 12: Top 20 des métiers dont la demande augmente et diminue à travers les industries



Source : (World Economic Forum 2020)

Depuis peu, la technologie permet également le développement de nouvelles façons de travailler. Ces nouveaux modes de travail ont été plutôt positifs sur le bien-être collectif. En effet, ils ont contribué à développer plus de liberté et de flexibilité dans la gestion du temps de travail. Le télétravail, le coworking ou encore le travail nomade se sont démocratisés de manière générale dans la société et ont été accélérés par la crise Covid-19 (World Economic Forum 2020).

### **5.2.2 Les nouvelles compétences**

L'évolution de la technologie provoque donc la disparition ou la transformation de certains métiers et l'apparition de nouveaux. Les entreprises doivent donc trouver des futurs collaborateurs qui possèdent de nouvelles compétences. Le métier des RH est également en grande mutation.

Les dirigeants et les ressources humaines doivent trouver des solutions pour attirer des talents qui possèdent ces nouvelles compétences, mais également faire évoluer les gens actuellement en poste pour qu'ils soient adaptés au futur. Selon l'Organisation de coopération et de développement économique (2021), la durée de vie des compétences en 2025 sera de maximum une année. Il y a donc un réel enjeu dans le développement des compétences évolutives et adaptatives.

Face à l'accélération de cette obsolescence des compétences, deux notions fondamentales sont à intégrer dans la stratégie des RH: *reskilling* et *upskilling* (PricewaterhouseCoopers 2021). Le terme *reskilling* correspond au fait de se former pour changer de métier. *Upskilling* se traduit par le fait de se former pour compléter ou améliorer ses compétences actuelles. Ainsi les RH vont devoir mettre en place des actions internes pour pallier aux développements de leurs collaborateurs actuels.

Le World Economic Forum (2020) propose son top 15 des compétences perçues dont la demande est croissante d'ici 2025. Nous retrouvons notamment dans les premières compétences : la pensée analytique et l'innovation, l'apprentissage actif et la stratégie d'apprentissage, la résolution de problèmes complexes, la pensée critique et l'analyse, puis en cinquième position la créativité, l'originalité et le sens de l'initiative.

Figure 13: Compétences perçues dont la demande est croissante d'ici 2025

**B. Top 15 skills for 2025**

1	Analytical thinking and innovation
2	Active learning and learning strategies
3	Complex problem-solving
4	Critical thinking and analysis
5	Creativity, originality and initiative
6	Leadership and social influence
7	Technology use, monitoring and control
8	Technology design and programming
9	Resilience, stress tolerance and flexibility
10	Reasoning, problem-solving and ideation
11	Emotional intelligence
12	Troubleshooting and user experience
13	Service orientation
14	Systems analysis and evaluation
15	Persuasion and negotiation

Source: World Economic Forum 2020

## 6. Analyses

### 6.1 Les pratiques modernes en entreprise

Afin de confirmer ou infirmer ces hypothèses, des entretiens qualitatifs ont été réalisés auprès de deux entreprises qui ont adopté (dans l'ensemble ou partiellement) des organisations/pratiques modernes. Ces entretiens semi-dirigés ont eu lieu à l'aide d'un guide d'entretien (cf. annexe 1). Les dimensions de ce guide étaient les suivantes : état de situation de l'organisation, mise en place de la nouvelle organisation et processus d'adhésion, changement de posture des managers, marque employeur (communication externe), pilotage sur le terrain, évolution du projet dans le futur et enfin vision de la gouvernance de demain.

Le premier entretien s'est déroulé avec l'entreprise QoQa Service SA<sup>3</sup>, société de 200 personnes active dans le commerce de détail par correspondance et par internet. Cette entreprise a adopté l'holocratie en 2021. Le 2<sup>ème</sup> entretien a été réalisé auprès des Services Industriels de Genève<sup>4</sup>, entreprise de droit public autonome d'environ 1800 collaborateurs. Inspirée de l'entreprise libérée, cette entreprise a débuté un programme en 2015 pour gagner en agilité dans différents services.

Dans le cadre de ce travail, des prises de contact ont été faites avec deux autres entreprises. Freitag, connue pour la vente de sacs en bâche de camion, qui a une forte expérience de l'holocratie (depuis 2016) et Lipp, entreprise digitale qui a également adopté l'holocratie. Malheureusement, les deux ont répondu négativement à notre requête. En effet, en raison de fortes sollicitations externes sur le sujet et un fort engouement du public, Freitag organise parfois des visites groupées à Zürich pour expliquer leur évolution et l'holocratie (uniquement en allemand). L'entreprise Lipp a quant à elle décidé de favoriser les demandes d'étudiants effectuant des masters, des MAS, des CAS et des doctorats.

---

<sup>3</sup> Fiche signalétique de l'entreprise à l'annexe 2

<sup>4</sup> Fiche signalétique de l'entreprise à l'annexe 2

### 6.1.1 QoQa

L'entretien avec l'entreprise QoQa s'est déroulé avec Monsieur Christos Kornaros (CK)<sup>5</sup> qui a plusieurs casquettes. Dans l'entreprise depuis 9 ans, il a commencé comme Back and Developer, un rôle qu'il assume toujours aujourd'hui. Il est également le porteur de projet de l'holocratie et depuis peu il est leader de cercle de « Holacademy ». C'est un pôle qui a pour but de faire monter en maturité l'holocratie.

#### Etat de situation

En 2021, QoQa adopte l'holocratie avec un taux d'adhésion de 93% des collaborateurs. En amont, la direction avait adhéré dans son ensemble à ce changement. « Si le top management n'y croit pas, ça ne marchera pas ! » nous confie M. Kornaros.

Le choix de QoQa pour le modèle d'holocratie s'explique du fait de l'absence de structure organisationnelle dans leur entreprise. Avec la croissance de l'entreprise, l'organisation interne nécessitait la mise en place d'une structure. En effet, il commençait à y avoir des sous managers d'une certaine manière. Des collaborateurs prenaient un peu le « lead » sur certains pôles mais n'étaient ni dans le top management, ni des employés sans pouvoir de décision. Ces personnes entre deux échelons hiérarchiques, commençaient à prendre des décisions stratégiques et se questionnaient quant à leurs fonctions. L'entreprise, souhaitant garder son organisation la plus plate possible, s'est naturellement tournée vers l'holocratie.

#### Mise en place et adhésion

Étant donnée l'horizontalité et la faible présence de hiérarchie, la décision commune était déjà un principe de l'entreprise. 90% des cases étaient déjà cochées pour basculer vers l'holocratie. « D'ailleurs, dans certains cercles actuels, il y a très peu de changement par rapport à avant. Nous avons juste explicité ce qu'il y avait déjà (les tâches et les rôles). » se réjouit mon interlocuteur. Ainsi, ce modèle contrairement à d'autres ne repose pas que sur des principes mais prodigue une structure. En effet ce type d'organisation apporte des outils en plus pour gérer la structure, comme des logiciels.

---

<sup>5</sup> Entretien avec M. Christos Kornaros, leader de cercle de l'holacademy, Bussigny, 31 mars 2022 (cf. annexe 3).

Dans cette transition, CK me confirme une très faible résistance des collaborateurs. Il fait plutôt mention d'une délivrance du fait que chacun sache qui fait quoi. Lors du 1<sup>er</sup> vote, les personnes se déclarant non favorables à l'holocratie (env. 18%) donnaient les raisons suivantes : ne voyaient pas l'utilité du changement, peur de l'implémentation concrète sur le terrain, la complexité du vocabulaire de l'holocratie, une perte de temps en raison des processus.

Quand la question relative aux bons ingrédients pour mettre en place l'holocratie est posée, il répond l'adhésion du top management, ainsi que celle des collaborateurs. Il mentionne également le fait d'être accompagné par un bon partenaire et d'avoir un porteur de projet car cela demande beaucoup de travail. Du côté des prérequis, une culture horizontale est nécessaire. Avoir déjà une organisation agile au sein de l'entreprise ainsi que des personnes formées sur le sujet pour faire respecter les principes sont également gage de réussite. Selon lui, l'âge n'est pas un facteur clé pour transiter vers une organisation telle que l'holocratie.

### Posture des managers

En termes d'impact, les 5 managers en place avant l'holocratie ont changé de rôle et ont laissé leur autorité à d'autres collaborateurs dans plusieurs domaines. Du fait de l'existence de leader de cercle dans l'holocratie, plus de personnes prennent part dans les décisions stratégiques. Le fait de transposer l'organisation en cercle a permis de déterminer le choix des leaders de ces cercles mais aussi d'officialiser leur travail en leur proposant des formations (formations de leadership, développement des soft skills et autres).

Quand on demande si l'homogénéité managériale de ces leaders de cercle est respectée, la réponse est oui au niveau des techniques car l'holocratie est régie par des règles et des procédures rigides. Cependant, sur le plan des compétences sociales, chacun a ses propres sensibilités, ce qui entraîne des disparités entre les différents cercles.

La confiance est l'ADN de QoQa. Elle se développe en donnant des responsabilités et en communiquant lorsque quelque chose ne va pas. Il faut développer une culture de l'erreur, une culture de coopération, de dialogue et miser sur un environnement de confiance. La direction doit faire confiance aux managers et les managers à leurs collaborateurs.

### Marque employeur

Obtenir le label « meilleur employeur » à travers cette transformation n'est pas le but ultime, mais cette nouvelle organisation va aider l'entreprise à l'atteindre.

L'épanouissement des collaborateurs est un but pour QoQa et cet objectif va de pair avec le terme « meilleur employeur ». L'holocratie aspirateur de talent ? Pour le moment ce n'est pas le facteur le plus déterminant mais ça le sera peut-être dans le futur.

### Pilotage

Le système de décisions au sein de l'entreprise est défini par l'holocratie et se découpe en deux types de réunions : la réunion de gouvernance et la tactique. Lors de ces réunions, l'attention est portée sur une personne qui communique sa tension, c'est un peu l'inverse du consensus. On peut cependant dire que la décision est collective dans le sens où tout le monde en prend connaissance.

Ce processus encourage l'intelligence collective, en ne donnant pas la possibilité d'objecter pour des motifs personnels lors d'une prise de décision par exemple. En effet si une objection est apportée, sa validité est discutée du point de vue de l'holocratie. Critères d'une objection valable : être touché dans son propre rôle, causer du tort à l'entreprise. De ce fait, si un collaborateur a une tension, les participants vont au lieu d'apporter une critique sur l'idée, essayer de développer de l'empathie et se mettre à la place de la personne qui a cette tension. Précisons que le mot "tension" n'est pas négatif, c'est simplement une différence entre ce qui est et ce qui pourrait être.

Pour les évaluations, QoQa continue donc d'appliquer son ancien système car l'holocratie ne définit rien à ce sujet. Des rôles de « reviewers » ont été créés pour chaque cercle, ces personnes ont pour mission d'organiser les évaluations et d'y participer afin d'y assurer un fil rouge. Les « reviewers » ne sont pas forcément des employés qui ont une autorité ou un poste de manager. Selon les cercles, les évaluations se déroulent différemment. Dans le cercle de CK, chaque collaborateur évalué doit choisir une personne de son métier et une personne avec qui elle collabore. C'est ensuite cette paire qui va effectuer l'évaluation du collaborateur.

### Évolution du projet

Pour la suite, des objectifs ont été fixés à 4-5 ans pour avoir une pratique de l'holocratie mature. Premièrement le but est de se stabiliser puis se perfectionner. L'entreprise souhaite que les leaders de cercle actuels ne se comportent plus comme des managers mais aillent au-delà. CK souhaite surtout se concentrer sur tous les points qui ne sont pas abordés par l'holocratie mais qui à un moment où à un autre devront être discutés (rémunération, questions liées au recrutement, gestion de la performance).

## La gouvernance de demain

Quand on parle des enjeux de demain en termes de gouvernance, CK pense que toutes entreprises ne peuvent pas aller vers l'holocratie. Il ressent cependant une volonté globale d'avoir moins de structure hiérarchique. Il décrit une certaine souffrance dans les modèles traditionnels en raison de la lourdeur des processus et des rapports hiérarchiques verticaux qui reposent sur d'anciens modèles managériaux.

### **6.1.2 Services Industriels de Genève (SIG)**

Le second entretien a eu lieu avec Monsieur Eric Cousam (EC)<sup>6</sup>, membre de la direction des RH depuis environ 4 ans. Il joue un rôle d'état-major, de conseiller et traite les dossiers spéciaux RH. Collaborateur de cette entreprise depuis plus de 30 ans, il a débuté comme chef de projets informatiques puis a assumé différentes fonctions, notamment dans le management.

#### Etat de situation

Lancé en 2015, le programme « EquiLibre » avait pour objectif d'améliorer la qualité de vie et les conditions de travail. Ce programme comprend les dimensions suivantes : des espaces de travail dynamiques, un cadre RH plus souple, un environnement de travail numérique et un management innovant. Il se base principalement sur la confiance.

Derrière ce choix, se cache une perception : les modes de fonctionnements traditionnels qui caractérisaient les SIG n'étaient plus adaptés pour l'avenir. Le mot équilibre vient de l'idée d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. « Le pari qui est fait, c'est que les gens travaillent mieux s'ils travaillent dans des conditions qui sont conformes à leurs aspirations ». La technologie est un vecteur qui a permis d'aller dans ce sens, notamment avec des outils informatiques qui permettent de travailler de n'importe où et n'importe quand. Elle définit les nouvelles façons de travailler.

---

<sup>6</sup> Entretien avec M. Eric Cousam, membre de la direction des RH, Teams, 31 mars 2022 (cf. annexe 5).

### Mise en place et adhésion

Équilibre a été lancé avec des phases de tests dans des secteurs volontaires. Pour participer à ce programme, il fallait d'abord une volonté d'unité de la part de la hiérarchie. Concrètement, les collaborateurs pouvaient choisir entre l'horaire à la confiance ou l'horaire variable (badger). Ces tests ont permis des réajustements puis, petit à petit, le déploiement du programme. En 2019, EC décrit le projet ÉquiLibre comme le mode normal pour tout le monde (collaborateurs bureau).

Un porteur de projet avait été nommé mais c'est surtout le directeur général qui a soutenu ce programme. Il y avait des points de vue plus nuancés du côté de ses collègues membres de la direction générale. Tous voyaient cependant les vertus de ce mode de fonctionnement tout en étant conscients des risques qu'il entraîne.

Les SIG ont misé sur l'agilité car ils ont de la peine à s'identifier à des modèles comme l'holocratie. En effet leur culture et leur structure traditionnelle sont trop éloignées d'une structure plate. Avec ces nouveaux modes de travail, le souhait est de simplifier l'organisation et réduire les niveaux hiérarchiques. EC qualifie l'holocratie de rigide et éloignée de l'ADN des SIG.

### Posture des managers

Avec l'horaire à la confiance, le focus, n'est plus sur la durée mais sur les objectifs, c'est donc ce qui a été choisi. Ce nouveau cadre RH est plus difficile à manager et moins confortable pour les managers mais c'est le sens qui est souhaité. La posture managériale change et met l'accent sur le leadership. Le manager devient un coach avec de nouvelles compétences. Selon EC la confiance se construit avec le temps. Les collaborateurs doivent se sentir libre de pouvoir quitter leur travail tôt pour profiter s'ils en ont envie. Mais en même temps être auto-responsables face au travail qui est attendu de leur part. La confiance passe donc pas la responsabilité individuelle. Elle repose également sur l'exemplarité des supérieurs et doit être encouragée tout le long de la ligne hiérarchique

Pour les accompagner vers cette nouvelle posture, des formations ont été dispensées au fur et à mesure du déploiement d'EquiLibre. Raisonnablement harmonieux, le type de management s'adapte cependant à chaque réalité sectorielle.

### Marque employeur

En tête du classement les cinq dernières années en tant que meilleur employeur par le magazine Bilan, les SIG sont flattés et le mette en avant. Cette reconnaissance est une

conséquence de la symétrie des attentions. Les SIG souhaitent offrir des prestations de qualité à leurs clients et symétriquement offrir de bonnes conditions aux collaborateurs.

Le projet ÉquiLibre et leur image d'entreprise auprès du public renforcent leur attractivité sur le marché de l'emploi. Les gens rejoignent cette entreprise pour les conditions de travail jugées modernes et flexibles. Les valeurs des SIG, leur impact sur le bien-être de la collectivité et leur engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique sont également des raisons qui rendent l'entreprise attractive. C'est un aspirateur de talent.

### Pilotage

Actuellement les décisions sont plutôt prises de manière collégiales. Par exemple au niveau de la direction générale, le directeur général et les directeurs exécutifs prennent des décisions ensembles. Cette logique de décision collective se décline aux différents niveaux.

Pour les évaluations, les SIG ont mis en place un système d'auto-évaluation par le collaborateur lui-même sur le savoir, le savoir-faire et le savoir être. L'évaluation par le manager se fait sur la base de cette auto-évaluation. A côté, il y a également des objectifs d'équipe ou individuels. Si les résultats ne sont pas atteints, l'impact va jouer sur la rémunération. En effet les évaluations ont un effet sur les augmentations annuels et les primes.

Le bilan RH à la suite de cette transition est plutôt positif. Il y a une baisse dans le taux d'absentéisme, peut-être lié à une sous déclaration. La productivité a augmenté, avec dans certain secteur une augmentation de l'ordre de 10 à 15%. Le taux de rotation est historiquement très bas même si les SIG remarquent une petite tendance à l'augmentation, peut-être en raison d'une évolution culturelle générale dans la société. Du côté de l'employabilité, la philosophie de la formation évolue dans une logique de responsabilisation. Le collaborateur devient responsable de son propre développement.

### Évolution du projet

Le but pour la suite est de développer le programme ÉquiLibre sur le terrain avec le programme appelé « Facilité ». Cette démarche a débuté récemment. Le lancement de gouvernances participatives est également une action que les SIG veulent expérimenter. Ils souhaitent distribuer différemment la capacité de décision et l'autonomie de décision dans l'entreprise.

Dans cette transition vers un management agile, les difficultés sont de différentes natures. Pour le programme ÉquiLibre, il y a eu la peur du changement et le sentiment d'inégalité

dans les traitements entre les différents services. Pour le moment, ces mêmes réactions sont observées avec « Facilité ».

### La gouvernance de demain

Selon EC, le plus gros enjeu repose sur les compétences du futur. D'une part il faut accompagner les gens à développer leurs compétences vers ce qui sera nécessaire demain et d'une autre part, ce n'est pas simple de cerner les besoins de demain. Il y a également l'enjeu de recruter et d'attirer des talents qui correspondent aux besoins de compétences futures. Dans ce sens, la réputation de l'entreprise devient essentielle tout comme la réponse aux aspirations des futurs collaborateurs.

### 6.1.3 Synthèse des pratiques

Les deux entreprises ont adopté des pratiques managériales et organisationnelles dites modernes. Bien que les caractéristiques de chaque organisation et les principes de chacune ne soient pas identiques, des liens et des similitudes peuvent être observés.

Tableau 1: Synthèse des pratiques en entreprise



Mise en place, adhésion		
Modèle et Choix	Modèle organique qui ne repose pas que sur des principes mais prodigue une structure avec des outils. Structure nécessaire en raison de la croissance. Une organisation la plus plate possible.	Modèle agile qui repose sur des principes de confiance et d'équilibre entre vie privé et pro. Correspond à l'ADN des SIG. Les modes de fonctionnements traditionnels n'étaient plus adaptés pour l'avenir.
Difficultés	Utilité du changement, peur de l'implémentation concrète, complexité du vocabulaire, perte de temps.	Peur du changement et sentiment d'inégalité entre les différents secteurs, appréhension générale.
Prérequis	Adhésion de tous, être accompagné par un bon partenaire, porteur de projet, culture déjà horizontale, avoir déjà une organisation agile, personnes formées sur le sujet.	Phase de tests, porteur de projet, volonté de la hiérarchie, ne pas brûler les étapes.

Posture des managers		
Rôles	Plus de personnes incluses dans les décisions stratégiques.	Accent sur le leadership. Manager devient un coach.
Formations	Leadership, formé à l'holocratie.	Formations dispensées pour les managers.
Façon de faire harmonieuse	Au niveau technique, oui car l'holocratie est régie. Compétences sociales : chacun a des sensibilités différentes, il y a donc des disparités.	Traitement égal pour tous les collaborateurs mais le management s'adapte à chaque réalité sectorielle.
Confiance	Se développe en donnant des responsabilités. Développer une culture de l'erreur, une culture de coopération, de dialogue et miser sur un environnement de confiance. La confiance a tous les échelons.	Liée à la responsabilité individuelle. Repose sur l'exemplarité des supérieurs. Doit être encouragée tout le long de la ligne hiérarchique.
Marque employeur		
Attractivité	N'est pas le but ultime mais sera une conséquence. Objectif de QoQa : épanouissement des collaborateurs. Cet objectif va de pair avec le terme « meilleur employeur ». Potentiel aspirateur de talent.	En tête du classement depuis 5 ans. Conséquence de la symétrie des attentions. Objectif des SIG : offrir des bonnes conditions à leurs collaborateurs. Renforce leur attractivité. C'est un aspirateur de talent.
Pilotage		
Prise de décision	Le système de décisions au sein de l'entreprise est défini par l'holocratie. Centré sur la tension d'une personne. Processus qui encourage l'intelligence collective.	Prises de manières collégiales aux différents niveaux de hiérarchie.
Évaluation	Rôles de « reviewers » créés pour chaque cercle. Selon les cercles, les évaluations se déroulent différemment.	Un système d'auto-évaluation par le collaborateur lui-même. A côté, il y a également des objectifs d'équipe ou individuels.
Évolution du projet		
	Pratique de l'holocratie mature. Stabiliser puis perfectionner. Leaders de cercle qui deviennent des coachs.	Programme « Facilité » pour les métiers terrains. Expérimentation de gouvernances participatives.

Gouvernance de demain		
Enjeux	Volonté globale d'avoir moins de structure hiérarchique. Souffrance dans les modèles traditionnels.	La technologie crée de nouvelles façons de travailler. Les compétences du futur, recruter et attirer des talents qui correspondent aux besoins de compétences futures.

Les deux entreprises interrogées sont diamétralement opposées. En effet d'un côté nous avons une entreprise jeune, active dans le e-commerce et la digitalisation, et de l'autre une structure étatique de droit public. Toutefois les deux se sont orientées vers des organisations et des pratiques modernes. Les deux entreprises s'accordent à dire que les modèles traditionnels et hiérarchiques ne sont plus adaptés et les collaborateurs n'en veulent plus.

