

# Délivrable final du WP4 du projet COVIDIS HES-SO Valais/Wallis

## Numérisation des entreprises et conséquences sociales

---

### 1. Introduction

---

Prévu pour démarrer initialement au mois de mars 2020, nous avons décalé le début du projet au mois de mai-juin car, en parallèle, nous menions, avec Cimark, une enquête sur la digitalisation des PME valaisannes et voulions avoir le retour de cette enquête et, surtout, ne pas risquer de court-circuiter ce projet en adressant les mêmes entreprises avec une autre enquête. La récolte des données est finalement restée ouverte plus longtemps à cause de la pandémie et ce projet HES-SO Valais/Cimark a finalement pris du retard.

Nous avons imaginé organiser des Workshops en complément à une enquête et la pandémie nous a contraints à revoir nos plans.

Ensuite, durant le mois d'avril à juin, les sondages des entreprises ont été ininterrompus et, de plus, le sous-projet dirigé par Vincent Grèzes a également interrogé des entreprises. De plus, durant cette fin de printemps, des rapports de grande qualité sur le télétravail ont été publiés par divers organismes reconnus. Ces différents éléments sur l'existant et le vécu des entreprises durant le confinement nous ont amené à proposer des réflexions concrètes, basées sur ces nombreuses études, plutôt dans la direction de préparation du « next normal » que pour faire une étude supplémentaire sous forme d'observations de ce qui s'est passé. Quelques-unes de ces réflexions qui seront proposées dans le paragraphe 3 de ce rapport. Puis, dans ce contexte COVID-19 qui accélère également la prise de conscience de la rapidité avec laquelle le futur du monde du travail évolue, le chapitre 4 de ce rapport fournit un outil concret que nous espérons aidant ainsi que quelques pistes qui pourront être explorées en 2021 tant par les filières que par les instituts (dans leurs liens avec les entreprises).

### 2. Méthode de travail et livrables

---

#### 2.1 Comment avons-nous travaillé ?

Avec le COPIL du projet, nous avons effectué 3 étapes sous forme de brainstorming à distance pour valider les différentes phases. Pour chacune de ces phases, en partant de différentes recherches documentaires que je tentais d'ajuster à notre terrain valaisan, je préparais des documents que nous critiquions, enrichissions, modifions pour décider de l'étape suivante.

L'annexe 1, intitulée **Covidis-3.1.docx**, référence les différentes réflexions, choix et décisions prises dans ces 3 évolutions majeures. Cette annexe contient également une nombreuse documentation qui ne figure plus forcément dans ce rapport final. Certains des points évoqués pourraient être utilisés comme point de départ à différents projets et pourraient se retrouver dans certains travaux du pôle de digitalisation de la HES-SO Valais.

Une fois arrêté, lors de la séance du 10 août, le fait de développer une fiche-outil concrète, la fin du projet a été réalisée par Riccardo Bonazzi et son équipe pour développer cette fiche (cf. §3.4 du présent rapport (« Human Permaculture »)).

En parallèle, l'auteur travaillait également sur la finalisation du mandat Cimark (cf. annexe 2) ainsi que sur un projet RCSO, dirige une thèse de master et œuvre sur un concept de Digital Academy. L'annexe 3 précise le lien entre tous ces projets.

### 2.3 Délivrables concrets fournis (en plus de ce rapport de projet)

Je liste ci-dessous la liste des travaux concrets fournis en complément à ce rapport :

- Délivrable 1 : la fiche de Riccardo et de son équipe (qui est intégrée dans ce document)
- Délivrable 2 : Une prise de position du travail social à propos de la digitalisation à laquelle a contribué Barbara (<https://www.sozialdigital.eu>)
- Délivrable 3 : Une co-écriture d'un article dans la revue Hémisphères par l'auteur
- Délivrable 4 : des recommandations pratiques pour la gestion des équipes agile à distance
- Délivrable 5 : un condensé d'articles sur la Culture digitale
- Délivrable 6 : une ébauche d'outil sur l'ADN Digital
- Une base très riche des études que nous avons utilisées (cf. liens/bibliographie)
- Annexe 2 : Le rapport final du projet de l'enquête de Digitalisation des PME valaisannes que nous avons conduit avec Cimark

Finalement le projet nous aura permis de délivrer les éléments suivants :

- Un gros travail de veille sur de la documentation de qualité produite durant le semi-confinement puis un gros travail, en continu car les choses évoluaient vite, de réflexion et d'analyse pour tenter d'intégrer cela dans un contexte qui puisse être applicable (plutôt à moyen terme) pour les PME valaisannes.
- Quelques outils et travaux diffusables dans nos réseaux (fiches, articles)
- Dessiner assez précisément des pistes de développement pour le futur (filiale, instituts, entreprises) (effet levier de ce socle, cf. §2.5), travail sur l'ADN digital, etc.
- La liste complète des livrables, des annexes et des documents importants pour ce projet est fournie dans le chapitre 4 du présent rapport.