Même si les raisons qui ont motivé les entreprises à se transformer ne sont pas les mêmes, l'explication quant au modèle adopté l'est. En effet, les deux s'accordent à dire que le modèle choisi doit être en adéquation avec la culture de l'entreprise, son ADN. L'holocratie a pris tout son sens pour QoQa en raison de leur organisation déjà très plate, mais la culture plutôt traditionnelle des SIG en était trop éloignée. Le saut aurait été beaucoup trop important.

Entreprises de tailles très différentes, la réaction des collaborateurs face à la transformation a cependant été la même : appréhension, peur du changement et questionnement. Pour faire face à cela et obtenir l'adhésion des collaborateurs, l'accompagnement, le soutien, la communication et le temps sont des clés de réussite. Cette adhésion semble être un élément majeur au niveau de la direction. En effet avant d'obtenir l'adhésion des collaborateurs, il paraît très important que toute la direction soutienne le projet. Par ailleurs l'importance d'un porteur de projet est mentionnée par les deux entreprises.

Le changement de posture du manager est inévitable dans la progression vers un modèle moderne. QoQa et SIG mentionnent la notion de leadership comme une compétence attendue. La formation dans ce domaine est notamment donnée. Le manager devient un coach et son rôle change de manière importante. Les cours et les formations ne permettent cependant pas d'atteindre des pratiques managériales uniques car chaque manager a sa personnalité et sa sensibilité. L'uniformité peut éventuellement s'observer au niveau des méthodes et de l'égalité de traitement. Dans les deux cas, la confiance devient une thématique centrale et celle-ci doit se retrouver dans l'ensemble de

l'entreprise. La responsabilisation des collaborateurs est citée comme piste pour développer la confiance au travail.

L'holocratie semble avoir un impact considérable sur les processus de décisions. En effet, ce modèle implique l'intégration de plus de personnes dans la prise de décisions. Ce modèle semble également exercer une influence positive sur l'intelligence collective. Au niveau des deux entreprises, les méthodes d'évaluation évoluent vers plus d'inclusion des collaborateurs avec des auto-évaluation du côté des SIG par exemple. Convaincues du bien fait de ces transformations, les deux entreprises continuent leur projet ou en débutent de nouveaux. En effet, les enjeux de demain comme la lassitude des hiérarchies, les nouvelles compétences, et autres sont sources d'innovation managériale.

Quand les SIG confirme que l'adoption de ce management moderne et agile est sans aucun doute un aspirateur de talent, QoQa ne peut le confirmer pour l'heure...affaire à suivre.

## **6.2 Enquête sur les nouvelles générations et le marché de l'emploi**

Les générations Y et Z et les nouvelles attentes qui les caractérisent en matière d'emploi sont un possible facteur dans l'adoption de nouvelles méthodes de management et de nouveaux modèles de gouvernance par les entreprises. Pour saisir les aspects qui importent à cette nouvelle génération et s'adapter, les organisations doivent bien comprendre quelles sont les grandes mutations et quelles sont les attentes seuils de leurs futurs collaborateurs. Notamment envers l'entreprises, son environnement, le travail en lui-même et sa hiérarchie.

Afin de comprendre quelles sont les attentes de ces générations, une analyse croisée de 3 études différentes a été faite. Le choix s'est porté sur les enquêtes suivantes : le Young Professional Attraction Index 2021 (Academicwork 2021) de l'entreprise Academicwork, l'étude de 2016 du groupe Manpower intitulée « Génération du millénaire et carrière : Horizon 2020 » (Manpower group 2016) et l'enquête sur les milléniaux et la génération Z « A call for accountability and action, the Deloitte global 2021 millennial and gen z survey » réalisée par le cabinet de conseil Deloitte (Deloitte 2021). Ce choix a été motivé en raison d'une population pertinente et étoffée contrairement à une enquête quantitative qui aurait pu être réalisée. En effet le nombre de données aurait été faible et réduit à un point de vue national. De plus, ces enquêtes menées dans plusieurs pays et par des entités différentes nous permettent d'avoir des points de vue riches et globaux.

### **6.2.1 Etude Academic Work - Young professional Attraction Index**

Spécialiste dans le placement et le recrutement de jeunes professionnels, l'entreprise Academic Work s'occupe de trouver les futurs collaborateurs d'entreprises diverses et variées en Suisse, en Allemagne, au Danemark et en Finlande. Sa mission est également d'accompagner ces entreprises et les soutenir dans leurs processus. A travers son Young Professional Attraction Index international (YPAI international), Academic Work enquête chaque année sur l'évolution des critères des jeunes professionnels lors du choix d'un employeur. Cette étude faite en 2021 a été réalisée dans les pays suivants : Danemark, Finlande, Norvège, Allemagne et Suisse et se base sur les retours de 14'500 jeunes professionnels.

Le YPAI international a été réalisé après-pendant la période de crise Covid-19, cependant l'enquête ne relève pas de changement majeur dans les grandes tendances. Les questions posées aux jeunes sondés sont les mêmes dans les 6 pays mais le classement final des thématiques en termes d'ordre de priorité diffère de l'un à l'autre.

En comparant les top 5 de chaque pays, nous retrouvons en première position à part égale entre les 6 pays, l'environnement de travail et le salaire et les avantages comme critère de choix.

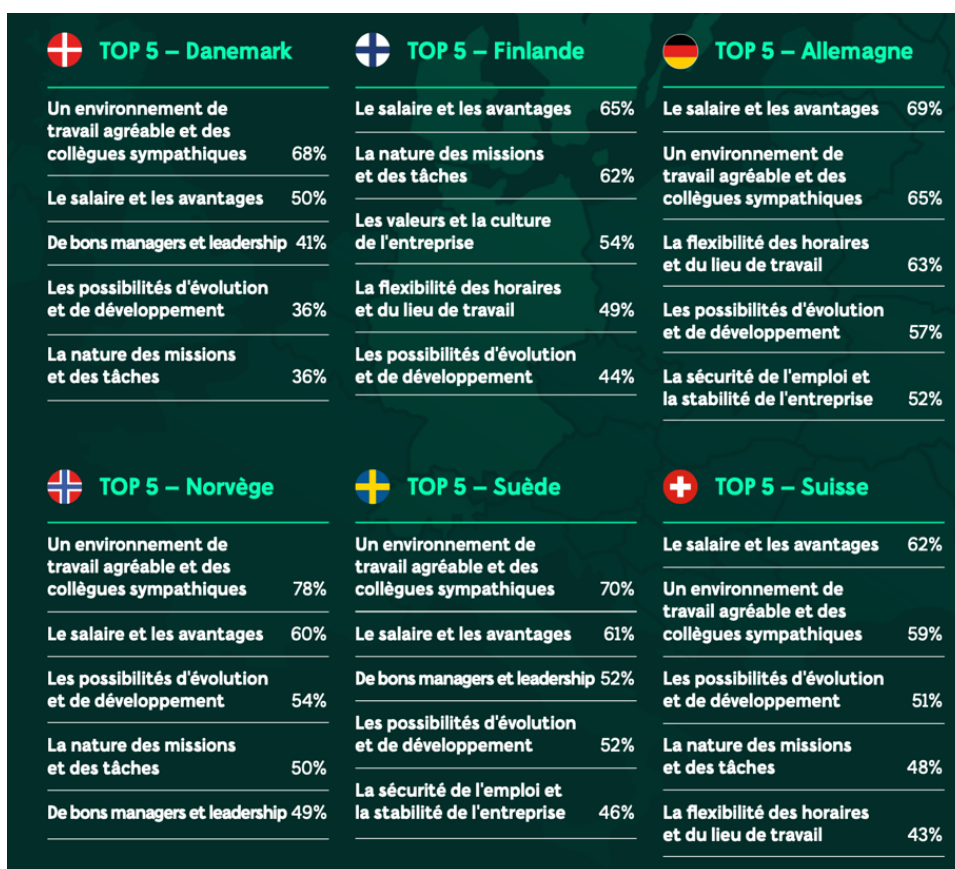
Quand on parle d'environnement de travail, l'étude intègre différents facteurs. Notamment la culture et les valeurs de l'entreprise, l'ambiance avec les collègues au travail mais également le rapport avec la hiérarchie. Les jeunes se déclarent plus performants si l'environnement de travail est agréable et qu'ils y retrouvent un esprit de camaraderie. En Allemagne, ce critère classé en 4<sup>ème</sup> position en 2020 a pris son envol pour rejoindre une année plus tard la 2<sup>ème</sup> place avec un résultat de 65%. Les importantes restrictions en Allemagne notamment en termes d'obligation de télétravail sont une possible raison de ce changement.

Pour l'aspect financier, il est décrit comme important. Classé majoritairement en 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup> place l'année passée, il repasse devant. En Suisse, 62% des sondés observent ce critère lors du choix de leur employeur. Au-delà, les personnes interrogées accordent une importance entre l'adéquation de leur salaire à leurs expériences et à leur tâche dans l'entreprise. Ils souhaitent savoir précisément sur quoi se base leur rémunération. En plus de l'aspect salarial, les jeunes professionnels apportent une attention aux avantages offerts hors du salaire.

L'équilibre entre vie professionnelle et personnelle apparaît dans le TOP 5 de la Finlande, de l'Allemagne et de la Suisse. Les autres pays les suivent de près avec un classement

au 6<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> rang. Dans cette enquête, cet aspect comporte la question de la flexibilité autant dans l'horaire que dans le lieu de travail.

Figure 14: Top 5 des critères les plus importants lors du choix d'un employeur



Source : (Academicwork 2021)

Le critère lié aux possibilités d'évolution et de développement dans l'entreprise représente aussi un critère commun à tous les pays. En effet, 49% des répondants priorisent le développement professionnel. Dans son enquête Academic Work a sondé les participants sur le type de compétences qu'ils souhaitent développer. Les « soft skills » sont majoritaires, notamment les compétences en leadership qui se classe en 1<sup>ère</sup> ou en 2<sup>ème</sup> place. Des compétences en management et en communication se retrouvent également en tête de liste.

Dans plus de la moitié des pays, les jeunes professionnels interrogés accordent une grande importance à la nature des missions et des tâches proposées. C'est la Finlande qui y accorde le plus d'importance avec un résultat de 62%, suivie de la Norvège avec 50%, de la Suisse avec 48% et enfin le Danemark avec 36%.

Dans 3 pays nordiques, nous retrouvons le critère commun « de bons managers et leadership ». Nous retrouvons encore dans le TOP 5, de manière plus éparse, l'aspect de la sécurité de l'emploi et la stabilité de l'entreprise comme critère de choix.

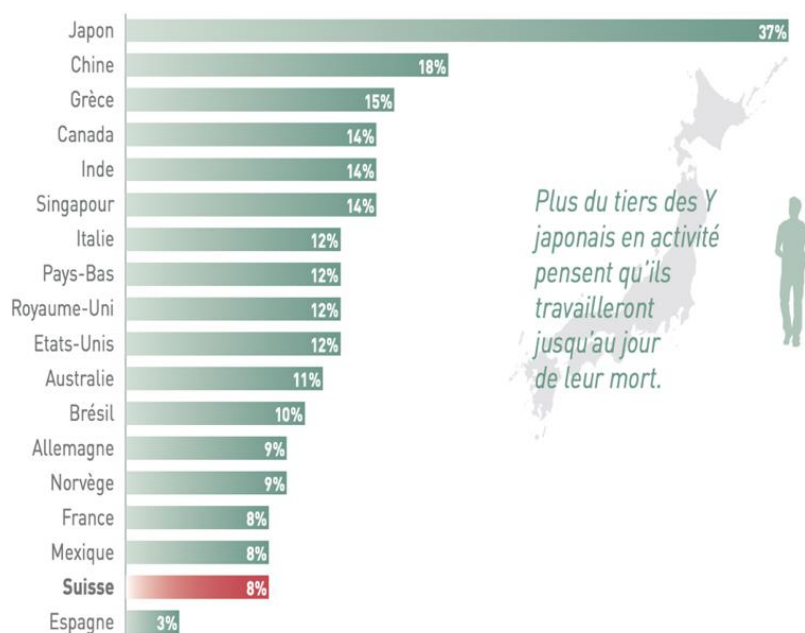
### **6.2.2 Étude Manpower - Génération du millénaire et carrière**

Manpower Group est une entreprise de placement, de conseil et de recrutement international dans divers secteurs et domaines de compétences. L'étude réalisée par cette entreprise en 2016 s'intéresse à la génération Y et la perception qu'ils ont de leur carrière professionnelle à l'horizon 2020. Cette enquête a été effectuée dans 25 pays avec un échantillon de 19'000 travailleurs nés entre 1982 et 1996 et propose une version de faits, chiffres et conseils pratiques par les experts du marché du travail Suisse (échantillon suisse de 650 travailleurs Y). L'objectif était de comprendre ce qui caractérise la génération Y dans son rapport avec le monde du travail et de voir si les différences avec les précédentes générations sont évidentes ou non.

L'argent, qui regroupe le salaire, les commissions ou encore les bonus, demeure toujours dans les priorités hautes pour la génération Y. En Suisse, les milléniales veulent un retour sur investissement à la hauteur de leurs implications et de leurs efforts. Lorsqu'ils sont à la recherche d'un emploi, 89% des sondés privilégient l'aspect financier.

Suivi de très près, les vacances et le temps de repos est priorisé par 87% des Y de ce même pays. Au niveau mondial, 84% des personnes sondées prévoient une carrière par étapes successives, avec des pauses (en plus des périodes de vacances) car ils savent qu'ils vont devoir travailler pendant longtemps. 59% des hommes suisses et 61% des femmes prévoient de prendre des pauses détente, repos et voyage, soit 60% au niveau national quel que soit le genre.

Figure 15: Membres de la génération des Y qui pensent travailler jusqu'à leur dernier jour



Source : (Manpower Group 2016)

Au classement suisse, la 3<sup>ème</sup> priorité concerne la sécurité de l'emploi avec un résultat de 85%. Dans ces sondés, 34% qualifient la sécurité comme un emploi à long terme, 24% apparentent cette sécurité à un maintien de leur niveau de vie et 20% mettent en lien la sécurité de l'emploi avec le fait d'avoir des compétences conformes aux besoins du marché. Avec la génération Y, le terme sécurité de l'emploi prend une nouvelle définition qui est la sécurité de la carrière.

Cette nouvelle définition nous amène à la notion de développement des compétences. La génération Y a conscience de la nécessité de développer des compétences pour maintenir son niveau d'employabilité et donne de l'importance au parcours professionnel. 77% des milléniaux sondés considèrent le développement de compétences en cours de carrière comme un élément majeur dans leurs parcours. Cette génération a conscience qu'elle doit se perfectionner pour garder une attractivité sur le marché. Si l'emploi actuel ne permet pas de se développer, les Y feront le choix de quitter l'entreprise pour se perfectionner là où c'est possible. En effet, 80% des répondants suisses interrogés affirment que l'opportunité de développer de nouvelles compétences est un facteur déterminant quand ils envisagent de changer de travail.

La génération Y est fidèle à son employeur mais cette fidélité va donc de pair avec les possibilités de développement que celui-ci lui propose. Les attentes d'évolution sont vite attendues de la part de cette génération. Habités à ce que tout se passe vite, ils veulent évoluer, grader, ou changer de tâches rapidement. En effet plus de la moitié des Y suisses

déclarent que la bonne durée pour conserver un poste avant de recevoir une promotion ou de changer de travail est de 2 ans.

Quand on leur demande ce qui les ferait rester en poste, les éléments dans l'ordre ci-dessous sont énumérés par les Y suisses :

- Augmentation ou prime
- Nouveau défi ou promotion
- Meilleure équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- Travail aligné sur le sens qu'ils donnent à leur vie
- Reconnaissance du travail effectué

La reconnaissance est un aspect très important pour cette génération. La reconnaissance est attendue autant des collègues que des supérieurs. Plus de la moitié des Suisses interrogés affirment qu'ils pourraient démissionner s'ils n'estimaient pas être reconnus dans le travail qu'ils effectuent.

La question de l'environnement de travail et de l'ambiance entre collègues a également été abordée. Selon les pays, les écarts sont très importants. En effet 84% des Suisses interrogés priorisent le fait d'avoir des collègues incroyables contre 91% au Brésil et seulement 55% au Japon.

En termes de mode de travail, l'intérêt de travailler à temps partiel se développe. En 2016 17% des suisse interrogés travaillaient à temps partiel. Quand on demande à cette même population comment ils aimeraient travailler à l'avenir, 46% répondent à temps partiel. Concernant la flexibilité des heures de travail, 82% des sondés accordent une priorité à cet aspect lors de la recherche d'un emploi.

### **6.2.3 Étude Deloitte - Enquête sur les milléniaux et la génération Z**

L'entreprise Deloitte est le cabinet d'audit et de conseil multinational le plus important au monde. Chaque année, l'entreprise édite une étude sur les générations Y et Z pour analyser quel est le regard porté par ces générations sur différentes thématiques comme l'environnement, la santé et notamment sur les évolutions du monde du travail et des entreprises. « A call for accountability and action, the Deloitte global 2021 millennial and genz survey » a été réalisé en 2021 auprès de plus de 14'000 personnes de la génération Y (nés entre 1983 et 1994) et plus de 8'000 de la génération Z (nés entre 1995 et 2003). L'enquête a été menée dans 45 pays auprès de profils très différents. Des personnes ayant des postes dans des fonctions directives tout comme des étudiants ou encore des personnes sans emploi ont participé à cette enquête.

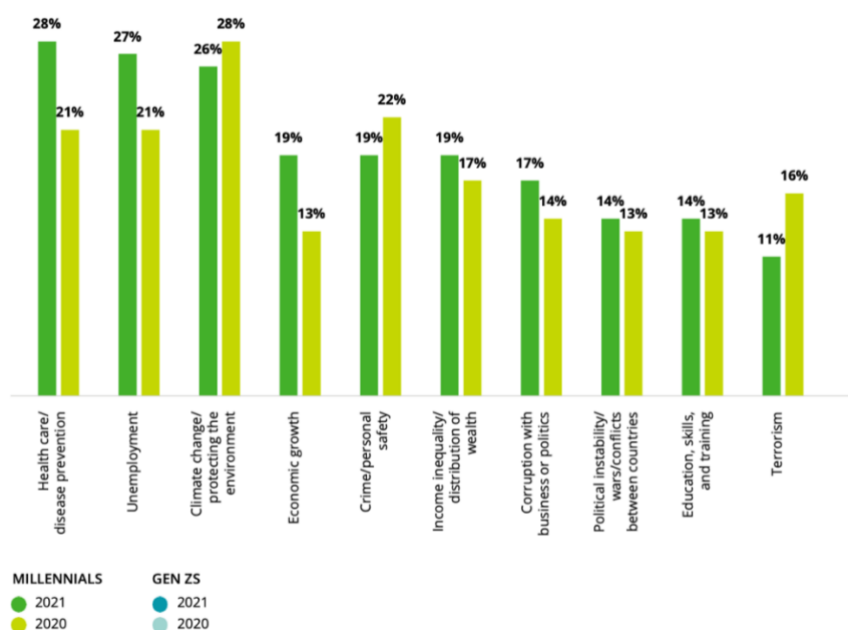
En 2021, les générations Y et Z sont préoccupées pas les problèmes de santé liés au travail. Près d'un tiers ont dû cesser leur activité professionnelle en raison de l'anxiété et du stress causé par la pandémie. 40% des personnes interrogées regrettent une pauvre implication de leur employeur pour les soutenir durant cette période. Ils accordent une importance aux conséquences d'une mauvaise santé mentale causée par le travail.

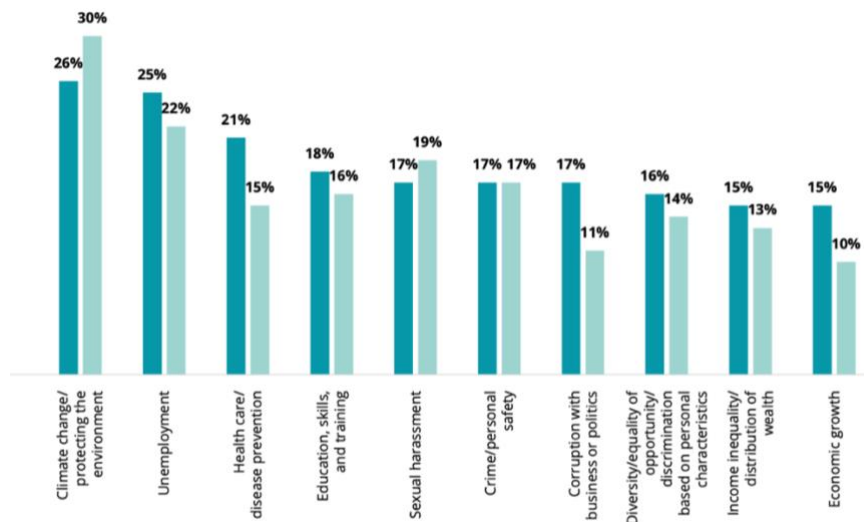
Au-delà de l'implication attendue dans les questions de santé au travail, les nouvelles générations considèrent que les entreprises se doivent d'avoir un impact positif sur la société. D'années en années, les opinions favorables à un impact positif se ternissent. En effet en 2017, 74 % des personnes sondées jugeaient l'impact positif. En 2021, c'est moins de 50 % des répondants qui considèrent les organisations comme une force dans la société.

D'ailleurs, 28% déclarent avoir développés des relations consommateurs plus fortes avec des entreprises dont les produits et les services ont un impact positif sur l'environnement. Environ la même proportion a stoppé ou réduit ses relations avec des entreprises qui ont un impact nocif pour la planète. Les nouvelles générations ont des valeurs toujours plus fortes pour l'environnement et souhaitent être acteurs en réduisant leurs impacts.

De plus, quand on parle des plus grandes préoccupations personnelles, le changement climatique et la protection de l'environnement se retrouvent dans le top 3 avec une pole position pour la génération Z. Les deux générations sont également préoccupées à même niveau par le thème du chômage (2<sup>ème</sup> place). Entre 2020 et 2021, nous observons chez les milléniaux une augmentation de 22% à 27% et pour les Z de 22% à 25%.

Figure 16: Principales préoccupations personnelles des milléniaux et de la génération Z





Source : (Deloitte 2021)

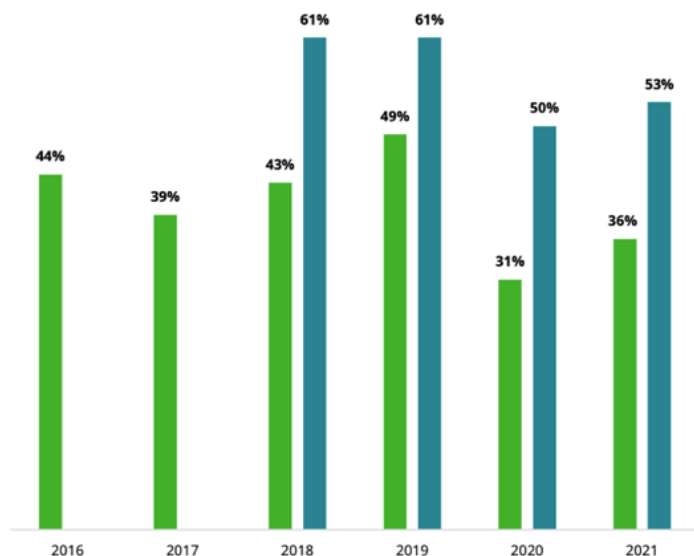
Également très concernés par les questions d'égalité, de diversité et d'inclusion, 6 sondés sur 10 de la génération Z et 56% des Y perçoivent un racisme systémique comme très répandu dans la société en général. Dans l'environnement de travail, ce chiffre est de 34% pour la génération Y et 38% pour la génération Z. Plus d'un quart des personnes avec un emploi interrogées déclarent avoir intervenu lorsqu'ils ont été témoins d'un acte discriminant sur le lieu du travail. On retrouve comme raisons les plus citées, les discriminations d'origines ethniques ou raciales. Vient ensuite les motifs sociaux économiques, les incapacités physiques ou mentales, l'orientation sexuelle ou encore le genre des personnes.

Sur le plan économique, les revenus et les inégalités quant à la répartition de la richesse sont une préoccupation qui se tient en 4<sup>ème</sup> position. 69% des milléniaux et 66% des Z pensent que la distribution est inégale à travers la société. La jeune génération est toujours témoin des bonus parfois indécents perçus par les hauts dirigeants d'entreprise pendant que la moyenne des salaires des travailleurs reste basse. Leur avenir financier à long terme est leur deuxième source de stress avec un total pour les deux générations de 94%. Les finances courantes sont également responsables de leur stress selon 76% des Y et Z.

Après la pandémie et les nombreuses restrictions qui l'ont accompagnée, les milléniaux et la génération Z se déclarent excités à l'idée de pouvoir retourner travailler au bureau mais notifient bien : pas à temps plein. En effet, 25% des Y et 22% des Z disent qu'ils voudraient travailler au bureau entre un peu à beaucoup moins souvent sur le lieu de travail de l'entreprise et par conséquent effectuer du télétravail.

En termes de fidélité employeur, nous pouvons observer une augmentation entre 2016 et 2021. Quand 44% de la génération Y s'attendaient à quitter son employeur dans les deux prochaines années en 2016, c'est seulement 31% de cette même génération qui partageaient cet avis en 2020. Pour les générations Z, la fidélité est moins importante. En effet entre 2018 et 2021, c'est toujours plus de la moitié des sondés qui s'attendent à changer d'emploi dans les deux prochaines années.

Figure 17: Part des milléniaux et des Z qui prévoient de partir dans les 2 prochaines années



Q8. If you had a choice, how long would you stay with your current employer(s) before leaving to join a new organization or do something different?

Note: Survey data for Gen Zs begins in 2018

● Millennials ● Gen Zs

Source : (Deloitte 2021)

## 6.2.4 Analyse croisée

A la suite de ces trois synthèses, mettons maintenant en relation les résultats des études et mettons en évidence les grandes tendances sur le marché de l'emploi en ce qui concerne les attentes des nouvelles générations. Pour cela, les études ont été regroupées par thème dans le tableau ci-dessous en mettant en commun les similitudes des différentes enquêtes.

Tableau 2: Analyse croisée des enquêtes sur les générations Y et Z

	Academic Work	Manpower	Deloitte
Environnement de travail	Classé dans le top 3 des priorités avec des taux de 54% pour la Finlande allant jusqu'à 78% en Norvège. Dans l'environnement de travail, l'étude considère : la culture, les valeurs de l'entreprise, l'ambiance avec les collègues au travail et le rapport avec la hiérarchie.	Plus de 50% des Y Suisses interrogés affirment qu'ils pourraient démissionner s'ils n'estimaient pas être reconnus dans le travail qu'ils effectuent. 84% des Suisses interrogés priorisent le fait d'avoir des collègues incroyables contre 91% au Brésil et seulement 55% au Japon.	Après la pandémie et les nombreuses restrictions qui l'ont accompagnée, les milléniaux et la génération Z sont excités de pouvoir retourner travailler au bureau.
Aspect financier	62% des sondés suisses répondent « salaire » comme critère déterminant lors du choix de leur employeur. En effet, la priorité donnée au salaire et aux avantages est un critère commun pour les 6 pays interrogés. Il se trouve en 1 <sup>ère</sup> ou en 2 <sup>ème</sup> place du classement pour tous.	89% des Suisses sondés privilégient l'aspect financier. L'argent qui regroupe le salaire, les commissions ou encore les bonus demeure toujours dans le haut des priorités pour la génération Y.	94% de la génération Y et Z se déclarent stressés par leur avenir financier à long terme. 76% d'entre eux affirment être également stressés par les finances courantes.
Équilibre vie privée/ pro	En moyenne, 46% des répondants inter pays accordent de l'importance à ce critère. Les jeunes travailleurs recherchent de la flexibilité autant dans l'horaire que dans le lieu de travail.	82% des Y Suisses accordent une priorité à la flexibilité des heures de travail lors de la recherche d'un emploi et 87% de cette même population priorisent les vacances et le temps de repos. Mondialement, 84% des personnes sondées prévoient une carrière par étapes successive, avec des pauses.	25% des Y et 22% des Z interrogés voudraient travailler au bureau entre un peu à beaucoup moins souvent sur le lieu de travail de l'entreprise.

Développement des compétences	49% des répondants priorisent le développement professionnel. 62% en Finlande suivi de la Norvège avec 50% puis de la Suisse avec 48% et enfin le Danemark avec 36% accordent le plus d'importance à la nature des missions et des tâches	77% des milléniaux sondés considèrent le développement de compétences en cours de carrière comme un élément majeur dans leurs parcours. En Suisse, 80% des répondants affirment que cet aspect est un facteur déterminant quand ils envisagent de changer de travail. Plus de 50% des Y suisses déclarent que la bonne durée pour conserver un poste avant de recevoir une promotion ou de changer de travail est de 2 ans.	44% de la génération Y s'attendaient à quitter son employeur dans les deux prochaines années en 2016. En 2020, 31% des répondants partageaient cet avis.
Sécurité emploi	Dans 1/3 des pays, la sécurité de l'emploi et la stabilité de l'entreprise figurent dans le top 5 des critères.	85% des répondants suisses citent comme priorité la sécurité de l'emploi. 20% d'entre eux mettent en lien la sécurité de l'emploi avec le fait d'avoir des compétences conformes aux besoins du marché	27% des Y et 25% de la génération Z sont préoccupés par le chômage. C'est la 2 <sup>ème</sup> thématique majeure qui figure dans la liste des préoccupations des milléniaux à la suite de la pandémie.

Cette analyse croisée permet de mettre en évidence cinq grandes thématiques qui influencent directement les nouvelles générations lors du choix d'un employeur. Ces grandes tendances sont donc l'environnement au travail, l'aspect financier, la balance entre vie privée et professionnelle, les possibilités d'évolution et la sécurité de l'emploi. Pour être attractive et attirer des jeunes travailleurs, une entreprise devra donc cocher toutes les cases relatives à ces thématiques.

Dans son étude, Deloitte (2021) va au-delà des aspects directement liés à l'emploi et aux attentes des jeunes. En effet le cabinet d'audit aborde les valeurs et les préoccupations de ces générations par rapport à leur environnement. Il est également important de mettre en évidence ces grandes tendances qui vont impacter de manière plus indirectes les attentes de ces générations vis à vis des entreprises.

Nous apprenons que le travail et ses potentielles conséquences sur la santé mentale sont une préoccupation pour ces jeunes générations. Ils attendent de l'employeur que celui-ci s'implique pour les soutenir. De plus les questions d'égalité, de diversité et d'inclusion les touchent et ils agissent pour lutter contre les discriminations, notamment au sein de leur travail. Fortement concernés par les questions environnementales, ils attendent qu'une entreprise aient un impact positif sur la société en général. Les nouvelles générations ne

s'intéressent donc plus qu'aux conditions individuels de travail que propose l'entreprise mais également à son engagement dans et pour la société. Ces thèmes se retrouvent dans la responsabilité sociétale des entreprises.

Pour répondre à ces nouvelles priorités et combler les attentes de leurs collaborateurs et futurs collaborateurs, les entreprises doivent s'adapter et changer. Cette génération i assume son envie de bien-être au travail et n'accepte plus de travailler dans des conditions semblables aux générations précédentes. L'importance du travail et sa nécessité ont laissé leur place à la qualité de vie au travail et à l'épanouissement dans quelque chose qui donne du sens.

Une part des entreprises semble avoir pris conscience de ces changements et propose des changements pour répondre aux attentes, en termes d'environnement de travail notamment. Elles proposent par exemple des aménagements avec une décoration moderne et « sexy », des « afterworks », des cuisines équipées de tireuse à bière ou encore des salles de jeux où les équipes peuvent s'amuser ensemble. Dans leur livre « La comédie inhumaine », les auteurs décrivent ces pratiques comme infantilisantes et remettent en question leur lien avec le bien-être au travail (La comédie (in)humaine, p.104). Selon nous, ces aménagements et ces idées sont quelque chose de positif et pourrait être mis en place dans les entreprises. Il est évident qu'un lieu aménagé et agréable est plus propice à la rencontre et à l'échange.

Pour répondre à la volonté de flexibilité et d'équilibre entre vie privée et publique, les employeurs proposent des temps-partiels. Certaines entreprises testent la semaine de travail à 4 jours, et la possibilité de télétravail est de plus en plus proposée.

Les entreprises semblent donc s'adapter sur la forme, mais qu'en est-il du fond ? Des tables de ping-pongs oui, mais qu'en est-il de la reconnaissance et la bienveillance des responsables ? Du temps partiel oui, mais la nature de la tâche donne-t-elle vraiment du sens aux collaborateurs ? Au-delà des actions plus « marketing » et « branding » qu'autre chose, les organisations modernes doivent développer des valeurs centrées sur l'humain et s'engager pour lui et avec lui. Il en va de même pour leur impact sur l'environnement. Nous aborderons dans la partie recommandations les actions qui peuvent être mises en place.

### 6.3 Synthèse des analyses

Dans la partie précédant les analyses, différentes assomptions ont été émises pour expliquer le changement de paradigme managérial et organisationnel que nous vivons. Pour rappel, les hypothèses étaient les suivantes :

1. La génération Y et Z
2. La marque employeur pour attirer les talents
3. Le désengagement des collaborateurs
4. La technologie et le monde du travail
5. Les nouvelles compétences

A l'aide des entretiens qualitatifs et de l'analyse croisée sur les générations Y et Z, une confrontation entre les hypothèses de base et la réalité du terrain a été réalisée (cf. annexe 6)

Les nouvelles générations bousculent le monde du travail et affirment leurs attentes vis-à-vis de leurs employeurs. Les modèles organisationnels modernes et les pratiques managériales répondent de plus en plus à leurs attentes. Cependant, l'âge des collaborateurs ne semble pas être un facteur clé de succès qui soit déterminant dans une transition vers un management innovant. C'est la culture de l'entreprise qui va être importante. La première hypothèse est donc partiellement validée.

La marque employeur donne une visibilité externe positive de l'entreprise et c'est une fierté pour les organisations d'obtenir ce titre. Ce n'est pas un but en soi mais plutôt une conséquence d'un réel effort fait pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs. Elle se révèle plutôt comme un aspirateur de talent. En effet, les Y et les Z accordent beaucoup d'importance à l'ambiance de travail et aux avantages proposés par les organisations. L'image que l'entreprise véhicule a de l'importance. Nous sommes donc en mesure de confirmer l'hypothèse N°2.

Le désengagement et la souffrance au travail sont les conséquences de structures trop hiérarchisées. Les départs des collaborateurs s'expliquent également par des processus lourds et bureaucratiques. Les entreprises tentent de réduire les couches hiérarchiques et mettent en place des pratiques managériales pour la QVCT. Claires sur le sujet, les nouvelles générations veulent s'épanouir au travail. Elles recherchent du sens et revendiquent le bien-être. Aussi, elles souhaitent que l'entreprise s'implique dans la RSE et pour la santé mentale des collaborateurs. Dans ce sens, cet aspect devrait devenir une priorité stratégique pour toutes les organisations. Sans aucun doute l'hypothèse N°3 est validée.

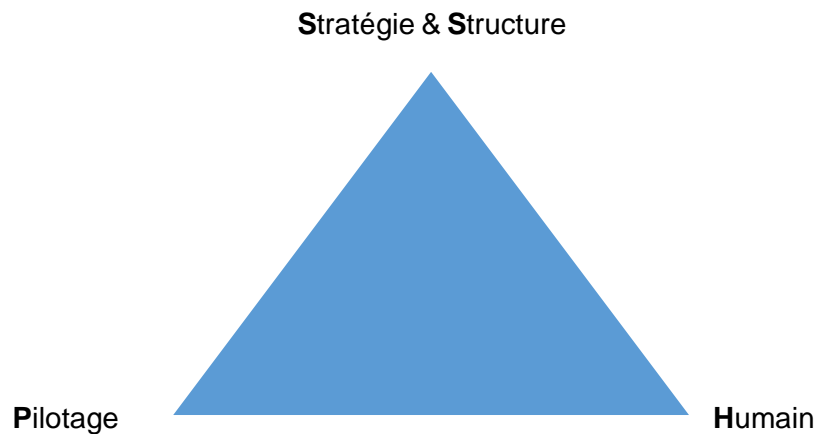
L'évolution des technologies a crucialement modifié les modes de travail. Les enquêtes de terrain mettent principalement en avant l'aspect du télétravail. Les outils ont permis de rendre le travail nomade et donne donc plus de flexibilité. Une façon de travailler qui plaît aux jeunes, lesquels accordent une grande importance à la mobilité, à la flexibilité des horaires et de lieu de travail. Le télétravail semble être devenu un critère seuil vis-à-vis de leurs futurs employeurs. Les analyses confirment donc communément notre hypothèse.

Les entreprises décrivent un grand enjeu concernant les compétences du futur et essaient de préparer le terrain notamment via des formations. Il est cependant difficile d'identifier ces futures compétences. Les Y et le Z sont conscients qu'ils doivent développer leur employabilité tout au long de leur carrière et sont prêts à se former. Ils priorisent d'ailleurs des employeurs qui leurs permettent de développer leurs compétences et n'hésitent pas à quitter leurs postes pour se développer ailleurs. La balle est donc dans le camp des entreprises. La dernière hypothèse se confirme également.

## 7. Recommandations

### 7.1 Modèle d'une organisation moderne

Figure 18: Modèle SSPH destiné aux entreprises modernes



Source : création de Rosalie Jules, 2022

Afin d'adapter sa gouvernance et faire face aux enjeux de demain, les organisations doivent se tourner vers des pratiques innovantes et modernes en termes de management. Pour déployer cela dans l'entreprise, nous proposons notre propre modèle SSPH inspiré du modèle de la Fabrique de l'agilité. L'application des 3 dimensions de ce modèle permettent à une entreprise d'avoir des pratiques de management dites modernes. Ces dimensions sont expliquées ci-dessous :

**Stratégie & structure** : Développer une structure agile et moderne, construire une stratégie ouverte et adaptable qui favorise le développement de pratiques managériales innovantes, innover et expérimenter de nouvelles pratiques, penser systémique, fédérer autour d'une culture d'entreprise forte.

**Pilotage** : Concevoir un système d'évaluation moderne, développer les prises de décisions collectives pour une implication collective, réduire les procédures et les contrôles, rendre les processus adaptables.

**Humain** : Favoriser la confiance, promouvoir l'auto-responsabilisation et l'autonomie, mettre en place des formations orientées futur, encourager le développement des compétences, développer une culture du leadership, donner du sens au travail, développer l'implication et l'engagement

## **7.2 Recommandations découlant du modèle**

A la suite des différentes recherches et analyses, nous sommes en mesure de formuler à l'aide de notre modèle un ensemble de recommandations. Ces conseils sont destinés aux dirigeants de demain et tentent de donner des pistes pratiques pour faire un pas vers un management moderne.

### **7.2.1 Stratégie et structure**

#### **7.2.1.1 N'attendez pas, le changement c'est maintenant**

Les enjeux RH sont bien là et ne devraient pas être ignorés. Il est impératif d'adopter une nouvelle stratégie et débiter la transformation maintenant. Ce changement de culture managériale doit être préparé et mené de front par toute la direction. En effet, sans adhésion initial du top management, un projet de transition organisationnel est voué à l'échec. Pourquoi ne pas attendre que les nouvelles générations arrivent et que le changement se crée naturellement nous direz-vous ? D'une part cette nouvelle génération ne semble pas être un facteur de réussite déterminant dans une transition managériale. De l'autre côté, le désengagement et la souffrance des collaborateurs face à la complexité bureaucratique, au manque de sens et de reconnaissance ne peuvent plus être ignorés.

#### **7.2.1.2 Intégrez des réseaux interprofessionnels**

Les réseaux interprofessionnels se développent autour des nouvelles pratiques RH en entreprise. Intégrer ces réseaux vous permet d'en apprendre plus sur les pratiques managériales modernes. Grâce au partage d'expérience, vous vous inspirez des autres pour développer votre organisation. Nous pensons notamment au réseau de « La Fabrique de l'agilité ». Centré autour de l'agilité organisationnelle, ce mouvement de professionnels et de chercheurs compte 37 entreprises membres tels que les SIG, les Hôpitaux universitaires de Genève, Loyco, Romande Energie et autres. Les entreprises membres sont de tailles diverses et variées et sont organisées pour certaines en holocratie, pour d'autres en organisations agiles. La cotisation annuelle varie en fonction de la taille de l'entreprise entre CHF 300.- et CHF 1'860.-.

#### **7.2.1.3 Garantisiez le télétravail**

Pour favoriser le développement de pratiques innovantes dans votre entreprise, il faut être adaptable et vivre avec l'évolution de son environnement. La dernière crise en raison de la pandémie de la Covid-19 a changé les modes de travail et un retour en arrière ne serait pas opportun. Pour les jeunes travailleurs, le télétravail est devenu une exigence et une priorité lors du choix de l'employeur. Ce mode de travail concerne également la dimension « humain » du modèle. En effet, avec le télétravail, les managers développent

de la confiance envers leurs équipes et le travail sans contrôle favorise l'auto-responsabilisation et l'autonomie. Ce choix stratégique est gagnant pour sûr.

## **7.2.2 Pilotage**

### **7.2.2.1 Développez des évaluations modernes**

Les évaluations annuelles qui réunissent le chef et son subordonné ont fait leur temps. Il est temps d'innover dans les méthodes d'entretien. Inspirez-vous des pratiques modernes comme l'auto-évaluation par le collaborateur. Cette pratique implique une certaine introspection sur son travail et encore une fois le responsabilise par rapport à son travail. Cette auto-évaluation peut alors découler sur une discussion avec le manager et découler sur un dialogue constructif. L'évaluation 360° est également une piste à explorer. Ce mode permet aux collaborateurs d'évaluer leur manager et d'obtenir des résultats indiquant des tendances communes. Le collaborateur est aussi évalué de la sorte par plusieurs personnes. Ces évaluations apportent plus de richesse et de contenu.

### **7.2.2.2 Favorisez l'implication des collaborateurs lors de prises de décision**

La décentralisation de l'autorité est un élément central pour une pratique moderne du management. Pour stimuler les collaborateurs et favoriser le sens du travail, ceux-ci doivent être parties prenantes dans les décisions liées à la stratégie. Pour cela lors de décisions stratégiques, notamment un changement organisationnel, mobilisez des groupes de travail volontaires pour travailler sur le sujet. Donnez-leurs la parole et soyez à l'écoute de leurs idées. Impliquer les collaborateurs se relève être un levier de performance, du fait de la mise en place d'une intelligence collective. En effet une implication des collaborateurs va renforcer leur engagement dans leur mission.

## **7.2.3 Humain**

### **7.2.3.1 Améliorez la confiance dans l'entreprise**

La confiance est le fondement de toutes organisations ou pratiques managériales modernes qui se respectent. Cependant, pour la développer, il n'y a pas de recette toute faite. Pour certains elle demandera du temps, pour d'autres elle est donnée dès le départ. L'élément clé est une confiance à tous les étages de la hiérarchie. Pour favoriser le développement de la confiance, des cours pour toutes les fonctions hiérarchiques sur le leadership sont un point de départ. Ces formations ne vont pas déboucher sur un management uniforme du fait de la personnalité de chaque individu mais les pratiques vont tout de même s'harmoniser. En effet, ces formations vont permettre de développer une culture du leadership dans l'entreprise et de ce fait, favoriser également l'intelligence collective. Tout le monde devient acteur et leader, ce qui permet de développer des collectifs assertifs.

### **7.2.3.2 Proposez des plans de carrière pour développer les compétences**

Le turn-over de votre entreprise est en hausse ? Pas de panique, il y a des solutions pour lutter contre ce phénomène. Les nouvelles générations sont friandes de mobilité et n'ont plus la même perception de la fidélité à l'employeur. Cependant cette tendance peut être contrecarrée par la mise en place de plans de carrière. En effet, les jeunes font le choix de quitter leur employeur car ils souhaitent développer de nouvelles compétences. Concrètement, entretenez-vous avec eux, intéressez-vous à ce qui les fait vibrer et mettez en place des rotations dans vos différents services. Organisez des ateliers innovants sur des thématiques telles que l'intelligence artificielle, pendant la pause de midi par exemple. Pour les collaborateurs d'une autre génération, en places depuis plusieurs années dans votre entreprise, le plan de carrière peut s'avérer autant utile. Il peut les aider à développer de nouvelles compétences et ainsi les préparer aux métiers de demain.

### **7.2.3.3 Objectif : bien-être des collaborateurs**

Devenir meilleur employeur, c'est une conséquence d'un management centré autour de l'humain et du bien-être des collaborateurs. Déterminez dans votre stratégie cet objectif à atteindre comme vous fixeriez un objectif de chiffre d'affaires. En effet si décrocher un prix ou un label prend la même importance que tout autre objectif dans votre stratégie, les moyens vont être déployés et des mesures vont se développer au sein de votre organisation. L'atteinte d'un but qui a du sens et qui améliore les conditions de travail de vos collaborateurs ne peut que récolter l'enthousiasme collectif. Pour vous aider dans cette démarche, la QVCT est là. En améliorant votre gestion des ressources humaines, vous favorisez le bien-être des collaborateurs lequel est, ne l'oublions pas, un levier de performance avéré.