### 2.4 Ce qui a moins marché & limites & objectifs partiellement atteints

- Difficulté à réaliser un vrai projet transdisciplinaire de terrain (principalement lié à la durée du semi-confinement, aux workshops impossibles à réaliser et au fait d'avoir choisi de ne pas réaliser une Xème enquête durant le printemps
  - La difficulté que je mentionne ici n'est absolument pas liée à une difficulté à travailler entre nous
- Le choix de décaler un peu les travaux en fonction de l'avancement de l'enquête Cimark lié au fait que ce mandat a aussi pris du retard ont fait que le projet s'est finalement plus attaché à du moyen terme qu'à du court terme et que, par conséquent, les objectifs initiaux ont été réadaptés en continu durant le projet
- Finalement, le nouveau travail à distance depuis fin-octobre a, à nouveau, impacté la fin du projet, ce qui explique que la totalité du budget n'ait pas été utilisée.

## 2.5 Pistes futures

Le chapitre 3 liste quelques réflexions, partages et inspirations, déclinées sous forme de questions concrètes, sous forme de check-lists, sous forme de recommandations, d'idées d'outils possibles qui pourraient être principalement reprises par le Laboratoire d'Economie Positive de la HEG qui pourrait ainsi jouer le chef d'orchestre, utilisant les compétences en social, en traitement de l'information et en management agile d'autres instituts de la HES-SO Valais-Wallis.

Enfin, la principale révélation pour moi de ce projet est l'impérative nécessité que la valorisation des travaux des différentes équipes qui œuvrent sur la transformation digitale pour le terreau des PME valaisannes s'effectue de manière coordonnée et, idéalement, centralisée.

En effet, le lab de l'Economie Positive dispose, via le réseau Valais Excellence, d'une plate-forme communautaire de partage existante : même si elle doit être ré-étudiée, sa force réside dans la force de sa communauté de PME qu'aucune autre entité de la HES-SO Valais-Wallis ne possède. Cette plate-forme et cette communauté sont existantes et connues et je ne m'y attarde donc pas.

Les travaux des équipes de Riccardo et Vincent se valorisent sur une plateforme de partage de solutions pour les entreprises afin de leur permettre d'être plus résilientes face à la crise. Cette plateforme est structurée en 2 parties, la première destinée à un partage de fiches de connaissances et d'auto-diagnostics, la seconde dédiée au partage de bonnes pratiques. La première section donne des informations précises et pratiques aux entrepreneurs afin de pouvoir appliquer de nouvelles méthodes dans leur entreprise (par ex. mise en place d'un processus de veille, bonnes pratiques organisationnelles pour le télétravail, diagnostic pour une économie circulaire, etc...). La seconde partie est destinée à un partage de bonnes pratiques entre entrepreneurs. Elle est structurée en plusieurs sections avec chaque des conseils d'outils ou démarches existantes. La plateforme est accessible à l'adresse suivante : <https://consultation.hevs.ch/consultation/plateforme-pme-covid-19/presentation/presentation>.

Finalement, 3<sup>ème</sup> initiative, en complément à ces travaux sur la plate-forme de consultation (d'une part très intéressante et d'une autre part peu adaptée), l'auteur du présent rapport développe, dans un projet RCSO, une plate-forme de développement de compétences dans un éco-système qui pourrait partiellement chevaucher des éléments des autres partenaires. Cette plate-forme part d'un diagnostic de digitalisation (réalisé dans un mandat Cimark) et proposera des pistes pour évoluer sur des différentes compétences : <https://tddcec.iigweb.hevs.ch/login>, login : [jean-pierre.rey@hevs.ch](mailto:jean-pierre.rey@hevs.ch), pwd : jean123not456.

De plus, en janvier, l'auteur aura une séance avec He-Arc qui développe également une plateforme de services autour de la digitalisation (état actuel ici : <https://digitalarchub.ch/>). Finalement, toujours en marge de ce projet, l'auteur est en lien étroit avec un dirigeant d'entreprise qui quitte son entreprise actuelle pour monter une plate-forme d'accompagnement de la transformation pour dirigeants et qui pourrait également avoir des liens avec mon projet RCSO.

Il me semble que le moment est venu de décider d'une valorisation commune et concertée de tout ce que nous imaginons afin de ne pas se perdre sur l'aspect « Outils » mais de pouvoir offrir aux PME de notre canton une image forte et dépersonnalisée de la HES-SO Valais-Wallis au service de nos PME<sup>1</sup>

Le pôle de digitalisation de la HES-SO Valais-Wallis pourrait-il, devrait-il jouer ce rôle de fédérateur ?

---

<sup>1</sup> Les valorisations sous forme de rencontres « Buzinet Valais » et « Entre nous » sont décrites plus bas (§3.4) et ne sont pas considérées dans ce paragraphe

### 3. Partage de quelques réflexions et inspirations de différents travaux

---

La suite de ce rapport consiste à partager quelques réflexions que nous espérons être utiles pour affronter ce « next normal » qui se dessine avec encore plus d'acuité avec la seconde vague de la COVID-19 qui nous frappe. Nous y évoquons quelques généralités et, livrons un ensemble de questions et de pistes que nous espérons être utiles à bon nombre d'entreprises valaisannes.