## 8. Conclusion

Pour conclure, la transition vers un management moderne plus humain semble être une nécessité et une solution pour faire face aux enjeux sociaux et macro-environnementaux. Nous pouvons dire que les dirigeants et les ressources humaines semblent avoir pris conscience des enjeux dans le domaine de l'organisation. De nouveaux modèles organisationnels et de nouvelles pratiques sont testés et mis en place dans différentes industries. Les porteurs de ce nouveau paradigme centré sur la confiance, le collectif, l'auto-responsabilisation et l'autonomie sont un exemple à suivre.

Bien entendu, une transformation de la sorte demande une adhésion générale et nécessite un accompagnement et du soutien. Elle nécessite du temps et un travail de fond important au niveau de la culture de l'entreprise et de la culture managériale. Mais les gains sont évidents : meilleur engagement des collaborateurs, augmentation de la performance, amélioration de la productivité, réduction des risques psychosociaux, mais encore attraction et rétention des talents.

Les modèles modernes présentés dans ce travail ne sont pas une recette universelle. Au contraire, les concepts devraient être adaptés et remaniés pour correspondre à l'ADN de l'entreprise.

### Apport personnel

La réalisation de ce travail m'a permis de découvrir ou d'approfondir mes connaissances théoriques des nouveaux modèles organisationnels. J'avais déjà entendu parler de l'holocratie et ce concept me séduisait. La valeur ajoutée réside dans mes entretiens avec QoQa et les SIG. Les échanges riches m'ont réellement aidé à comprendre ces principes d'organisation et leur application sur le terrain.

Au début de mon travail, j'étais convaincue que l'arrivée des nouvelles générations était la raison principale qui forçait les entreprises à changer leur méthode de management. De plus, le terme talent était synonyme de jeunes uniquement. Après de nombreuses lectures et recherches ainsi que mes deux entretiens en entreprise, j'ai bien compris que les enjeux centraux étaient ailleurs et que toutes les générations étaient concernées.

Mes recherches et mes analyses m'ont permis de créer un modèle destiné aux organisations modernes. Mon modèle a été à la base de mes recommandations et je suis heureuse de pouvoir le partager. Au risque de me répéter, le changement, c'est maintenant ! Devenez, vous aussi des acteurs de l'innovation managériale.

## Bibliographie

ACADEMICWORK, 2021. Young Professional Attraction Index 2021. *academicwork.ch*. [en ligne]. 2021. [Consulté le 12 mars 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.academicwork.ch/business/ypai-international-2021>

AGENCE NATIONALE POUR L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL, 2022. Sondage : 4 actifs sur 10 envisagent de changer d'emploi pour un travail qui aurait plus de sens | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). *Anact.fr*. [en ligne]. 2022. [Consulté le 5 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.anact.fr/sondage-4-actifs-sur-10-envisagent-de-changer-demploi-pour-un-travail-qui-aurait-plus-de-sens>

BAITAN, Mathias, 2018. *Organiser l'entreprise vers une poursuite de l'organisation optimale*. Presses polytechniques et universitaires romandes. Lausanne. Economie et management. ISBN 978-2-88915-261-2.

BARRAND, Jérôme, 2017. *Le Manager Agile. Agir autrement pour la survie des entreprises*. Dunod. ISBN 978-2-10-075864-7.

BLOCH, Ghislaine, 2015. Des entreprises libérées pour des employés heureux. *Le Temps*. [en ligne]. 6 juillet 2015. [Consulté le 12 avril 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/entreprises-liberees-employes-heureux>

BOURDU, Emilie, PÉRETIÉ, Marie-Madeleine et RICHER, Martin, 2016. *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité Refonder les organisations du travail*. [en ligne]. Presses des Mines. Paris. [Consulté le 27 avril 2022]. ISBN 978-2-35671-424-4. Disponible à l'adresse : <https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2016/10/N15-QVT-competitivite.pdf>

CASTILLO, Amanda, 2018. La génération Z est guidée par le plaisir et l'envie. *Le Temps*. [en ligne]. 22 juin 2018. [Consulté le 1 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/generation-z-guidee-plaisir-lenvie>

COUTURE-LEBRUN, Charles, 2020. *Quels éléments de la culture organisationnelle permettent l'adoption de l'holocratie*. [en ligne]. Montréal : HEC Montréal. [Consulté le 5 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : [https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/couture\\_lebrun\\_charles\\_m2020.pdf](https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/couture_lebrun_charles_m2020.pdf)

DE GAULEJAC, Vincent et HANIQUÉ, Fabienne, 2015. *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Points. Paris. ISBN 978-2-7578-7474-5.

DELOITTE, 2021. A call for accountability and action, The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z survey. *Deloitte France*. [en ligne]. 2021. [Consulté le 8 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/millennial-survey-10-eme-edition.html>

DUPUY, François, 2020. *On ne change pas les entreprises par décret. Lost in management 3*, Seuil. Paris. ISBN 978-2-02-134696-1.

FREITAG, [sans date]. Culture d'entreprise | FREITAG. *freitag.ch*. [en ligne]. [Consulté le 5 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.freitag.ch/fr/holacracy>

GAFAN, Jean, 2017. SIG : une entreprise « libérée » en marche ! *Geneva Business News | Actualités : Emploi, RH, économie, entreprises, Genève, Suisse*. [en ligne]. 15 mars 2017. [Consulté le 12 avril 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.gbnews.ch/sig-entreprise-liberee/>

GALLUP INC., 2022. State of the Global Workplace 2022 Report, The voice of the world's employees. *Gallup.com*. [en ligne]. 2022. [Consulté le 30 juin 2022]. Disponible à

l'adresse : <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>

GROUPE APICIL, 2022. Communiqué de presse APICIL, les conclusions de l'étude 2017 de l'IBET. *apicil.com*. [en ligne]. 11 juillet 2022. [Consulté le 8 juillet 2022]. Disponible à l'adresse :

<https://www.apicil.com/documents/10184/6316121/APICIL+Communiqu%C3%A9+de+P+resse+R%C3%A9sultats+%C3%A9tude+IBET+2017/baaa1e49-a123-a39a-68db-28e0a6248b4f>

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2014. *Responsabilité sociale - Découvrir ISO 26000*. [en ligne]. Vernier, Genève. ISBN 978-92-67-20973-9. Disponible à l'adresse : <https://www.iso.org/fr/publication/PUB100258.html>

La culture managériale en entreprise : un enjeu de taille, 2019. *Culture-rh.com*. [en ligne]. [Consulté le 5 mai 2022]. Disponible à l'adresse : <https://culture-rh.com/culture-manageriale-entreprise-enjeu-taille/>

LA FABRIQUE DE L'AGILITÉ, [sans date]. La Fabrique de l'agilité – Inspirer, expérimenter et partager des pratiques organisationnelle et managériale d'agilité. *fablag.ch*. [en ligne]. [Consulté le 5 mai 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.fablag.ch/>

LALOUX, Frédéric et APPERT, Etienne, 2016. *Reinventing organizations. La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management*. Diateino. ISBN 978-2-35456-251-9.

LAVALLARD, Jean-Louis, 2019. Génération Y : les millenials. *Raison présente*. 2019. Vol. 211, no. 3, pp. 107-115. DOI 10.3917/rpre.211.0107.

LE FEUVRE, Nicky, KUEHNI, Morgane, ROSENDE, Magdalena et SCHOENI, Céline, 2013. Gestion des âges et égalité : des enjeux clés souvent négligés. *hrtoday.ch*. [en ligne]. 7 juin 2013. [Consulté le 6 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.hrtoday.ch/fr/article/gestion-des-%C3%A2ges-et-egalite-des-enjeux-cles-souvent-negliges>

LE ROBERT, [sans date]. révolution - Définitions, synonymes, conjugaison, exemples | Dico en ligne Le Robert. *Le Robert*. [en ligne]. [Consulté le 5 mai 2022]. Disponible à l'adresse : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/revolution>

LEDOUX, Laurent, 2017. Les entreprises libérées ou Opale. La grande inversion : « les valeurs comme objectif, »la" valeur comme conséquence ? In : *VALEUR(S) ET MANAGEMENT. Des méthodes pour plus de valeur(s) dans le management*. EMS Editions. pp. 336. Questions de société. ISBN 978-2-37687-973-9.

L'INSTITUT IGI, 2019. *Conférence Présentation de l'holacratie (Holacracy) | Bernard Marie Chiquet | Management*. [en ligne]. 28 juin 2019. [Consulté le 26 mars 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=QiF-rNNaIQc>

L'INTERNAUTE, 2021. Culture managériale : Définition simple et facile du dictionnaire. *linternaute.fr*. [en ligne]. 1 janvier 2021. [Consulté le 13 avril 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/culture-manageriale/>

L'OBSERVATOIRE DU MANAGEMENT, 2019. L'observatoire du management 2019. *flipsnack.com*. [en ligne]. 2019. [Consulté le 30 juin 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.flipsnack.com/oasys/observatoire-du-management-2019/full-view.html>

LOTHON, Florent, [sans date]. Introduction à Holacracy | L'Agiliste. *agiliste.fr*. [en ligne]. [Consulté le 12 avril 2022 a]. Disponible à l'adresse : <https://agiliste.fr/introduction-holacracy/>

LOTHON, Florent, [sans date]. Holacracy en pratique | L'Agiliste. *agiliste.fr*. [en ligne]. [Consulté le 12 avril 2022 b]. Disponible à l'adresse : <https://agiliste.fr/holacracy-en-pratique/>

MAILLARD, Cécile, 2017. Génération Y, Un job ? Oui, mais avec du plaisir et du sens, svp. *L'Usine Nouvelle*. Janvier 2017. No. 3498, pp. 2.

MANPOWER GROUP, 2016. Génération du millénaire et carrière : Horizon 2020. *manpower.ch*. [en ligne]. 2016. [Consulté le 12 mars 2022]. Disponible à l'adresse : [https://www.manpower.ch/sites/default/files/PDF/Generation\\_Y\\_Bro\\_Manpower\\_Suisse\\_FR\\_juin2016.pdf](https://www.manpower.ch/sites/default/files/PDF/Generation_Y_Bro_Manpower_Suisse_FR_juin2016.pdf)

MICHAELPAGE, [sans date]. Génération Y: amie ou ennemie ? | Michael Page. *michaelpage.ch*. [en ligne]. [Consulté le 1 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.michaelpage.ch/fr/advice/conseils-de-management/s%C3%A9lection-et-recrutement/g%C3%A9n%C3%A9ration-y-amie-ou-ennemie>

MISSET, Séverine, 2017. *Introduction à la sociologie des organisations*. Armand Colin. Malakoff. ISBN 978-2-200-61953-4.

MORGANA, Laurence, [sans date]. UN PRÉCURSEUR DU NEW PUBLIC MANAGEMENT : HENRI FAYOL (1841-1925). *2012/2*. Vol. 1, no. 2, pp. 4 à 21.

OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE, 2019a. Population active selon la génération - 1.4.1991-30.6.2018 | Diagramme. *bfs.admin.ch*. [en ligne]. 22 octobre 2019. [Consulté le 5 mai 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/asset/fr/9967668>

OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE, 2019b. Générations sur le marché du travail. *bfs.admin.ch*. [en ligne]. 2019. [Consulté le 12 mars 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiken/arbeits-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/alter-generationen-pensionierung-gesundheit/generationen-arbeitsmarkt.html>

OFFICE FÉDÉRAL DE LA STATISTIQUE, 2021. Pyramide des âges de la population selon le sexe - 1900, 1950, 2020 | Diagramme. *bfs.admin.ch*. [en ligne]. 1 septembre 2021. [Consulté le 8 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/asset/fr/18264548>

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, 2021. *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2021 : Se former pour la vie*. [en ligne]. OCDE. Paris. [Consulté le 30 juin 2022]. Perspectives de l'OCDE sur les compétences. ISBN 978-92-64-55638-6.

PEARSON, TalentLens, 2022. Horizon RH. *talentlens.com*. [en ligne]. Janvier 2022. [Consulté le 30 juin 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.talentlens.com/fr/actualites/nos-catalogues.html>

PÉTERMANN, Manon, DESMARAIS, Céline, DUCREST, Coralie et SIFFLET, Diane, 2022. L'agilité entre effet de mode et nécessité. *hrtoday.ch*. [en ligne]. 4 mars 2022. [Consulté le 12 avril 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.hrtoday.ch/fr/article/l-agilite-entre-effet-de-mode-et-necessite>

POLE-EMPLOI, [sans date]. Qu'est-ce que la marque employeur ? *Pole-emploi.fr*. [en ligne]. [Consulté le 6 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/quest-ce-que-la-marque-employeur.html>

PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2021. *24th Annual Global CEO Survey : Quelles visions des dirigeants français ?* *pwc.rs*. [en ligne]. 2021. [Consulté le 30 juin 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.pwc.rs/en/publications/24th-annual-global-CEO-survey.html>

PRUDHOMME, Cécile, 2019. Génération Z, des consommateurs très influencés par les célébrités et les amis. *Le Monde.fr*. [en ligne]. 24 janvier 2019. [Consulté le 1 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/01/24/generation-z-des-consommateurs-tres-influences-par-les-celebrites-et-les-amis\\_5413920\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/01/24/generation-z-des-consommateurs-tres-influences-par-les-celebrites-et-les-amis_5413920_3234.html)

QOQA, 2022. QoQa et l'Holacratie. *qblog.qoqa.ch*. [en ligne]. 4 février 2022. [Consulté le 1 mars 2022]. Disponible à l'adresse : <https://qblog.qoqa.ch/fr/posts/4769>

SCHAUDER, Thomas, 2018. Avons-nous dépassé le taylorisme ? *Le Monde.fr*. [en ligne]. 11 avril 2018. [Consulté le 13 avril 2022]. Disponible à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/04/11/avons-nous-depasse-le-taylorisme\\_5284110\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2018/04/11/avons-nous-depasse-le-taylorisme_5284110_4401467.html)

SERVICES INDUSTRIELS DE GENÈVE, [sans date]. EquiLibre | SIG. *ww2.sig-ge.ch*. [en ligne]. [Consulté le 26 mars 2022]. Disponible à l'adresse : <https://ww2.sig-ge.ch/a-propos-de-sig/carriere/innovation-rh-equilibre>

SOYEZ, Fabien, 2022. De la QVT à la QVCT : ce qu'il faut savoir sur ce nouvel acronyme. *parlonsrh.com*. [en ligne]. 14 mars 2022. [Consulté le 4 juillet 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.parlonsrh.com/media/de-la-qvt-a-la-qvct-ce-quil-faut-savoir-sur-ce-nouvel-acronyme/>

WORLD ECONOMIC FORUM, 2020. The future of Jobs Report 2020. *www3.weforum.org*. [en ligne]. Octobre 2020. [Consulté le 30 juin 2022]. Disponible à l'adresse : [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

ZEFIX, [sans date]. Index central des raisons de commerce - Recherche de la raison de commerce. *zefix.ch*. [en ligne]. [Consulté le 12 avril 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.zefix.ch/fr/search/entity/list/firm/962226>

## Annexe 1 : Guide d'entretien

Thèmes	Questions	Relance
<b>Parcours professionnel</b>	1. Pouvez-vous brièvement vous présenter ?	
	2. Pouvez-vous nous expliquer en quelques mots votre parcours professionnel ?	Parcours et poste actuel, responsabilité ?
<b>Etat de situation</b>	3. Quels ont été vos motivations dans une transition vers une organisation moderne ?	Votre inspiration ? Curiosité ? une nécessité due à l'évolution de la société (technologie, génération Y), si oui quels facteurs ?
<b>Comment avez-vous eu l'adhésion de l'ensemble de la direction</b>	4. Quel a été le processus au sein de la Direction et des équipes managériales ?	Vision, orientation, culture managériale
	5. Comment avez-vous fait pour convaincre, fédérer sur une telle transformation auprès de l'ensemble des dirigeants ?	
	6. Quelles ont été les réactions des collaborateurs face à ce changement organisationnel ?	Satisfaction ? Peur ? Résistance au changement ?
	7. Quels sont selon vous les bons ingrédients pour réussir à mettre en place un type d'organisation telle que celle-ci ?	Formation, coaching par une agence spécialisée ? Culture d'entreprise jeune ?
	8. Pourquoi avoir choisi le modèle d'holocratie et non misé sur une culture d'agilité où la structure organisationnelle n'est pas modifiée ? (ou inversement)	L'holocratie demande plus de restructuration. L'agilité en entreprise vise les mêmes objectifs
<b>La posture des managers</b>	9. Quel est l'impact de cette nouvelle organisation sur les managers ?	Les nouvelles compétences ( <i>soft-hard</i> ) attendues ? Leur nouveau rôle ?
	10. Avez-vous des formations spécifiques pour vos managers pour les accompagner dans le changement de posture qu'implique votre modèle (holocratie, agilité) ?	Changement de posture ? Manager bienveillant et responsable ? Cours de leadership ? Type de leader visé ? Servant-habillant
	11. La confiance est une des clés de réussite : comment développer un environnement de confiance ?	
	12. Quel est le taux d'homogénéité managériale ?	Façon de faire harmonieuse
<b>Communication interne et Externe</b>	13. Comment avez-vous communiqué cette réorganisation auprès de vos	

	clients et comment votre démarche a été perçue ?	
	14. Quelle est votre position face au label entreprise « meilleur employeur », est-ce que votre changement d'organisation vise cet objectif ?	Renforcement de la marque employeur ?
	15. Cette visibilité employeur facilite-t-elle le développement du projet ?	Est-ce que c'est un aspirateur de talent ? Pousse à aller plus loin ?
<b>Pilotage sur le terrain</b>	16. Comment est le système de décisions au sein de l'entreprise ?	Comment les décisions sont prises ? collective ?
	17. Comment mettre en place concrètement de l'intelligence collective au sein des collaborateurs ?	
	18. Vos employés ont-ils des évaluations annuelles ?	Si oui lesquels sont-elles ? Déroulement ? 360 degrés ?
	19. Quels sont les indicateurs de performances ?	
	20. Quand les résultats ne sont pas atteints, quelles sont les mesures ?	Sanction ?
	21. Comment faire si un employé ne s'adapte pas à cette culture ?	
	22. Quel est le bilan RH (avant-après) ?	Avez-vous des difficultés (Points bloquants) Bilan des équipes positif ? si oui, pourquoi ? Qu'est-ce qui fait que ça marche mieux ou moins bien
<b>La gouvernance de demain</b>	23. Quels sont les obstacles vers cette transition managériale et organisationnelle ?	Difficultés rencontrées ? Refus du changement ? autres ?
	24. Quels sont les bénéfices attendus sur le long terme ?	Attractivité employeur ? Rentabilité ? Bien-être au travail ?
	25. Quels sont selon vous les enjeux de demain en termes de gouvernance d'entreprise ?	Vos idées ? Les difficultés du marché
<b>Quelle est la suite de votre démarche</b>	26. Quelles sont les étapes que vous envisagez pour les deux prochaines années ?	
	27. Si vous deviez refaire la démarche feriez-vous de la même manière ?	Si oui pourquoi ? Si non pourquoi ?

## Annexe 2 : Fiche signalétique des entreprises

<b>Nom de l'entreprise</b>	QoQa Service SA
<b>Année de création</b>	2005
<b>Statut juridique</b>	Société anonyme
<b>Siège social</b>	Bussigny-près-Lausanne
<b>Chiffre d'affaires annuel</b>	CHF 100 millions estimé en 2020
<b>Directeur général</b>	Pascal Meyer
<b>Nombre de collaborateurs</b>	200 collaborateurs
<b>Secteur d'activité</b>	Commerce de détail par correspondance et par internet
<b>Clients</b>	Clients privés
<b>Partenaires</b>	L'état, entreprises privées, commerçants locaux
<b>Concurrents</b>	Autres sites de vente en ligne discount (Real Deal, Dein Deal)
<b>Organisation interne</b>	Holocratie depuis octobre 2021
<b>Valeurs</b>	Le fun, l'authenticité, la transparence

Source 1: Zefix 2022 et site web de QoQa

<b>Nom de l'entreprise</b>	Services industriels de Genève
<b>Année de création</b>	1896
<b>Statut juridique</b>	Entreprise de droit public autonome
<b>Siège social</b>	Vernier
<b>Chiffre d'affaires annuel</b>	CHF 1,010 milliard en 2020
<b>Directeur général</b>	Christian Brunier
<b>Nombre de collaborateurs</b>	Env. 1800 collaborateurs
<b>Secteur d'activité</b>	Fournir dans le canton de Genève l'eau, le gaz, l'électricité, de l'énergie thermique, ainsi que traiter des déchets ; évacuer et traiter les eaux polluées dans le cadre fixé par la loi ; développer des activités dans des domaines liés à ce but, exercer leurs activités à l'extérieur du canton et fournir des prestations et des services en matière de télécommunications
<b>Clients</b>	Clients privés, artisans et indépendants, entreprise privées, collectivités, Etat
<b>Partenaires</b>	Architecte, bureau d'études
<b>Concurrents</b>	Romande Energie, SIL
<b>Organisation interne</b>	Départements agiles – entreprise libérée
<b>Valeurs</b>	Durabilité, audace, proximité, excellence

Source 2: Zefix 2022 et site web des Services industriels de Genève

## Annexe 3 : Entretien QoQa Services SA

Entreprise : Qoqa Service SA

Date : 31 mars 2022 de 10h45 à 12h15

Lieu : Bureau de Qoqa à Bussigny

Personnes présentes : Christos Kornaros (CK), leader de cercle chez Qoqa en charge du développement de l'holocratie et Rosalie Jules (RJ), étudiante de la HEG à Genève

### **RJ : Peux-tu brièvement te présenter et expliquer ton poste chez QoQa ?**

CK : Je m'appelle Christos Kornaros et j'ai plusieurs casquettes chez QoQa, plusieurs rôles comme on le dit en holocratie. J'ai commencé il y a 9 ans ici, quand nous étions encore une vingtaine. J'ai commencé dans le rôle de Back and Développer, un rôle que j'assume encore aujourd'hui. Je suis également porteur de projet d'holocratie et depuis peu, je suis leader de cercle de « Holacademy ». C'est un pôle qui a pour but de faire monter en maturité l'holocratie. C'est une chose de porter le projet jusqu'à son lancement et signer la constitution mais c'en est une autre d'accompagner l'implémentation de ce modèle. En effet, il y a par la suite pleins de questions et d'interrogations pratiques dans la mise en œuvre de l'holocratie.

CK : Il y a plus ou moins 3-4 ans, nous avons atteint un chiffre de plus de 100 collaborateurs et nous sentions un peu les limites du management agile. Nous avons mis en place SCRUM durant les premières années ou j'étais là afin d'avoir de l'agilité dans mon équipe. Nous avons vu que cet outil fonctionnait très bien dans la partie développement mais que d'autres départements qui commençait à grossir demandaient également plus d'agilité. Nous avons donc développée SCRUM partout. Chaque équipe faisait des « daily », des rétrospectives. Ces « cérémonies » ont permis d'animer et gérer les équipes de manière le plus horizontal possible. Mais après un certain temps, ça manquait tout de même de structure. SCRUM c'est clairement pour de la gestion de projet mais pas pour de la gouvernance.

Nous avons également constaté que nous avons atteint la limite de la hiérarchie horizontale, sans chef. Nous nous sommes donc posé la question de ce qui pouvait être entrepris. Dans la même période, il y avait *Liip* qui donnait des conférences sur l'holocratie. C'est une agence à Lausanne qui ont une gouvernance en holocratie depuis quelques années. Ils font du consulting pour tout ce qui est projet web, et sont orientés développement. Ils sont environ 200 collaborateurs et ont des bureaux à Lausanne, à Fribourg. C'est une bonne entreprise à aller voir car ils sont en holocratie depuis beaucoup plus longtemps que nous.

### **RJ : Est-ce que l'entreprise *Liip* vous a inspiré ?**

CK : Joann, membre de la direction (appelé sauce chez QoQa) s'est rendu à cette conférence et a adoré le concept de l'holocratie. Il en a parlé à moi, à Pascal Meyer (fondateur) et à Fabio Monte (autre sauce). J'ai donc commencé à m'y intéresser et je me suis rendu à une autre conférence que *Lipp* a faite (environ une année après). J'ai vraiment trouvé ça chouette et intéressant et je me suis dit que ça collait vraiment à notre entreprise. J'ai beaucoup apprécié le côté où à la fois la structure est assez rigide (un peu comme *scrum*) avec des rituels ultra précis, ultra structuré avec en même temps le fait que c'est très ouvert. En effet tu peux rendre le modèle adaptable à ton entreprise. Ce n'est pas une recette magique identique pour tous. Au sein d'une même compagnie, il peut y avoir des pôles beaucoup plus dans le consensus et d'autres un peu plus dirigés. Chaque cercle peut être différent, on retrouve des énergies et des fonctionnements différents.

“CK : Pourquoi le nom de sauce pour les membres de la direction ? C'est l'ancien organigramme de QoQa. En gros nous étions tous employés et il y avait 5 managers (5 sauces). Nous nous étions de la viande, du poisson, des légumes. Cette image pour dire que nous savons fonctionner tout seul et que nous sommes bons mais avec de la sauce c'est mieux, ça crée le liant, c'est meilleur.”

Une partie des sauces a fait une journée 360° avec *Lipp*. Le fondateur de QoQa n'était pas convaincu à 100% du fait des nombreuses procédures de ce modèle. Il lui reprochait un manque d'agilité.

L'entreprise continue à grandir et quand nous sommes arrivés à 120-130 collaborateurs, nous avons réellement atteint les limites. Nous nous sommes dit : il faut tester l'holocratie. Il faut faire la formation complète. Nous nous sommes donc rendus à Paris chez *iGi Partners*, c'est une boîte de consulting qui donne des formations et qui accompagne les entreprises dans cette transformation. Avec Johan et Fabio nous sommes allés à cette formation. Nous avons passé durant ces 3 jours par des haut et des bas. Un jour nous étions tout à fait convaincus de ce modèle pour QoQa, un autre nous n'étions plus du tout sûrs du sens de ce modèle au sein de l'entreprise. Le dernier jour, nous nous sommes dit c'est exactement ce qu'il faut. Nous avons fait venir l'intervenant chez nous afin de voir un petit peu quelles étaient les prochaines étapes. Il nous a informé que pour intégrer toutes les personnes touchées par ce projet il faut leur montrer ce que c'est puis avoir leur avis. Voulez-vous partir en holocratie ? L'idée ce n'est pas que le top management vienne imposer quelque chose aux autres.

Des ateliers ont été organisés pour leur présenter l'holocratie (par *iGi*) puis nous leur avons demandé si c'était ok ou non de partir en holocratie. Nous souhaitions un taux

d'adhésion des collaborateurs de 90%, c'est énorme ! Le consultant disait que 80% est un bon objectif mais ça a été une volonté au sein de la direction de partir sur 90%. Les dirigeants souhaitaient vraiment que les gens soient convaincus. Le vote a donné un résultat de 82% environ, ce que je trouve énorme mais ce n'était pas les 90%. Une deuxième étape a donc été nécessaire. Nous avons fait des workshops destinés aux gens qui n'étaient pas convaincus et qui avaient des réticences et nous les avons invités à venir pour les convaincre de voter oui. Nous avons demandé aux gens qui étaient opposés les raisons : ils n'étaient pas opposés au changement en lui-même mais ils avaient des questions quant à l'application de ce modèle sur le terrain. Ils craignaient que ça provoque du tort à l'entreprise.

À la suite de ces discussions, d'autres workshops ont été organisés pour expliquer concrètement la vision de l'holocratie appliquée sur le terrain. Un 2ème vote anonyme a eu lieu avec le même taux d'adhésion souhaité : 90%. Si les collaborateurs votaient non, ils devaient cependant écrire la raison afin que la direction rectifie le tir ou parte sur un autre modèle en sachant dans quelle direction aller. Ce deuxième vote a obtenu un large oui avec env. 93% de personnes favorables.

Ce qui explique peut-être cela, c'est le fait que ce 2ème workshop a été fait par les porteurs de projets interne. Ce n'était pas le consultant externe. C'était nous, notre feeling et comment nous pensions l'appliquer. Le but étant de les mettre dans du concret.

À la suite de cela, nous avons formé 15 personnes à l'holocratie avec notre consultant. La crise du Covid est arrivée par-dessus et nous avons dû faire des formations en ligne. Le bureau de consulting avec lequel nous travaillions devait venir pour la phase de l'encodage. Cependant, il y a eu un souci avec la société et celle-ci n'a plus pu assumer le mandat d'accompagnement, ce qui m'a posé de gros problème en tant que porteur de projet. J'avais mobilisé 120 personnes et organisé toute la logistique pour ce workshop.

J'ai donc refait un benchmark de tous les acteurs qui proposent des formations en holocratie pour trouver un nouveau partenaire fiable. Nous sommes tombés sur *Semawe* et *Ivolve* qui sont deux acteurs du domaine à Grenoble qui nous ont fait une super offre adaptée à notre image et à notre culture d'entreprise. Ils nous ont proposé un vrai accompagnement, un partenariat où ils essaient de nous faire évoluer dans la pratique avec beaucoup d'échange et d'écoute des deux côtés.

### **RJ : Il y a très peu de société formatrice sur le thème de l'holocratie en Suisse ?**

CK : J'ai recherché des acteurs en Suisse mais il y a très peu de sociétés qui proposent un accompagnement dans ce domaine. On a trouvé des potentiels agences du côté de la

Belgique mais majoritairement en France. En Suisse il n'y en avait quasi pas hormis Liip et quelques consultants dans de petites structures. Après l'expérience avec *iGi* nous souhaitions avoir un interlocuteur fiable qui possédait une plus grande structure. *Semawe* et *Ivo/ve* travaillent souvent ensemble depuis une certaine durée et ont une grande expérience et une expertise plus importante dans l'holocratie.

Quand nous avons lancé l'holocratie, nous étions déjà plus de 180 personnes et ça a été un mouvement de taille pour mobiliser tous les employés. Nos nouveaux partenaires sont donc venus sur place durant une semaine pour la phase d'encodage. Ils ont donné des formations. Il y a eu des ateliers en interne avec tout le monde, puis l'holocratie a été symboliquement lancée avec la signature de la constitution, propre au modèle. C'est un passage symbolique qui est très fort. Maintenant on y est !

**RJ : Vous étiez avant l'holocratie dans une structure plate et il fallait décider si vous alliez dans une structure plus traditionnelle ou dans quelque chose d'autre ?**

CK : C'est exactement ça, et avec la croissance de l'entreprise, il commençait à y avoir des sous managers d'une certaine manière. Des gens prenaient un peu le lead sur certains pôles mais ils n'étaient ni dans le top management, ni des employés "normaux". Ces personnes au milieu commençaient à prendre des décisions stratégiques et se questionnaient quant à leur fonction. Suis-je manager ou non ? Quel est mon poste ?

Nous ne voulions pas de managers mais nous sentions une réelle demande d'explicitation des rôles, de qui fait quoi de la part des collaborateurs. Il n'y avait pas de désir quant à la création de postes à responsabilité mais plutôt des frictions sur qui fait quoi. Le seul organigramme existant était comme explicité plus haut composée de deux niveaux : les sauces (direction) et la viande (les collaborateurs).

Il y avait à un moment donné des questions qui commençaient à se poser notamment sur les évaluations. Qui va les faire ? Faire les évaluations de qui ? Du coup est-ce que la personne qui fait les évaluations est automatiquement un manager ? Des questions quant à différentes problématiques commencent à émerger et avec ceci des réflexions relatives à l'organisation de l'entreprise.

QoQa souhaitait garder son organisation le plus plat possible avec chacun qui est leader de ses compétences. Son choix se tourne naturellement vers un modèle où l'horizontalité est présente.

**RJ : Quel a été le processus d'adhésion de la direction ?**

CK : Pour qu'une transition marche il faut une grande adhésion des collaborateurs en général (min. 80%), c'est une des choses essentielles.

Il faut avant tout une adhésion du top management à 100%. Si le top management n'y croit pas, ça ne marchera pas. En effet ce sont eux qui vont lancer le projet et être le moteur dans cette transition. Si le top management commence à être en opposition avec ce changement, ça peut être contre-productif et amener à un échec.

Le top management a beaucoup discuté et s'est fait confiance, ce qui a permis d'être à 100% alignés pour une transition vers ce modèle.

**RJ : Convaincre le top management pour aller vers l'holocratie a été assez naturel ?**

CK : Quand les consultants t'encadrent vers cette transition, ils soulèvent beaucoup de questions quant à l'organisation, les processus de décisions, ...etc. et ils te disent plus ou moins ou tu en es pour partir sur le chemin de l'holocratie. Il y a des entreprises qui sont sur le bon chemin et d'autres pas du tout.

Étant donnée notre horizontalité et la faible présence de hiérarchie, nous étions beaucoup dans la décision commune. Nous avons déjà 90% des cases cochées pour partir en holocratie. D'ailleurs, dans certains cercles actuels, il y a très peu de changement par rapport à avant. Nous avons juste explicité ce qu'il y avait déjà (les tâches et les rôles).

Il y a eu très peu de résistance lors de cette transition. C'était presque plus de la délivrance d'une certaine manière de pouvoir enfin dire qui fait quoi et comment. Chaque cercle peut agir à sa manière et ajuster sa gouvernance selon ses besoins et cette agilité nous ressemble à 100%. Ce qui est vrai aujourd'hui sera complètement différents demain et il y aura des nouveaux rôles avec des nouvelles responsabilités. Ce côté organique correspond tout à fait à QoQa !

**RJ : Quelles ont été les raisons émises par les personnes non favorables à l'holocratie (lors du 1er vote) ?**

CK :

- Ne voyaient pas l'utilité de changer (ça va très bien maintenant, pourquoi changer)
- La peur de comment ça allait être implémenté concrètement sur le terrain et qu'est-ce que ça signifiait pour QoQa

- La complexité du vocabulaire (dans l'holocratie il y a pleins de mots qui de prime abord semblent compliqué)
- Perdre du temps en raison des nombreux processus complexes (réunions tactiques et de gouvernance)
- Ne pas savoir dans quelle direction on part
- La manière de présenter des consultants (*iGi*) aux collaborateurs (utilisation de termes complexes, approche très formelle "vieille école"). Le côté très rigide que l'on trouve dans l'holocratie a pu faire peur car le modèle a pu être perçu comme opposé à la culture de QoQa

L'arrivée de *Semawe* et *Ivolve* a été bénéfique et ils ont mieux su expliquer et simplifier les termes et concepts d'Holocratie qui peuvent faire peur à la première lecture. Le fait que la société soit plus jeune et plus agile a également facilité la transmission des messages.

#### **RJ : Les bons ingrédients pour mettre en place l'holocratie selon toi ?**

CK :

- Une adhésion à 100% du top management
- Une adhésion à 80% des collaborateurs
- Un bon partenaire qui est efficace et qui suit sur la durée
- Un porteur de projet c'est très important car ça demande beaucoup de travail
- Une culture déjà horizontale
- Avoir déjà une organisation agile au sein de l'entreprise
- Des personnes formées sur le sujet (10 à 20%) : seront des futurs leaders de cercles ou futurs facilitateurs de séance. Le but étant de leader les processus pour être sûr que nous sommes toujours en holocratie et pas dans autre chose. Ce sont les futurs ambassadeurs de l'holocratie afin de faire respecter les grands principes

#### **RJ : Est-ce qu'avoir une culture jeune dans l'entreprise est un facteur de réussite ?**

CK : Je ne mettrai pas l'âge comme facteur dans la réussite mais plutôt la culture horizontale ou l'agilité de la personne à s'adapter. Je n'ai pas envie de mettre d'âge car j'estime que même à 50 ans tu peux être agile même si concrètement il y a peut-être moins de personnes agiles à cet âge. Nous avons des personnes un peu plus âgées et elles se sont très bien adaptées.

#### **RJ : Nous trouvons différents modèles qui se disent plus horizontal comme les entreprises libérées, des entreprises avec un management agile, pourquoi avoir**

## **choisi l'holocratie qui demande un nouvel organigramme avec la mise en place de nouveaux process ?**

CK : Nous avons réfléchi à plusieurs modèles, comme la sociocratie par exemple. C'est juste que les autres outils/modèles n'ont pas de cadre mais reposent essentiellement sur des principes. Les principes nous les avons déjà mais nous avons besoin d'une structure. L'holocratie, contrairement aux autres modèles que j'ai vus, répondait à nos besoins en apportant des outils en plus pour gérer la structure. A 200 collaborateurs, tu ne peux plus être en mode co-entrepreneur comme à 20 personnes. Tu as besoin de cette structure de réunions organisées avec des moments de dialogues et des règles. L'holocratie permet cela. D'une part en formalisant la démarche avec la constitution et par la suite avec des logiciels qui permettent de gérer les mutations de l'organisation en temps réel. Nous avons l'holaspirit comme logiciel par exemple. En quelques mots : tu organises une réunion, tu amènes les points de tensions, tu traites les tensions dans une réunion dite de gouvernance et tu inscrites le résultat au fur et à mesure (visible de tous). Il y a des taux de réaction, des taux de clarification et ensuite il y a le taux d'objection. Dès que c'est validé, l'organigramme est mis à jour automatiquement. Les logiciels proposés dans une organisation en holocratie ont l'avantage d'avoir un organigramme toujours à jour.

En sociocratie par exemple, tu n'as pas tout ça et tu dois développer des logiciels toi-même. Des outils sont disponibles mais il n'y a pas de règles donc ça peut rapidement partir dans toutes les directions.

## **RJ : Quel est l'impact de cette nouvelle organisation sur les managers ?**

CK : Il y avait avant l'holocratie 5 managers chez QoQa (les 5 sauces). Il y a eu un changement dans la posture. Au début, ils ont été encodés, c'est à dire que leur rôle de "sauce" (managers) et toutes les tâches qu'ils possédaient ont été transposées dans la nouvelle organisation. Ils avaient donc pleins de domaines attribués (où uniquement eux ont le droit d'intervenir dessus).

Il y a environ 1 ou 2 mois, nous nous sommes posés la question quant à la pertinence de garder ce rôle "sauce". Nous avons décidé en réunion de gouvernance de supprimer leurs anciens rôles. Les managers ont vu qu'organiquement, il n'y avait pas de raison de conserver ces rôles avec toutes les autorités reliées.

## **RJ : Quel a été le changement de posture en termes de gestion des collaborateurs ?**

CK : Il n'y a pas eu tant de changements que ça. Cependant nous avons remarqué des changements au niveau des leaders de cercle. Il y a plus de leaders de cercle donc plus de collaborateurs qui prennent part aux décisions stratégiques. Avant, la stratégie était décidée uniquement par les saucés et maintenant ce sont tous les leaders du cercle général qui vont faire de la stratégie, basée sur les besoins de leur cercle à eux.

Ces leaders de cercle ont eu droit à des formations de leadership en plus pour les accompagner.

**RJ : Est-ce que les collaborateurs leaders de cercles avait pour rôle, avant l'holocratie, de gérer des collaborateurs ?**

CK : Ils avaient déjà cette tâche, plus ou moins. En effet les collaborateurs dont je parlais plus tôt (ni top management, ni collaborateurs « normaux ») avait ce rôle implicite. Ils avaient déjà cette posture de managers mais ils n'étaient pas reconnus dans cette fonction et rien n'était explicite par rapport à ça. Avant cette réorganisation, ces managers implicites n'avaient pas de formations dispensées. Le fait de transposer notre organisation en cercle nous a permis de déterminer des leaders de cercles et officialiser le travail effectué par ces collaborateurs en proposant des formations et le développement de *soft skills* propres à cette posture.

**RJ : En termes de bilan RH (avant-après), est-ce que des points bloquants ont été observés ?**

CK : Nous n'avons peut-être pas assez de recul mais il n'y a pas eu de gens qui sont partis d'un coup à la suite de cette réorganisation. Il y a 2-3 personnes qui étaient là depuis longtemps qui sont parties assez récemment. Après discussion, ce n'était pas l'holocratie qui était en cause mais d'autres raisons (nouveau challenge, envie de voir autre chose). Certaines sociétés ont pu observer des départs après un tel changement de gouvernance mais comme nous avons consulté toute la base et que plus de 90% de l'entreprise était prête à partir en holocratie, le changement n'a pas été un facteur de départs.

**RJ : Avez-vous un feedback au niveau des équipes ?**

CK : Non, pas encore. Nous allons bientôt faire une étude à ce sujet. Nous avons actuellement un chercheur de l'université de Fribourg qui nous suit. Celui-ci a réalisé tout un diagnostic (parcours micro et macro) de QoQa avant et il va s'atteler à la même tâche 6-7 mois après. Cette personne externe se concentre sur deux thématiques et va analyser l'efficacité et le bien-être. L'étude n'est donc pas encore sortie.

Le chercheur m'a cependant fait part en quelques mots des observations suivantes au sujet de l'organisation de l'entreprise (lors du 1er diagnostic) :

- Avant le fait de partir en holocratie, il y avait un besoin de gouvernance de la part des collaborateurs consultés. Que ce soit holocratie ou autre chose, peu importe ! Il faut quelque chose !
- Un besoin de structure se fait ressentir (hiérarchique ou non)
- Besoin d'un organigramme

**RJ : Avez-vous d'autres indices RH qui vous permettent d'observer l'avant-après ?**

CK : Non car notre département RH est très neuf. Nous avons mis en place les ressources humaines à peu près au même moment que le chiffre des 200 collaborateurs a été atteint. Nous n'avons jamais fait d'études de satisfaction des employés donc nous ne possédons pas de chiffres sur lesquels s'appuyer. Les premiers chiffres que nous aurons seront ceux obtenus à la suite de l'étude du chercheur. Cela nous permettra d'avoir une vision d'avant et d'après.

Le recul n'est actuellement pas énorme mais j'entends des échos et les gens ont l'air assez contents globalement. Il y a toujours de la confusion mais le fait d'avoir explicité les rôles de chacun et le fait de savoir que l'on peut s'adresser à n'importe qui apporte de la clarté.

La philosophie en elle-même n'est encore pas complètement acquise. Il y a encore des gens qui ont le réflexe de passer par le leader de leur cercle pour demander à s'adresser à plus haut. Mais en holocratie, ça n'existe pas, on peut s'adresser à tout le monde.

Je dirais que les leaders de cercle apportent de la confusion à ce niveau-là car les collaborateurs les perçoivent quand même comme un manager. Le modèle mental (respect de la hiérarchie) prend du temps à s'adapter.

C'est peut-être une erreur de notre part dans l'holocratie d'avoir nommé ces personnes des "leaders de cercle".

**RJ : La confiance est une des clés de réussite : comment développer un environnement de confiance ?**

CK : C'est l'ADN de l'entreprise. A chaque arrivée de nouveaux collaborateurs j'essaie de les mettre en confiance. La recette pour développer cette confiance selon moi c'est de donner tout de suite des responsabilités et encourager la communication lorsque quelque chose ne va pas. Il faut développer une culture de l'erreur, une culture de coopération, du

dialogue et miser sur l'intégration pour avoir un environnement de confiance. Pour faire simple la confiance c'est une culture d'entreprise. Dès l'intégration, il faut faire comprendre à la personne qu'au sein de l'entreprise elle ne sera pas jugée et que ces critiques sont les bienvenues. Il faut dire à la personne que si nous l'avons engagée dans un rôle, c'est que nous avons confiance en elle. Du moment où nous mettons ce nouveau collaborateur dans cette posture, il est en confiance et se sent responsable de mener à bien ses tâches. L'optique sera toute différente si la personne est trop cadrée, dispose de peu d'initiatives et subit un contrôle de son travail.

La confiance c'est une grande force de notre CEO, car pour faire la formation en holocratie à Paris ce n'est pas lui qui est parti. Il a su déléguer et nous a fait confiance. Il est de nature à faire confiance et il m'a engagé car il avait en confiance en moi. Il n'est jamais venu en dessus de mon épaule pour contrôler.

Le développement de la confiance dans l'entreprise commence par le top management. Si la direction fait confiance aux managers, alors les managers font confiance à leurs collaborateurs.

**RJ : Quel est le taux d'homogénéité managériales des leaders de cercle ?**

CK : Au niveau des techniques, oui car l'holocratie est régie par des règles/procédures managériales très rigides de ce côté. C'est carré !

Concernant les *softs-skills*, chacun le fait à sa manière. Je dirais que chacun a des sensibilités différentes ce qui a pour conséquences des disparités entre les différents cercles. La personnalité de chacun ne permet pas d'atteindre une homogénéité.

**RJ : Comment avez-vous communiqué cette réorganisation auprès de vos clients et comment votre démarche a été perçue ?**

CK : On a assez peu communiqué sur ce changement d'organisation. Nous avons fait 2-3 articles de blog pour communiquer à la communauté QoQa et nous en avons parlé autour de nous. Dans nos articles, nous restons légers, le but n'étant pas de donner un cours sur l'holocratie. A la suite de cette communication, nous avons eu des questions d'entreprises privées et publics très curieuses sur le sujet. Comme tu as sûrement pu l'observer, il y a très peu d'entreprises en holocratie en Suisse, surtout de notre taille.

Les gens en ont entendu parler et ont témoigné de leur intérêt auprès de QoQa. Il y a un réel engouement pour quelque chose de différent que le management vertical et beaucoup d'entreprises n'osent pas faire le pas (entreprises de même taille que nous).

Nous sommes actuellement en discussion avec d'autres entreprises et des collectivités publiques qui s'intéressent à ce modèle. Nous leur expliquons comment nous avons fait et quelles sont les clés de réussite.

On pense souvent aux entreprises privées quand on parle de volonté d'agilité mais il n'y a pas que dans le domaine privé que ça bouge. J'observe que cette volonté de tendre vers un management plus horizontal est de plus en plus souhaitée dans les entreprises également publiques. Par exemple un département de l'armée française s'intéresse au modèle d'holocratie.

**RJ : Est-ce que le changement d'organisation a pour but d'obtenir le label meilleur employeur ?**

CK : Cette nouvelle organisation va aider à atteindre ce label mais ce n'est pas le but ultime. Je ne sais pas si c'était un objectif en soi. En tant qu'humain et porteur de projet, j'avais envie d'un type d'entreprise qui ressemble à QoQa et qui plaise également aux gens. La raison principale du CEO n'était pas que l'entreprise ait bien mais que les gens y soient bien dedans et qu'ils puissent s'épanouir. L'épanouissement des collaborateurs va un peu de pair avec le terme "meilleur employeur". Le label serait la conséquence et non un but.

**RJ : Est-ce que cette visibilité employeur en tant qu'entreprise en holocratie facilite le développement du projet ? Est-ce que c'est un aimant à talent ?**

CK : Personne ne s'est encore présenté pour un poste en évoquant la structure organisationnelle. Je pense cependant que ça peut faire partie des choses qui pourraient intéresser les potentiels candidats. Après je pense que ce n'est pas encore assez connu. Certains en ont déjà entendu parler et ça les intéresse mais c'est encore une minorité. Pour le moment ce n'est pas le facteur déterminant mais ce le sera peut-être dans le futur.

**RJ : Comment est le système de décision au sein de l'entreprise ?**

CK : Il y a deux types de réunions : la réunion de gouvernance et la réunion tactique

1. Gouvernance : c'est pour changer, créer, supprimer des rôles, modifier les redevabilités, ou encore créer des nouveaux cercles. Ça concerne tout ce qui touche à la gouvernance et donc orienté stratégique.
2. La tactique : c'est le *daily job*, qui fait quoi, qui est disponible pour faire un projet, des informations sont communiquées. C'est très opérationnel.

Dans les deux réunions, l'holocratie c'est un peu l'inverse du consensus. Nous sommes très centrés sur les personnes et leur besoin, leur tension. Ce qui est très fort, c'est ce qu'on appelle les signaux faibles. Les personnes introverties qui n'oseraient pas s'affirmer dans un consensus ne sont pas obligés de le faire en holocratie parce que nous sommes centrés sur la tension d'une personne et nous allons traiter tous les signaux y compris les signaux faibles. Par exemple dans une réunion de gouvernance, si une personne trouve qu'il faut changer un aspect : du moment que ça ne met pas en péril l'entreprise, nous allons le faire.

**RJ : On peut dire que la prise de décision est collective ?**

CK : Elle est collective car tout le monde en prend connaissance et elle est à la fois centrée sur la personne et sur les gens. C'est un mélange des deux et c'est en même temps assez paradoxal. Concrètement le collaborateur vient en réunion et informe les autres de sa tension. Les discussions seront alors centrées autour de cette personne pour la libérer de sa tension. S'il y a une objection, sa validité est discutée du point de vue de l'holocratie. Critères d'une objection valable : être touché sans son propre rôle, causer du tort à l'entreprise. En cas d'objection valable, nous serons dans une situation de consensus ou la personne qui a amené la tension et la personne qui a émis l'objection devront trouver une solution qui satisfait les deux parties.

Dans une réunion de gouvernance, nous devons toujours ressortir avec quelque chose. Par exemple si je voulais ajouter une redevabilité dans mon rôle « Holacademy » et que tu me répondais "ah non, ça ne va pas", le facilitateur entrerait en scène. Il demanderait à la personne qui n'est pas d'accord si celle-ci est touchée dans ses rôles. Si la création de cette redevabilité ne touche pas les rôles de la partie opposée, mais que c'est un aspect personnel, l'objection n'est pas valide. En résumé : "si ça ne te concerne pas, alors c'est validé". Bien entendu, si par la suite une tension est observée en raison d'une modification, il y a lieu de passer par une nouvelle discussion et traiter cette nouvelle tension.

**RJ : Comment mettre en place concrètement de l'intelligence collective au sein des équipes ?**

CK : L'holocratie aide à mettre de l'intelligence collective en place. Durant les premières réunions de gouvernance, tu vas être un peu en opposition personnelle (non liée au rôle) et tes objections ne seront pas validées. A noter qu'en général la chance d'obtenir une objection valable en holocratie est faible.

Avec ce procédé en place, tu vois que tu ne peux qu'aller dans le positif et le « bien ». De ce fait si un collaborateur a une tension, les participants vont au lieu d'apporter une critique sur l'idée, essayer de développer de l'empathie et se mettre à la place de la personne qui a cette tension. Cette démarche s'accompagne d'une réflexion orientée vers le collectif. Qu'est-ce que je peux apporter à l'autre pour soulager sa tension, comment puis-je l'aider à évoluer. Cette attitude permet d'avoir des critiques constructives et d'aller de l'avant ensemble. C'est là que l'intelligence collective est très forte : on cesse de se mettre en opposition mais on essaie d'aller dans le sens des gens.

Pour comprendre, le mot "tension" n'est pas négatif. C'est simplement une différence entre ce qui est et ce qui pourrait être.

Quand il n'y a pas de système, c'est plus compliqué de créer de l'intelligence collective car il faut mettre en place une culture d'entreprise. Les processus de l'holocratie vont aider à développer cette intelligence collective.

### **RJ : Vos collaborateurs ont-ils des évaluations annuelles ?**

CK : Si tu prends la constitution de l'holocratie, il n'y a rien à ce sujet. Dans le rôle de leader de cercle, il n'est mentionné nulle part que c'est à lui d'effectuer les évaluations. La seule chose à laquelle tu peux te référer quand tu mets en place ce modèle, c'est que tout ce qui est implicite est réputé ne pas exister. Tant que rien n'a été défini, ce qui prévalait prévaut. Nous nous basons sur ce qui existait avant tant que rien n'est défini. L'ancien système est appliqué pour tout ce qui concerne les licenciements, les recrutements, les primes et les augmentations de salaire. Pour les licenciements, une discussion a lieu entre une sauce, le leader de cercle et « *People&Culture* » (RH). Pour les recrutements, ce sont les RH et le leader de cercle qui vont signer le contrat.

Nous avons également créé des rôles de « *reviewer* » pour chaque cercle. Ces personnes ont pour tâche d'organiser les évaluations. Ce ne sont pas forcément des leaders de cercle qui assume ce rôle. *Les reviewers* ne sont pas forcément des employés qui ont de l'autorité ou un poste de manager.

### **RJ : Comment se passe concrètement ces évaluations ?**

CK : Ça dépend des cercles. Par exemple dans le cercle produit (mon cercle), le *reviewer* a pour but d'organiser ses séances et d'y participer afin d'assurer un fil continu. Nous avons créé une politique propre à nous dans mon cercle. Nous avons déterminé que les évaluations ne se font pas entre le *reviewer* et le collaborateur mais sous forme de pair. Le *reviewer* est présent car c'est le fil conducteur mais chaque collaborateur évalué doit

choisir une personne de son métier et une personne avec qui elle collabore (qui n'est pas de son métier). C'est ensuite cette paire qui va effectuer l'évaluation du collaborateur.

Le *reviewer* peut bien entendu procéder aux évaluations lui-même mais il n'est pas obligé. Il a cependant l'obligation de participer.

**RJ : Sur quoi se base cette évaluation, quelles sont les indicateurs de performance ?**

CK : L'évaluation faite par les reviewers est une discussion pour voir ce qui s'est bien passé et des objectifs sont fixés (2 par personne).

L'organisation des évaluations n'est pas encore réellement définie. Nous sommes actuellement en train de voir comment réorganiser les procédures notamment pour les discussions salariales. Dans mon domaine je n'ai pas forcément d'objectif ciblé contrairement aux acheteurs peut-être.

**RJ : Que se passe-t-il en cas de non-atteinte des objectifs ?**

CK : on ne sait pas encore ce qu'il se passe car c'est tout nouveau.

**RJ : Vous n'aviez pas d'objectifs avant l'holocratie ?**

CK : Dans mon département Produit il n'y avait pas d'objectif. Il me semble que les acheteurs eux en avaient mais je ne sais pas ce qu'il se passait en cas de non atteinte.

**RJ : Comment faire si un employé ne s'adapte pas à cette culture ?**

CK : Il y a les 3 mois d'essais pour les nouveaux engagés et si ça ne marche pas on ne continue pas avec eux. Pour ceux qui étaient déjà en place au moment de la transformation, nous n'avons pas eu de cas de non-adaptation. Ça me paraît difficile de ne pas d'adapter car cette culture se base sur l'auto-responsabilisation. Si par exemple le collaborateur ne participe pas aux réunions tactiques ou de gouvernance, ce n'est pas un problème car selon la règle, il n'est pas obligé de venir. Après si le collaborateur ne vient pas à la réunion, les autres participants peuvent mettre des projets à la personne absente.

**RJ : Quelles sont les étapes que vous envisagez pour ce projet dans les deux prochaines années ?**

CK : Je peux te montrer le document de maturité de l'holocratie (cf. annexe 4). Je me trouve dans le cercle « Holacademy » qui doit justement réfléchir sur le développement de l'holocratie. La raison d'être de mon cercle, soit mon "but ultime" en tant que leader de

cercle c'est : une pratique mature de l'holocratie. Je me suis fixé des objectifs à 4-5 ans dans ce but. Il faut un minimum de 2-3 ans pour être mature. Pour atteindre ce stade, mon idée dans un premier temps est de stabiliser la pratique puis passer plus loin en perfectionnant la pratique. Le but est que les leaders de cercle actuels ne se comportent plus comme des managers mais aient au-delà. Typiquement ne plus donner d'ordres, être dans l'accompagnement et le lead du cercle (non des personnes), soutenir les collaborateurs dans l'auto-responsabilisation.

Concernant les points relatifs à l'holocratie (cf. annexe 4), ce sont des choses assez faciles pour moi car nous sommes déjà agiles. Je suis quasiment stabilisé pour tous ces points. J'ai envie de m'appliquer dans la partie dénommées "les applications" (cf. annexe 4). Pour résumé, c'est tout ce qui n'est pas dans l'holocratie mais qui va être amené à un moment donné par la gouvernance et donc créer une demande. "Les applications" dans lesquels je vais m'investir sont les suivantes :

- La gestion de projets
- L'intitulé des postes (c'est quoi un poste maintenant alors que dans l'holocratie on parle de rôle ?)
- Le processus relatif au budget
- La gestion de la performance
- La rémunération
- Les questions liées au licenciement (qui licencie)
- Les questions liées au recrutement

Plus nous allons avancer dans l'holocratie, plus les collaborateurs vont être demandeurs d'explications dans les domaines ci-dessus. Ce sera mon challenge de traiter ces thématiques en les adaptant au modèle holocratie.

**RJ : Si tu devais refaire ce changement de gouvernance, ferais-tu de la même manière ?**

CK : Oui pour le choix de l'holocratie car je n'ai pas de doute, c'est le modèle qui nous convient le plus. Nous sommes peut-être partis têtes baissées avec la première agence de conseils dans le domaine sans se demander s'il y avait d'autres acteurs. Nous aurions dû faire un benchmark des acteurs qui existaient sur ce marché.

J'irai également plus en profondeur dans l'encodage de la partie RH pour mieux les accompagner. Nous n'avons peut-être pas mis assez de temps dessus ce qui a créé un peu de confusion. La question des évaluations est très vite arrivée sur le tapis et avec elle son lot de questions. Comme nous n'avons pas encore encodé, nous avons toujours un

cran de retard. Il y avait au début le monde de l'holocratie et le monde RH. Maintenant ça commence à mieux aller.

**RJ : Pour toi, quels sont les enjeux de demain en termes de gouvernance d'entreprise ?**

CK : Pour moi il n'y a clairement pas toutes les entreprises qui peuvent partir en holocratie. Je sens cependant qu'il y a de la part des gens une volonté de structures moins hiérarchiques. Il y a de la souffrance dans ces modèles traditionnels mais qui ne sont pas forcément à cause de l'entreprise ou sa culture. C'est plutôt de la fatigue liée aux rapports hiérarchiques verticaux qui reposent sur d'anciens modèles managériaux avec un chef auquel il faut se reporter, qui lui se reporte à un autre chef. Je sens que des systèmes comme l'holocratie permettent, s'ils sont bien appliqués bien sûr, de répondre à un besoin de simplicité et d'horizontalité au travail.

Les entreprises ont besoin de se réinventer dans le modèle pyramidal, il y a quelque chose de différent à faire.

**RJ : Notre entretien est terminé, as-tu des questions ?**

CK : Non, pas de question.

**RJ : Merci beaucoup d'avoir pris du temps et répondu à mes questions.**

CK : Avec plaisir.

# Annexe 4 : Document de maturité de l'holocratie

## Carte de Maturité de l'auto-organisation

destinée aux entreprises ayant mis en place le système Holacracy®

HOLACRACY N'EST PAS ENCORE ADOPTÉ

LA CONSTITUTION HOLACRACY EST ADOPTÉE

### SYSTÈME D'EXPLOITATION



#### SYSTÈME DE POUVOIR / AUTORITÉ

Système traditionnel de commande et de contrôle dans lequel le pouvoir réside au sommet ; une hiérarchie de managers qui prévalent souvent sur les subordonnés.

Le management dispose toujours d'un droit de veto. La culture soutient fermement la délégation d'autorité et la prise des responsabilités par les subordonnés pour qu'ils mènent à bien leurs Rôles et commettent des erreurs.

L'organisation a mis en place un système transparent de distribution, d'encodage et d'évolution des autorités de tous les Rôles.

Le système d'autorité distribué est encodé dans les règlements officiels de l'entreprise (ou équivalent), et la culture ne reconnaît même plus l'existence d'un « PDG ».

NIV 1

PEUT SABOTER LA PRATIQUE

NIV 2

STABILISE LA PRATIQUE

NIV 3

PERFECTIONNE LA PRATIQUE

NIV 4

FAIT ÉVOLUER LA PRATIQUE

### LA PRATIQUE D'HOLACRACY



#### RÉUNIONS TACTIQUES

Le Cercle suit la plupart du temps « le rythme » des réunions de triage ; d'autres réunions opérationnelles ressemblent à ce qu'elles étaient avant l'adoption de Holacracy, et ignorent la structure de Rôle dans le cercle.

Les réunions de triage sont organisées régulièrement, se déroulent à un rythme rapide, restent axées sur les tensions et génèrent des prochaines-actions claires, sans une planification excessive, elles ont remplacé d'autres réunions régulières.

Les Facilitateurs clarifient régulièrement les Rôles au cours des réunions de triage ; les équipes parlent de Rôles à Rôles, attribuent des actions à des Rôles et vérifient régulièrement la structure des Rôles pour clarifier les attentes et les autorités.

Les réunions de triage sont utilisées uniquement comme un recours ; la plupart des besoins opérationnels sont satisfaits en dehors des réunions ou lors de réunions ad hoc, convoquées en cas de besoin ; les équipes auto-renforcent la clarté des Rôles dans toutes les réunions, pas seulement en triage.



#### RÉUNIONS DE GOUVERNANCE

Le Cercle suit la plupart du temps « le rythme » des réunions de gouvernance ; peu de points à l'ordre du jour ; ils visent surtout à clarifier les fonctions existantes ; le cercle dépend en grande partie du Facilitateur pour tenir le processus.

Les points de l'ordre du jour ont régulièrement pour effet une modification ou un ajout et ne servent pas uniquement à clarifier la situation actuelle ; les membres du cercle se montrent engagés dans le processus et ne le combattent pas.

Les propositions sont souvent plus avancées (par exemple, en plusieurs parties, en utilisant des domaines, etc.) ; il y a de la Gouvernance en dehors des réunions ; l'équipe est plutôt auto-disciplinée sur le processus.

Certaines propositions visent d'importants remaniements, même de la structure de cercle elle-même, et remettent en question certaines hypothèses profondément enracinées sur la façon dont le travail doit être structuré.



#### LEADER DE CERCLE

Les Leaders de Cercles se comportent toujours comme des managers et le leadership ressemble toujours à une pyramide hiérarchique ; le pouvoir réside implicitement dans le Rôle de Leader de Cercle, et ils agissent comme des managers.

Les Leaders de Cercles comprennent la différence entre Leader de Cercle et manager et évitent l'exercice implicite du pouvoir qui dépasse les autorités et les Rôles réels du Leader de Cercle.

Certaines autorités autocratiques du Leader de Cercle sont soumises à des contraintes enregistrées en gouvernance, ou les autorités du Leader de Cercle sont parfois déléguées à d'autres Rôles.

L'organisation a mis en place des processus qui remplacent de nombreuses autorités du Leader de Cercle par des méthodes distribuées, efficaces de pair à pair, encodées de manière transparente en gouvernance.



#### AFFECTATION DES RÔLES

L'organisation utilise les règles par défaut de Holacracy : Les Leaders de Cercles affectent les personnes aux Rôles.

Les Leaders de Cercles affectent les Rôles, mais des systèmes/processus utiles sont mis en place pour aider les personnes à trouver et changer de Rôles ; une « place de marché des Rôles » est en train de se développer.

La Gouvernance ajoute des pouvoirs et des contre-pouvoirs à l'autorité d'affectation / désaffectation des personnes dans les Rôles dont dispose le Leader de Cercle (par exemple, des contraintes en matière de désaffectation d'un Rôle ou des critères plus transparents pour choisir une personne à affecter à un Rôle, etc.).

L'autorité d'affectation de Rôles dont dispose le Leader de Cercle est remplacée par un système efficace, distribué, de pair-à-pair d'affectation de bons Rôles aux bonnes personnes, et de leur désaffectation en cas de besoin, le tout étant encodé dans la gouvernance.



#### FACILITATEUR ÉLU

Peut animer les réunions de base en Holacracy, mais perd régulièrement le contrôle du processus lorsque les choses deviennent difficiles ou complexes, et le processus devient désordonné. Recadre rarement le processus lorsque cela est nécessaire. Les objections et l'intégration sont vécues comme très difficiles. Tendance à être trop taxiste ou trop contrôlant.

Facilite avec confiance. Donne du cadre sur le processus lorsque cela est nécessaire. Utilise encore la fiche de facilitation de réunion pendant les objections. Facilite les réunions tactiques de manière productive, même s'il manque des occasions de clarifier les autorités ou de révéler des tensions de gouvernance.

Réoriente rapidement les comportements hors processus. Le cadrage est clair et conversationnel. Maintient un espace neutre et structuré. À l'aise avec les objections et l'intégration, même si les cas complexes sont encore difficiles. A tendance à coacher en cours de processus et les temps morts sont plus stratégiques. Détecte quand les gens essaient de des attentes implicites lors d'une réunion tactique.

Adapte automatiquement le cadrage à l'expérience. Peut maintenir le processus sans interruption, même avec des novices ou des résistants, identifie les réactions pendant les questions de clarification, protège bien et confortablement l'espace. Le test des objections se fait de manière douce, claire et appropriée. Peut faciliter et coacher efficacement de nouveaux groupes.



#### TRAITEMENT INDIVIDUEL DES TENSIONS

Suppose parfois que les autres sont responsables de la compréhension ou du ressentir de leur propre tension (i.e. : joue le rôle de victime). De nombreuses tensions sont « prédictives » plutôt que fondées sur l'expérience ou des données connues.

L'individu assume la responsabilité de sentir les tensions, mais est parfois réticent à demander de l'aide aux autres pour obtenir de la clarification sur les tensions (i.e. : jouer au héros) ; de plus en plus à l'aise pour laisser les situations réelles conduire le changement.

Dispose de processus autoréflexifs faibles pour ressentir ses propres tensions, mais aussi à l'aise pour reconnaître la confusion ou le manque de clarté et à demander de l'aide ; peut consciemment permettre ou créer des tensions pour les autres, en ayant confiance dans le fait qu'elles seront traitées.

L'individu est un modèle de rôle pour le traitement individualisé. À l'aise pour gérer les limites, demander des projections et dire « non ». Ne réagit pas aux circonstances par une résistance émotionnelle ou des reproches.



#### ORGANISATION INDIVIDUELLE












Commence à peine à comprendre les principes de base. A un système rudimentaire (une to-do liste ou un agenda). Ne distingue pas les projets des prochaines-actions.

Peut garder la trace de tous les projets de demande et prochaines-actions. Peut occasionnellement demander des priorités et des projections.

Globalement, dispose d'un système faible qui intègre les projets et les listes de prochaines-actions, l'agenda, les documents de projet, les communications, etc. Révise et met à jour de manière faible projets et actions.

On peut lui faire confiance pour ne rien oublier. Utilise un système comme « Getting Things Done » pour garder la trace de tout selon les contextes et le temps nécessaire pour le faire. Capable de s'adapter rapidement aux changements de priorités.

## APPLICATIONS

 <p><b>GESTION DE PROJET</b></p>	<p>Approche de prévision et de contrôle (par exemple approche en « cascade », les diagrammes de Gantt, etc.) ; le chef de projet tente de réduire les écarts par rapport au plan.</p>	<p>La planification de projet implique toutes les parties prenantes et tient compte de l'inconnu (par exemple, le prototypage et les cycles de tests, la planification d'urgence, suivi parallèle, etc.).</p>	<p>Le propriétaire de projet a une vision claire de l'objectif visé au-delà des étapes spécifiques du projet ; de nombreux outils de gestion de projet sont utilisés pour coordonner l'action.</p>	<p>Une gestion de projet radicalement simplifiée, basée sur une information transparente et une priorisation dynamique ; des outils de projets complexes sont rarement nécessaires.</p>
 <p><b>INTITULÉS DE POSTES</b></p>	<p>Les intitulés de poste ont été simplement remplacés par les intitulés des Rôles ; les Rôles de Leaders de Cercles, sont interprétés comme « meilleurs » ou plus prestigieux, et sont souvent considérés comme un emploi à temps plein.</p>	<p>Les intitulés de poste et les Rôles coexistent en tant que systèmes parallèles ; les employés assument de nombreux Rôles ; les intitulés de postes font souvent partie de la structure du pouvoir implicite ; le sentiment de « vivre dans deux mondes ».</p>	<p>Les intitulés de postes sont rarement utilisés ou affichés en interne (mais peuvent l'être en externe), et les employés considèrent le Leader de Cercle comme un Rôle comme un autre, pas un emploi à temps plein.</p>	<p>L'absence d'une hiérarchie associée à l'intitulé de poste pousse les employés à trouver leur identité profonde et leur voie d'épanouissement ; la description flexible des Rôles encourage le développement et l'exploration.</p>
 <p><b>PRISE DE DÉCISION, PASSAGE À L'ACTION</b></p>	<p>Les personnes en charge de Rôles ignorent la plupart du temps la gouvernance et s'adressent au leader pressenti ou à un ancien manager lorsqu'il s'agit de prendre les décisions cruciales et des actions importantes.</p>	<p>Les personnes en charge de Rôles concilient les conflits entre leur autorité explicite et les anciennes normes culturelles, en cherchant un consensus ou l'adhésion des autres avant de prendre les décisions les plus importantes.</p>	<p>Les personnes en charge de Rôles prennent des décisions en vertu des autorités qui leur sont conférées par la Constitution et la gouvernance, sans chercher un consensus ou même sans trop consulter.</p>	<p>Les personnes en charge de Rôles assument leur autorité mais demandent des avis de façon appropriée et spontanée ; le fait de créer des tensions n'est pas perçu comme étant à éviter ; l'initiative individuelle est acceptée.</p>
 <p><b>BUDGETS</b></p>	<p>Le Leader de Cercle du cercle plus large délègue la plupart des autorités de dépenses et approuve/rejecte les demandes individuellement ou prend des décisions ad hoc pour déléguer les budgets à des sous-cercles.</p>	<p>Un processus transparent permet d'allouer des budgets à des Rôles, à des cercles, ou à des projets d'urgence. Les Leaders de Cercles disposant encore d'un droit de veto quant à la plupart des décisions relatives aux dépenses.</p>	<p>Le processus d'allocation des budgets de l'organisation repose sur les contributions de plusieurs parties, au-delà des Leaders de Cercle, et sur des pouvoirs et contre-pouvoirs afin d'éviter que l'autorité pour accorder ou refuser un budget ne soit détenue par une seule personne.</p>	<p>Les allocations de budget ou les autorisations de dépenses sont le résultat d'un processus complexe basé sur le marché avec des mécanismes de rétroaction intégrés de feedback pour aligner automatiquement un équilibre entre les dépenses sur ce qui sert le mieux les clients et de la Raison d'Être.</p>
 <p><b>FLUX D'INFORMATION</b></p>	<p>Les informations sont données sur la base du « besoin de savoir » et / ou le flux d'information est dispensé avec de nombreux e-mails et personnes en copie de ceux-ci et de réunions générales.</p>	<p>Le partage d'informations en dehors des réunions se fait principalement par le biais d'e-mails basés sur les Rôles ; le partage informel de l'information en temps réel se produit par hasard, mais n'est pas bien pris en charge.</p>	<p>Le partage informel de l'information est encouragé par des événements sociaux, des espaces de travail et des plateformes qui stimulent la « collision » ; l'information est de plus en plus transparente.</p>	<p>Tout le monde a accès à la plupart des informations en temps réel ; la plupart des e-mails sont remplacés par des outils de collaboration transparents.</p>
 <p><b>GESTION DE LA PERFORMANCE</b></p>	<p>Le système est axé sur la performance individuelle et les évaluations officielles de la performance faites par le Leader de Cercle, à la manière d'un manager, souvent suivies de l'attribution de notes ; le cycle de feedback est encore directement lié au cycle de révision de la rémunération.</p>	<p>Des évaluations officielles ont toujours lieu mais sont décorrélées de l'évolution de la rémunération ; des feedback réguliers émanant des Leaders de Cercle sont encouragés, car ils permettent d'énergiser la redevabilité du Leader de Cercle en matière de coaching des personnes en charge de Rôles.</p>	<p>Un feedback de pair à pair en continu est encouragé par la culture et supporté par certains processus / systèmes, juste pour le plaisir d'apprendre, sans lien direct avec la rémunération ; la réflexion au niveau de l'équipe en vue de l'auto-amélioration est monnaie courante.</p>	<p>Le feedback circule de façon fluide, librement et fréquemment ; le feedback de pair à pair est souvent basé sur le modèle de feedback « Client » (interne et externe) ; de nombreux processus et canaux sont disponibles pour le feedback afin de répondre à différentes préférences et besoins individuels.</p>
 <p><b>RÉMUNÉRATION</b></p>	<p>Les Leaders de Cercles ont l'autorité de fixer la rémunération de manière implicite, peut-être dans le cadre d'un système ou d'un processus global ; des incitations liées à la performance individuelle sont souvent en place.</p>	<p>L'autorité pour définir la rémunération d'un employé est explicitement attribuée à un Rôle créé via la gouvernance (même si un Leader de Cercle remplit également ce Rôle), et il existe des redevabilités ou des processus garantissant le recueil de feedback auprès de tiers avant d'entamer une procédure de licenciement.</p>	<p>L'autorité pour définir la rémunération d'un employé est attribuée à un groupe dans le cadre d'un ou de plusieurs Rôles ; le processus et l'autorité pour rémunérer sont transparents en gouvernance ; il n'existe pas d'incitation individuelle (toutefois les profits peuvent être partagés au niveau de l'équipe ou des stock-options peuvent être attribuées).</p>	<p>Processus de pair à pair basé sur le marché, le groupe chargé de fixer la rémunération des autres n'étant pas clairement défini (par ex. le système de taux pour le travail en équipe chez Zaposs, ou encore le système de badge pratiqué chez HolacracyOne).</p>
 <p><b>LICENCIEMENT</b></p>	<p>Les Leaders de Cercles ont généralement l'autorité pour licencier comme s'ils étaient des managers, cela peut avoir lieu dans le cadre d'un système global ou d'un processus défini par une fonction RH.</p>	<p>L'autorité pour licencier un employé est explicitement attribuée à un Rôle créé en gouvernance (même si un Leader de Cercle remplit également ce Rôle), et il existe des redevabilités ou des processus garantissant le recueil de feedback auprès de tiers avant d'entamer une procédure de licenciement.</p>	<p>L'autorité pour licencier est attribuée à un groupe de personnes agissant dans le cadre d'un ou de plusieurs Rôles (par exemple « Associés principaux / permanents de HolacracyOne »), définis de manière transparente en gouvernance ; un processus clair est publié ; des pouvoirs et contre-pouvoirs solides existent.</p>	<p>Les licenciements apparaissent comme un résultat possible d'un processus d'évaluation de pairs à pairs basé sur le marché qui permet également de signaler à l'avance des problèmes potentiels dans de nombreux cas ; dans la pratique, les licenciements sont souvent rares.</p>
 <p><b>RECRUTEMENT</b></p>	<p>Les entretiens sont menés par le personnel formé à cet effet au sein des RH ; l'accent est mis sur l'expérience passée et sur l'adéquation par rapport à la description du poste.</p>	<p>Le processus de recrutement et d'embauche est délégué à un Rôle et encodé dans la gouvernance ; le processus d'embauche s'articule autour des entretiens et des CV, de façon traditionnelle.</p>	<p>Le processus de recrutement est déclenché par un Rôle après avoir identifié les besoins des autres ; l'embauche consiste davantage à « ajouter des membres à une équipe » qu'à « pourvoir un poste » ; le processus de sélection repose sur les entretiens avec les futurs collègues et / ou sur d'autres méthodes pratiques.</p>	<p>Les déclencheurs d'embauche reposent sur un processus ou une formule qui intègre les besoins de l'entreprise ; un processus de sélection personnalisé toujours en évolution est utilisé et vise plutôt à « solliciter des associés business » qu'à « embaucher des employés ».</p>
 <p><b>PROCESSUS D'INTÉGRATION ET FORMATION</b></p>	<p>Pas de processus d'intégration ou de formation sur l'auto-organisation ou Holacracy.</p>	<p>Le processus d'intégration inclut une orientation et / ou formation sur le fonctionnement du système d'auto-organisation (Holacracy) ; formations et ressources supplémentaires sont régulièrement mises à disposition de tous les associés.</p>	<p>Un mentor auto-sélectionné permet de développer les connaissances / les outils pour gérer les tensions ; va bien au-delà de l'intégration initiale ; des coachs internes en Holacracy sont facilement disponibles et utilisés.</p>	<p>L'organisation a mis en place son propre programme de formation interne en vue de certifier des praticiens, facilitateurs et coachs Holacracy.</p>
 <p><b>FOCUS SUR LA RAISON D'ÊTRE</b></p>	<p>L'objectif est d'assurer sa propre préservation et / ou le profit ; les déclarations explicites sur la mission / raison d'être n'existent pas ou ne sont pas prises au sérieux.</p>	<p>La Raison d'Être de l'Organisation est explicite, claire et sert de but ultime dans la pratique ; pour la plupart, les Raisons d'Être des cercles et des Rôles restent cependant non définies et on y attache généralement peu d'importance ou, lorsqu'elles existent, on ne les fait pas évoluer.</p>	<p>Les Raisons d'Être au niveau des Rôles sont utilisées pour prendre des décisions et de conduire des actions ; les personnes sentent la tension lorsque la Raison d'Être d'un Rôle n'est pas définie ou obsolète ; les indicateurs de l'entreprise reflètent de nombreux aspects de l'expression de la Raison d'Être, pas seulement financiers.</p>	<p>La Raison d'Être de l'Organisation est clairement différenciée de la Raison d'Être de ses personnes clés et fondateurs ; la Raison d'Être est un focus majeur dans la culture ; l'alignement sur la Raison d'Être est clairement appliqué à tous les niveaux d'échelle, de façon continue.</p>

Tous droits réservés HolacracyOne®, traduction française réalisée par Semawe

## **Annexe 5 : Entretien Services Industriels de Genève**

Entreprise : Services industriels de Genève (SIG)

Date : 31 mars 2022 de 14h à 15h15

Lieu : Rencontre via Teams

Personnes présentes : Éric Cousam (EC), membre de la direction RH et Rosalie Jules (RJ), étudiante de la HEG à Genève

### **RJ : Pouvez-vous vous présenter ?**

EC : Éric Cousam, je suis à la direction au ressources humaines depuis 4 ans environ. Je suis au SIG depuis un peu plus de 30 ans et je vais bientôt quitter l'entreprise. Je vais m'arrêter cet été.

Les SIG sont organisés en 7 ou 8 directions qui sont décomposées en activités, elles-mêmes composées en unité. C'est une structure très hiérarchisée. Nous essayons d'avoir une méthode de management qui est réfléchi et qui nous permet de regarder vers l'avenir mais nous venons d'un univers super traditionnel. C'est une régie autonome de droit public, c'est-à-dire que nous ne recevons pas d'argent de l'état mais plutôt le contraire. Nous reversons énormément de revenus à nos propriétaires qui sont l'Etat, la ville de Genève et l'ensemble des communes genevoises. Nous appartenons aux institutions publiques et nous sommes autonomes dans le sens où le politique approuve nos budgets et contrôle en quelque sorte nos activités du point de vue financier. Nous avons cependant une autonomie de gestion. Nous recevons des missions et nous avons l'obligation de fournir un certain nombre des prestations essentielles à la collectivité, aux particuliers et aux entreprises. Notre conseil d'administration est constitué de gens qui sont désignés par nos propriétaires. Nous avons un statut semblable à l'aéroport de Genève ou les hôpitaux comme les HUG à Genève.

### **RJ : Quelles sont vos responsabilités à la direction des ressources humaines et quel est votre parcours professionnel ?**

EC : Au sein de la direction RH, il y a un comité de direction où siègent 3 directeurs d'activités et 2 personnes qui jouent un rôle spécial. Dans ces rôles, nous retrouvons la médecin du travail qui a une fonction particulière. Elle dirige un centre de santé au travail avec quelques infirmières. Je siège au Codir au côté de Robert Monin, le directeur général des RH. Par moment des personnes sont rattachées à moi mais en ce moment je n'en ai plus. Mon rôle n'est pas du tout hiérarchique, je joue un rôle d'état-major, de conseiller. Je traite des dossiers spéciaux ou alors je porte des projets qui ont une forte composante RH, pour le compte des RH. Auparavant, j'ai eu un parcours de manager au SIG. J'ai

profité d'une réorganisation des SIG il y a 4 ans pour glisser d'une position de management à une fonction d'état-major, plutôt RH en prévision de mon départ planifié. Au cours de ma carrière j'avais fait plusieurs années dans le domaine du QSSE (qualité, santé, sécurité, environnement). J'étais responsable de tout ce qui se faisait au niveau des systèmes de management et au niveau du système de gestion environnementale et de la sécurité au SIG. Je m'occupais beaucoup de gestion de crise dans cette fonction. Avant cela, j'ai eu beaucoup de fonctions de management dans différentes directions. Pendant plusieurs années, je me suis occupée par exemple de toutes les personnes qui s'occupaient de relever les compteurs dans les maisons qui incluaient la facturation, le contentieux et le service-clients. A un autre moment je me suis occupé de conduite du changement et créer un bureau des projets. Le but était d'avoir des chefs de projets qui ne soient pas des informaticiens mais qui soient des personnes rattachées à la direction générale qui puissent mener des projets transversaux (comme des projets d'organisation). Au tout début, j'étais chef de projet informatique durant plusieurs années sans fonction de manager. Mon parcours riche et varié aux SIG m'a permis de bien connaître l'entreprise dans son ensemble et à différents niveaux.

**RJ : Vous avez adopté le programme « Équilibre » depuis 2015, quelles ont été vos motivations dans ce choix ?**

EC : La motivation vient de la perception que les modes de fonctionnement traditionnels qui étaient les nôtres n'étaient plus adaptés pour l'avenir, notamment pour les collaborateurs. Le mot équilibre vient de l'idée d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. C'est impératif de veiller à offrir des conditions qui donnent le meilleur équilibre possible entre la vie privée et la vie professionnelle pour que les gens donnent le meilleur d'eux-mêmes. Ce n'est pas une vision désintéressée, c'est une vision humaniste, intéressée. Le pari qui est fait, c'est que les gens travaillent mieux s'ils travaillent dans des conditions qui sont conformes à leurs aspirations.

**RJ : Quelles sont ces attentes qui forcent cette nécessité d'évolution ? En raison de la technologie, en raison des nouvelles générations sur le marché ?**

EC : La technologie c'est un facteur important parce que c'est la technologie qui a rendu possible les nouveaux modes de travail, c'est ce qui a rendu possible le télétravail. C'est un élément qui pèse sur les nouvelles façons de travailler. « Je travaille dans l'espace qui me convient le mieux ». Il y a eu toute une réflexion sur les espaces et c'est pour ça qu'on a remplacé des bureaux cloisonnés qu'on connaît d'aujourd'hui par des espaces que l'on appelle dynamiques, qui ont des configurations variées qui permettent de s'installer dans

un lieu où on est isolé pour pouvoir se concentrer si la tâche le demande. On peut aussi aller travailler à la cafétéria dans le bruit si c'est ce qu'on préfère. Au cours de la journée, on change d'espace et c'est ça l'idée des espaces dynamiques. Le lieu ça peut être en dehors des murs de l'entreprise, c'est là que ça amène sur le pied de la technologie. Comme on se déplace tout le temps, on n'a pas un coin avec une armoire, des étagères. Ça suppose qu'on ait des outils ultra-portable pour être nomade et que tout soit le plus possible dématérialisé.

L'autre aspect c'est le moment, à quel moment on travail. Une chose simple est de contrôler qu'une personne ait travaillé 8 heures, on a des badgeuses automatiques, puis on peut voir tous les jours si une personne est quitte par rapport à l'entreprise. En réalité ce que donne ces chiffres, ce ne sont pas combien les gens ont vraiment travaillé, ce sont combien les gens ont été à leur poste de travail. Ce focus qui était confortable pour le manager, quelque part il n'a pas de sens. Ça ne nous intéresse pas de savoir si les gens sont à leur place de travail, nous on veut que les missions confiées aux gens soient assurées, il faut déplacer le focus, non plus sur la durée mais sur les objectifs, ce qui a été fait. Mais ça c'est bien plus difficile à manager, c'est moins confortable, mais c'est le sens qui est souhaité. Ça implique une autre façon de manager.

Le porteur de projet était un de mes collègue RH qui n'est plus dans l'entreprise, mais c'est surtout le directeur général qui a beaucoup porté ça sur ses épaules. Il est un archi-convaincu de cette nécessité. Il peut y avoir des points de vue qui sont plus nuancés parmi les membres de la direction générale. Certains d'entre eux sont moins des ardents promoteurs de cette façon de travailler. Ce sont des façons de travailler qui sont basées sur la confiance, et la confiance n'est pas toujours honorée. Il peut y avoir des personnes qui abusent de la confiance qui leur est faite et ça fini par se voir.

### **RJ : Comment développe-t-on cette confiance ?**

EC : Je crois qu'on n'a pas la recette encore. Elle se construit avec le temps. Par exemple si le manager fronce les sourcils lorsqu'il voit une des personnes de son équipe qui se lève à 18h15 en ayant l'air de dire « tu pars déjà ? », « tu as déjà fini de travailler ? », ce n'est pas un très bon exemple de confiance. Le responsable ne va pas encourager son équipe à se dire qu'elle est libre dans ses horaires et qu'elle peut auto-gérer son temps selon ses besoins. Nous souhaitons que la personne se sente autorisée à quitter son travail par exemple plus tôt pour profiter de son après-midi si elle le souhaite. Elle doit également se sentir responsabilisée sur le fait qu'on attend un travail de sa part et que c'est à elle de s'organiser sans nécessairement avoir un contrôle derrière. La confiance

ne passe donc pas la responsabilisation individuelle. Il faut pour cela que les bons messages soient poussés le long de la ligne hiérarchique. Donc cette confiance, ça prend du temps et elle repose sur l'exemplarité. Quand une personne triche et qu'elle abuse de la confiance, il faut recadrer immédiatement. Cela nous a conduit parfois à des licenciements ou à des collaborateurs rétrogradés dans leur niveau de responsabilité. On part du principe que les gens sont honnêtes, responsables et de bons professionnels, ce qui est le cas dans 99% des situations. Dans 1% des situations, il faut serrer la vis et même si ce n'est pas toujours facile on doit prendre des mesures.

**RJ : Quel a été le processus au sein de la direction et des équipes managériales pour que tout le monde adhère et adopte cette nouvelle culture managériale ?**

EC : Nous avons lancé notre programme Équilibre en 2015. Il y a eu des prémices en 2011 avec des premiers tests je dirai. Nous avons démarré petit avec des secteurs qui étaient d'accord de faire l'expérience. A la lumière de ces premières expériences, nous avons réaménagé un certain nombre de choses puis ça s'est élargi petit à petit. Je dirai que c'est en 2019 que nous avons pu dire que le projet équilibre est devenu le mode normal et tout le monde va passer au régime équilibre. Jusqu'alors, nous avions des parties de l'organisation qui était en équilibre et d'autres pas. Pendant plusieurs années, nous avons vécu avec ces deux régimes en parallèle.

**RJ : Est-ce qu'il n'y avait pas de sentiment d'inégalité d'une équipe à une autre ?**

EC : Le programme équilibre était ouvert à ceux qui veulent. En effet, ceux qui souhaitaient passer en mode équilibre pouvait le faire et ils pouvaient changer d'avis à tout moment, c'est à dire qu'ils pouvaient revenir en arrière s'ils le souhaitaient.

**RJ : Qui décidait de participer ou pas à ce programme ?**

EC : Au tout début il fallait d'abord qu'il y ait une volonté de la hiérarchie d'une unité. Je vous l'ai dit, nous sommes organisés en direction, activité, unité donc au niveau de l'unité il fallait que le responsable soit ok. Il estimait que par rapport à son type d'activité ça avait du sens de fonctionner en mode équilibre. Si le responsable était ok, à ce moment-là tous les collaborateurs pouvaient passer en mode équilibre s'ils le souhaitaient. Le manager pouvait éventuellement refuser à un collaborateur mais ça ne s'est pratiquement jamais fait. Disons que tout collaborateur pouvait donc choisir d'aller en mode équilibre ou pas. Concrètement l'unité était en mode équilibre et les collaborateurs pouvaient choisir entre l'horaire à la confiance ou l'horaire variable. L'horaire variable c'était la modalité où on

badge et puis le temps est décompté mais encore une fois c'est une logique qui pousse au présentisme. Nous ne sommes pas fans de cela mais le collaborateur pouvait choisir de rester à l'horaire variable. Dans les horaires à la confiance on ne suit plus les heures mais le travail qui a été fait. On demande aux collaborateurs de rester vigilants et de quand même noter leurs heures sur Excel ou sur des outils pour qu'ils ne se retrouvent pas en surnégime à un moment donné. Si quelqu'un fait 10h par jour pendant un mois ça ne va pas.

**RJ : Comment a été favorisée l'adhésion à l'agilité au niveau de toutes l'entreprise ? Prise de décision du directeur ou commune de tous les membres de la direction ?**

EC : Tous voient les vertus de ce mode de fonctionnement et certains d'entre eux restent un peu plus prudents parce qu'ils voient aussi les risques qui accompagnent ce mode de gestion. Les risques sont : un peu moins de visibilité et un peu moins de contrôle. C'est donc moins rassurant quand on est manager. Il y a eu aussi beaucoup d'interrogations autour de la productivité car elle n'est pas toujours facile à mesurer. Nous avons pu observer dans certains secteurs où on avait des éléments qui rendaient la mesure très facile que la productivité a nettement augmenté, vraiment c'était de l'ordre de 10 à 15%. Nous avons mesuré ça sur une équipe en particulier de géomètres. Là on pouvait mesurer la quantité du travail produite en fonction du nombre de dossiers traités. C'était facile à chiffrer en comparaison à d'autres activités. Pour les métiers terrains, le fait de ne pas passer par le siège ou le bureau mais d'aller directement sur un chantier depuis leur domicile évite des kilomètres inutiles.

**RJ : En 2019 vous avez mis en place le programme Équilibre pour tous les services, quelle a été la réaction des collaborateurs ?**

EC : Il reste une population, les métiers de terrain, pour lesquelles nous sommes en train d'étendre ces logiques là avec le programme « Facilité ». Nous sommes au début du processus qui a été entamé il y a des années pour les métiers de bureau. Pour les métiers qui se déroulent sur un chantier, dans une fouille, où l'on creuse une route ou qui se déroule dans une usine d'incinération de déchets, le travail ne peut pas se faire à la maison. Il y a des contraintes liées au travail et la souplesse n'est pas du tout la même et donc comment va-t-on amener de la confiance, de l'autonomie et de la responsabilisation ? Cela peut se faire de façon un peu différente et on y travaille aussi. Même si nous avons généralisé le mode équilibre, ce n'est quand même pas tous les métiers qui sont dans ces logiques-là. En tout cas pas de la même façon.

**RJ : Pourquoi avoir mis sur ce modèle de l'agilité et pas sur un autre modèle comme l'holocratie notamment ?**

EC : Je crois qu'on n'y croit pas vraiment. Je dirais que l'holocratie est un modèle auquel nous avons de la peine à nous identifier parce qu'il est trop éloigné de notre culture. Nous venons d'une culture qui est tellement traditionnelle du fait de notre structure qui reste très hiérarchisée, beaucoup trop. Nous aimerions avec ces nouveaux modes de travail simplifier l'organisation, avoir moins de couches dans le mille-feuille de la ligne hiérarchique. Aujourd'hui il peut y avoir beaucoup trop de niveaux hiérarchiques. Vous avez le directeur général, directeur exécutif, le directeur d'activité, le responsable d'unité, le contre-maître des équipes et l'ouvrier dans la fouille. Ça donne le vertige ! Ça prend du temps de simplifier cela mais ça raconte quelque chose, sur qui on est. Basculer dans l'holocratie, modèle quand même assez rigide, ce n'est pas une panacée. D'ailleurs des entreprises qui ont du succès avec l'holocratie, je pense à Loyco à Genève, ont complètement transformé l'holocratie pour en faire leur propre modèle qu'ils appellent Loycococracy afin de trouver quelque chose qui leur correspond. Le modèle de l'holocratie est rigide et il est éloigné de notre ADN. On ne s'y reconnaîtrait pas forcément et je pense que ça aurait été un pas beaucoup trop grand à franchir de là où on arrive. En plus, je ne sais pas si ce serait un pas dans une direction qui nous serait très favorable.

**RJ : A la suite de l'introduction de cette agilité au sein des services concernés, quel a été l'impact sur les managers ?**

EC : On peut dire qu'il y a des nouvelles compétences. Ci-contre, ce sont un peu les compétences qui sont attendues des managers, de façon spécifique pour les managers. Tout le reste des compétences sociales sont partagées par tous les collaborateurs, managers inclus. Pour les managers on retrouve également comme autres compétences : être capable de développer une vision, une stratégie garantir un environnement de travail inclusif, responsabiliser l'équipe, donner l'autonomie nécessaire, soutenir le développement de carrière, échanger sur la performance et gérer les conflits. Le manager devient un coach c'est à dire qu'on n'est plus celui qui tranche, qui a raison, celui qui décide et les autres exécutent mais on est plutôt dans une posture de soutien et d'accompagnement. La posture managériale n'est plus la même.



**RJ : Est-ce qu'ils ont des formations pour les accompagner vers ce changement de posture ? Lesquels ?**

EC : Oui il y a eu des formations dispensées sur un jour ou deux au fur et à mesure du déploiement d'équilibre. Les managers étaient mis dans des situations avec des jeux de rôle pour qu'ils lâchent prise. En fait nous leur demandons quelque chose d'assez difficile parce qu'ils doivent gérer, c'est à dire qu'ils sont responsabilisés sur des résultats et ils ont le sentiment que nous leur retirons des moyens de contrôle. Nous leur demandons de faire confiance alors qu'ils connaissent leur équipe et qu'ils savent qu'il y a quelques petits malins dans la bande qu'il faut avoir à l'œil. Nous nous sommes faits accompagnés pour donner des formations qui s'adressaient aux équipes notamment sur les règles de vie. Comment gère-t-on au sein d'une équipe les règles de vie quand on partage des espaces, qu'on a plus une place de travail attribuée.

Il y a eu, outre les formations, de nombreux autres éléments qui sont dans le sillage de cette évolution vers un management agile. Notamment dans le système d'évaluation dont je me suis occupé. Nous avons mis en place des étapes d'auto-évaluation par les collaborateurs eux-mêmes puis l'évaluation par les managers se fait sur la base de cette auto-évaluation.

**RJ : Est-ce qu'il y a des indicateurs de performance dans leur auto-évaluation ?**

EC : C'est plutôt qualitatif. C'est une évaluation sur les savoirs, les savoir-faire et le savoir-être où on leur demande de s'exprimer sur ce qui s'est très bien passé, ce qui s'est bien passé et ce qui aurait pu mieux se passer. Toutes les cases sont obligatoires donc ils doivent aussi dire des choses qui auraient pu se passer mieux. Le manager va apporter sa vision par rapport aux éléments qui sont amenés par le collaborateur et il pourra éventuellement amener des éléments complémentaires. Cette étape d'auto-évaluation nous a paru importante dans cette logique de faire confiance. C'est un signe de la confiance qui est donnée aux collaborateurs mais c'est aussi un signe de la responsabilité qu'on attend de lui. C'est à dire qu'il doit aussi être conscient du regard qu'on porte sur lui. Si le collaborateur se décrit comme le roi du monde et que le manager ne partage pas cet avis et relève un certain nombre de points d'attention, cela permet de mettre en évidence une forme de contraste.

Un certain contraste entre les points de vue ne signifie pas qu'il faut se mettre d'accord. On a le droit d'avoir des points de vue différents et le but c'est qu'on se comprenne dans les deux sens. Cet échange est de nature à faire grandir la confiance et la responsabilité. Ça permet également de développer la culture du feedback.

**RJ : Est-ce que les managers ont une façon de faire harmonieuse ? Quel est le taux d'homogénéité managériale ?**

EC : Oui raisonnablement pour répondre de manière directe et courte. Je suis obligé de préciser que nous avons tellement de métiers différents avec des contextes tellement variés qu'il y a nécessairement des façons de faire qui sont adaptées à chaque réalité sectorielle. Les pratiques sont donc différentes les unes des autres et nous pensons que c'est bien comme ça. Le but est que tout le monde soit traité de façon égale mais c'est aussi de le faire de la manière la plus adaptée pour tout le monde dans un contexte donné, une réalité donnée.

**RJ : Quel est le bilan RH (avant-après) à la suite de votre transition vers un modèle agile ?**

EC : Au niveau de l'absentéisme il y a plutôt une baisse. Elle peut s'expliquer de plusieurs manières qui peuvent coexister. Une première explication c'est que quand on est un peu mal fichu, peut-être qu'avant on se déclarait malade. Maintenant, avec le télétravail, je peux travailler indifféremment du bureau ou de la maison. Je reste donc à la maison mais peut-être que je travaille quand même en fait donc soit je n'ai pas besoin de me déclarer malade soit j'omets de le faire. Comme personne ne contrôle mon temps de travail, si je suis malade et que je passe ma journée au lit à dormir sans en informer mon supérieur, peut être que ça ne va même pas se voir. Il y a donc peut-être une sous-déclaration qui influence la baisse.

Il y a eu une amélioration de la productivité comme je l'ai précédemment évoqué. A grande échelle, nous allons toujours plus vers des grands projets, vers du développement donc quelques parts nous pouvons dire que la productivité est plutôt en augmentation sans qu'on soit capable de prouver la relation de cause à effet. Le taux de rotation est historiquement très bas. Il a une petite tendance à augmenter parce qu'on y travaille et puis parce que c'est peut-être une évolution culturelle générale dans la société.

Nous sommes très intéressés à développer l'employabilité de nos collaboratrices et nos collaborateurs pour leur permettre de faire des virages dans leur vie professionnelle y compris en dehors de l'entreprise. La philosophie de la formation évolue dans une logique de responsabilisation. Ce n'est plus la seule responsabilité du manager de veiller au développement du collaborateur mais ça nécessite une implication personnelle des collaborateurs. C'est eux qui ont un rôle à jouer dans leur développement. Nous avons tout un travail sur le développement et nous sommes actuellement en train de lancer un

nouveau dispositif qui vise au développement des collaborateurs basé sur l'évaluation régulière des compétences, les compétences métiers et les compétences sociales.

**RJ : En termes d'embauche, est-ce qu'à la suite du programme Équilibre vous recevez des candidats motivés par votre vision agile ?**

EC : Oui, on le voit. Ces cinq dernières années nous avons été chaque fois premier d'un classement du magazine Bilan. Ils ont d'ailleurs arrêté de faire ce classement parce que c'est toujours les mêmes qui étaient en tête. SIG était toujours en tête de sa catégorie, soit des entreprises publiques, en tant que meilleur employeur. Donc oui cette reconnaissance d'être un bon employeur et avoir des bonnes conditions de travail jouent effectivement sur l'attractivité. Il y a des gros défis, des enjeux d'attractivité et c'est un sujet sur lequel on travaille par ailleurs. Je dirais que les gens viennent aux SIG parce qu'ils y trouvent des conditions de travail qu'ils jugent comme étant modernes et donnant de la flexibilité mais pas seulement. Ils viennent aussi parce qu'ils se reconnaissent dans des valeurs de l'entreprise. Il y a un vrai sentiment d'agir sur des questions de société centrale, d'agir pour la bien-être collectif et être un vecteur essentiel dans le défi climatique. Quand on travaille pour les SIG, on a l'impression de travailler pour de bonnes raisons.

**RJ : Quelle est votre position face au label entreprise « meilleur employeur », finalement ce n'est pas ce que votre organisation vise mais plutôt une conséquence ?**

EC : Je ne dirai pas que ça ne nous flatte pas. En effet ça a été important pour nous à chaque fois et nous l'avons mis en avant parce que nous étions contents d'être reconnus comme une entreprise qui offre de bonnes conditions. Ce qui nous intéresse, c'est la symétrie des attentions, c'est à dire que nous souhaitons vraiment offrir des prestations de qualité avec de l'efficacité à nos clients, à la collectivité genevoise, au public, aux particuliers et aux entreprises genevoises. Pour cela nous voulons symétriquement offrir des bonnes conditions à nos employés.

**RJ : Est-ce que cette visibilité employeur facilite le développement de ce projet d'agilité, comment ? Aspirateur de talents ?**

EC : Oui résolument ça l'est. C'est vraiment un aspirateur de talent et nous souhaitons aller plus loin pour les métiers de terrains. Nous avons fait beaucoup avec les métiers je dirais de la connaissance, les métiers de bureau. Maintenant nous voyons la nécessité

de développer un management à la confiance sur le terrain. On se heurte cependant à des conceptions très anciennes. Ce sont des métiers où il y a des cultures du travail qui sont installées notamment entre les électriciens, les gaziers et autres, il y a des cultures qui ont un siècle. Ce n'est pas facile de changer les mentalités et ça prend du temps de faire bouger les lignes mais ça nous paraît essentiel de le faire. Lorsqu'on discute avec des homologues d'autres cantons, ils sont parfois assez incrédules sur les expériences qu'on tente.

**RJ : Dans les 2 prochaines années, quelles sont les étapes que vous envisagez ?**

EC : Ce qui me vient en tête ce sont un peu les choses que moi j'ai préparé. Développer le programme Équilibre sur le terrain avec le programme Facilité dont je me suis occupé notamment. Sur un autre plan, lequel ne va pas du tout dans le sens de l'holocratie mais qui est un peu dans cette direction, il y a des volontés de mener des premières expériences de gouvernance participative. Nous souhaitons distribuer différemment la capacité de décision et l'autonomie de décision dans l'entreprise. Nous voulons également diminuer la strate hiérarchique pour avoir moins de niveaux sur le plan de l'organisation. Nous changeons d'une part le rôle des managers qui deviennent des coachs.

**RJ : Vous aimeriez peut-être vous orienter vers une gouvernance participative dans le futur mais comment est le système de décision au sein de l'entreprise actuellement ?**

EC : Je ne sais pas le qualifier. Les décisions sont plutôt prises de manière collective par des collègues. Cela fonctionne ainsi au niveau de la direction générale (DG). Ce collège est constitué du directeur général, des directrices et directeurs exécutifs et ils prennent des décisions ensemble. Ça peut être une décision qui concerne le domaine RH par exemple. Si elle est du niveau DG, elle va être prise collégalement par l'ensemble des directeurs exécutifs. Ce n'est pas le seul directeur RH qui va décider. Même chose si c'est une décision pour un investissement dans le domaine du développement des réseaux thermiques. Les réseaux thermiques sont dans la direction transition énergétique. Ce n'est cependant pas le seul directeur de la transition énergétique qui va prendre une décision, c'est le collège de la direction générale.

Cette logique de décision collective se décline aux différents niveaux. Des décisions qui se prennent au niveau du comité de direction RH sont prises par mes collègues et moi avec le directeur exécutif. Par exemple nous travaillons sur la répartition des primes, la

partie variable de la rémunération. Nous avons des primes annuelles qui découlent de l'atteinte des objectifs commun et individuels. Cette répartition se fait de façon collégiale par le comité de direction RH.

**RJ : Comment sont évalués vos collaborateurs durant les évaluations et quels sont les indicateurs de performances ?**

EC : Nous avons un système d'évaluation qui est un peu complexe et que nous essayons de simplifier. Nous sommes évalués chaque année sur les savoirs et les objectifs. Les savoirs c'est ce que je vous ai décrit tout à l'heure et donne lieu au bout du compte à une évaluation sur une échelle à 3 niveaux : savoir, savoir-faire et savoir-être. Cette partie impacte dans une certaine mesure les augmentations de salaire annuelles. Nous mettons beaucoup l'accent sur l'attitude en fait. Il faut que quelqu'un soit un bon professionnel dans son métier mais il faut aussi qu'il ait une bonne attitude et son augmentation annuelle, son salaire est influencé par ça. A côté de cela, il y a une prime annuelle dont je vous parlais à l'instant. Elle est influencée par l'atteinte des objectifs qui peuvent être des objectifs d'équipe ou individuels. Ces deux types d'évaluations peuvent être combinées l'une avec l'autre ou non et peuvent se faire en même temps. Elles ont lieu chaque année.

**RJ : Quand les résultats ne sont pas atteints, quelles sont les mesures ?**

EC : Si les résultats ne sont pas atteints, il y a une sanction si je peux dire qui est l'impact sur la rémunération. La personne peut ne pas être augmentée ou ne pas recevoir de prime. Ça peut également être les deux.

**RJ : Dans le cas de la non-atteinte d'un objectif collectif, comment évaluer cette personne ?**

EC : Ce qui va être jugé c'est la contribution à l'objectif collectif, la contribution de la personne à la réalisation de l'objectif collectif. Comme je vous le disais tout à l'heure la personne elle-même va s'auto-évaluer et le manager va évaluer derrière. Il va prendre une décision et à la fin du processus il a une marge de manœuvre pour influencer soit l'augmentation soit la prime. Le 3<sup>ème</sup> système c'est le système d'évaluation des compétences. Cela vise à élargir l'employabilité et assurer la bonne adéquation entre le poste et la personne qui l'occupe et à développer les compétences. C'est un objectif de développement des personnes.

**RJ : Si un collaborateur ne s'adapte pas à cette culture d'agilité, comment faire ?**

EC : Tout dépend de ce qu'implique le fait qu'il ne s'adapte pas. Si ça implique qu'il en souffre silencieusement il y a le risque d'avoir un impact sur lui. A un moment donné nous allons voir qu'il n'est pas bien et qu'il faut trouver des solutions à ce problème. Dans la logique du travail à la confiance, nous avons constaté que des gens ne sont pas preneurs. Ils n'ont pas envie d'être responsabilisés. En effet, c'est un poids d'être responsabilisé et d'avoir l'attitude qui va avec et tout le monde n'est pas forcément demandeur. Il y a des gens qui apprécieraient davantage recevoir des instructions quotidiennement et être dans une posture d'exécutant. Nous n'attendons pas cela d'eux, au contraire nous attendons plus ! Ainsi, nous allons faire passer le message, les aider et les accompagner pour y parvenir.

Souvent il y aura de l'appréhension de ne pas en être capable donc à ce moment-là ça demande de l'accompagnement et de l'appui. Je pense qu'avec cela nous réglons 90% des cas ou plus. Et puis, il y a un résiduel de situation où les gens ne sont pas bien et finissent par partir et faire autre chose. Franchement ce n'est pas l'excès d'agilité des SIG qui fait partir les gens, ce sont plutôt les imposants restes de bureaucratie excessive et le manque d'agilité qui les fait partir. Je ne voudrai pas nous dépeindre comme une entreprise sans faille. C'est un combat du quotidien pour lutter contre la lourdeur d'une organisation comme la nôtre.

**RJ : Si vous deviez refaire la même démarche est-ce que vous feriez de la même manière ?**

EC : Nous sommes en train de refaire la même démarche avec le terrain et nous sommes plutôt conduit à procéder de la même manière, c'est à dire une démarche progressive par étapes. Nous voyons que ça prend du temps et que c'est un changement de culture. Il faut se donner le temps nécessaire, c'est un gage de succès. Donc pour répondre à votre question, plutôt oui. Nous avons cependant pensé que nous pourrions aller plus vite et que quelque part nous pourrions un peu brûler les étapes, après toutes les années d'expérience acquises avec équilibre ou les métiers de bureau. Nous pensions que pour atteindre les métiers terrain, même si c'est avec des modalités qui ne sont pas exactement les mêmes, que nous pourrions gagner du temps. Pour le moment, on a le sentiment que non. Nous retrouvons les mêmes réactions, les mêmes appréhensions de la part des collaborateurs et des managers et les mêmes difficultés de la part des managers. Ça va donc prendre du temps, peut être un petit peu moins de temps quand même mais nous allons passer par les mêmes étapes.

**RJ : Quelles sont les difficultés rencontrées lors d'une transition vers un management agile ?**

EC : Il y a la peur du changement, la peur de ne pas savoir ce qu'il se passe. Il y a également l'impression que c'est inéquitable, c'est à dire que l'herbe est plus verte chez le manager d'à côté. Il faudrait qu'il y ait des règles, pleins de règles qui fassent que tout le monde travaille de la même façon. En réalité, si on met pleins de règles pour que tout le monde fonctionne de la même façon nous aurons un fonctionnement adapté à un endroit mais très malade dans l'autre. C'est soit ça, soit on accepte de dire que le fonctionnement n'est pas exactement identique. On laisse ainsi une certaine latitude à chaque secteur pour mettre en place un mode de fonctionnement propre, évidemment avec des garde-fous et dans un cadre donné malgré tout. On privilégie la meilleure adaptation plutôt qu'un système homogène partout pareil.

**RJ : Pour finir, quels sont pour vous les enjeux RH de demain en termes de gouvernance ?**

EC : Il y a un gros enjeu notamment un sujet dont je m'occupe mais je pense que c'est un des plus gros enjeux : les compétences du futur. Alors il y a plusieurs définitions. Il faut accompagner les gens à développer les compétences qui seront nécessaires demain et on a de la peine à les cerner avec précision. C'est impérieux parce que sans cela nous allons avoir des gens qui sont en décalage avec les besoins de l'entreprise. Le défi va également être de recruter et d'attirer des talents qui correspondent aux besoins en compétences du futur. Il y a donc un enjeu d'accompagner les collaboratrices et collaborateurs d'aujourd'hui qui seront encore là demain et puis d'attirer de nouveaux collaborateurs qui correspondent aussi à nos besoins, avec des secteurs déjà en pénurie aujourd'hui. En effet il y a des compétences qui sont très dures à trouver aujourd'hui et il y a une bataille acharnée pour s'adjoindre ces compétences. Par rapport à ça l'attractivité, la réputation de l'entreprise et puis le fait de pouvoir répondre aux aspirations des personnes qui viendront nous rejoindre c'est essentiel.

**RJ : Nous avons terminé l'entretien, merci beaucoup de m'avoir accordé votre temps.**

EC : Je vous en prie, merci et bonne suite à vous.

## Annexe 6 : Tableau synthétique des hypothèses et des analyses

### Hypothèse 1

Enquête qualitative - infirmée	Analyse croisée - confirmée
L'influence des futures générations dans le choix d'une transition vers un management moderne n'a pas été mentionnée comme raison. Une culture jeune au sein de l'entreprise ne semble pas être un facteur déterminant pour une transition réussie.	La génération Y et Z ont des attentes spécifiques à leur génération sur le marché du travail. Le choix de l'employeur est tributaire de différentes exigences. Les exigences sont : l'environnement de travail, le salaire l'équilibre vie privée/pro, les possibilités de se développer et la sécurité de l'emploi.

### Hypothèse 2

Enquête qualitative - Confirmée	Analyse croisée - Confirmée
La marque employeur n'est pas un objectif en soi mais produit son effet auprès de potentiel candidats. Les candidats commencent à affluer motivés par les pratiques d'un management moderne. C'est un aspirateur de talent potentiel.	Les générations Y et Z souhaitent trouver au sein d'une entreprise une ambiance entre collègues agréable avec des managers qui ont de l'empathie et qui montre de la reconnaissance à leur égard. Ils s'intéressent à l'image externe de l'entreprise et son impact sur son environnement.

### Hypothèse 3

Enquête qualitative - Confirmée	Analyse croisée - Confirmée
Une souffrance au travail due à des modèles trop hiérarchisés avec beaucoup de complexité. Objectif : l'épanouissement des collaborateurs au travail. Le départ de collaborateurs de l'entreprise s'explique plus par la lourdeur bureaucratique que l'agilité Le programme Equilibre visent à améliorer la QVCT. Une réduction des couches hiérarchique est souhaitée.	Les nouvelles générations cherchent du travail, mais avant tout du sens. Le bien-être au travail est un must have ! Ils souhaitent s'épanouir. Importance de l'implication des entreprises pour la RSE et la santé mentale des collaborateurs.

### Hypothèse 4

Enquête qualitative - Confirmée	Analyse croisée – Confirmée
La technologie a clairement été le vecteur de nouvelles méthodes de travail. Le travail devient nomade et les outils se développent dans ce sens.	Le télétravail, le <i>coworking</i> ou encore le fait de travailler en <i>remote</i> est devenu une attente seuil des générations Y et Z vis-à-vis de l'entreprise.

### Hypothèse 5

Enquête qualitative – Confirmée	Analyse croisée - Confirmée
Le thème des nouvelles compétences est un des plus gros enjeux sur le marché de l'emploi.	Les deux générations ont conscience que le monde évolue vite et que le développement de nouvelles compétences est majeur. Elles parlent de sécurité de carrière. Elles souhaitent se former continuellement pour conserver leur employabilité. Elles priorisent le développement de compétences quand elles changent de travail.