Une fois ces généralités évoquées, une fiche concrète, élaborée par l'équipe de Riccardo est fournie. Différents travaux pourraient être menés concrètement autour de ces questions avec les Instituts et les filières.

#### 3.1 Généralités

La COVID nous a montré qu'il était essentiel d'accélérer le travail de transformation de nos organisations en y intégrant de nouvelles habiletés liées au futur du travail. Cette digitalisation nécessite la poursuite de l'exploration de nouveaux concepts et de nouvelles pratiques suivie d'un transfert vers le tissu socio-économique.

Comme mentionné dans la genèse du projet, le dernier COPIL a décidé de se focaliser sur les impacts de la crise sur les travailleurs et les organisations. Parmi les 5 actions critiques souvent mentionnées<sup>2</sup> pour que les entreprises fassent le pas vers le « next normal » (Forrester, Deloitte, IEM), nous avons décidé de nous focaliser sur celle qui semblait offrir la meilleure valeur possible pour les PME ainsi qu'une valorisation pérenne de ce projet : la « **revisite** » de ce qu'est le travail tant sur un aspect personnel, que pour les équipes (et les interactions entre les gens qui la composent) que sur l'infrastructure nécessaire pour ce faire.

Dans ce contexte, les questions suivantes devront, d'une manière ou d'une autre, être considérées durant les 18 prochains mois (tiré de « workforce-strategies-for-post-covid-19-recovery » de Deloitte)

- Quelle sera la composition et l'importance des besoins en main d'œuvre ?
- De quelles compétences aura-t-on besoin ? En a-t-on besoin sur site ou peuvent-elles être accessibles on-line ou dans un environnement de travail hybride ?
- Quels employés reviendront travailler et quand ?
- Comment les leaders instaurent la confiance dans la nouvelle relation employé-employeur (dans des environnements de travail sur site, en ligne ou hybride) ?
- Comment vont-ils s'assurer que les employés se sentent en sécurité ?
- Si le travail est fait à distance, quel support l'organisation fournit-elle ?
- Comment des travailleurs alternatifs peuvent-ils ajouter une capacité flexible à l'organisation ?
- Est-ce que l'organisation est préparée à des cyber-risques croissants dans un contexte où les forces de travail sont dispersées (et à distance) ?
- Quels messages et engagements l'organisation peut proposer en termes de compensation, sécurité du travail, gestion de la performance, promotions dans les prochaines années ?
- Comment l'entreprise peut-elle incorporer et intégrer des technologies digitales, de l'automatisation et de l'IA ?

---

<sup>2</sup> Observation/réflexion - revisite de la raison d'être - ré.engagement des collaborateurs – repenser le travail, les forces de travail et les places de travail – adapter les RHs et les priorités opératoires des personnes

- Comment peut-elle adresser les bénéfices et les risques d'une force de travail dispersée ?
- Quels outils peut-elle adopter pour du travail virtuel et pour l'adaptation à de nouvelles pratiques et manières de travailler qui vont rendre les équipes plus efficaces dans le futur ?
- Comment les organisations pourront-elles mesurer et faire évoluer la productivité dans un contexte de nouvelles manières de travailler combinant travail virtuel et travail sur site ?
- Aussi ré-évaluation des business process , etc.
- Enjeu critique : rendre la force de travail plus résiliente
- ...

Le travail de l'équipe de Riccardo s'inscrit concrètement dans cette dynamique en offrant une fiche « Human permaculture » qui prend en compte ces dimensions et une bonne partie de ces questions. La partie « test » de cette fiche auprès d'entreprises permet de donner de la valeur à l'approche générique initiale grâce au retour de ces dernières sur la pertinence de l'outil.

Il est certain que d'autres travaux d'accompagnement, via nos Instituts, pourront et/ou devront émerger ces prochains mois de ces questions.

### 3.2 Travail du futur

Le COVID a également révélé, voire accéléré, l'évolution du monde du travail. Invitant toutes les parties prenantes qui le compose à affronter ce « monde du travail du futur ».

En tant qu'école, nous sommes évidemment confrontés fortement à cette anticipation du futur monde du travail pour ajuster nos formations. Pour compléter l'important travail qu'ont fait et que font les RFs et leurs équipes dans cette phase prospective nécessaire à la transformation des PEC, nous vous proposons ici quelques éléments concrets et pratiques, découpés en 5 étapes, pouvant être utiles à l'ensemble de l'écosystème qui nous entoure. Ces pistes peuvent fournir une base intéressante pour de futurs travaux dans nos filières et instituts, tant pour nos futur-e-s étudiant-e-s que pour les entreprises qui vont les engager. Ils sont extraits principalement du rapport « Future of Work, Increasing organizational resilience in the face of COVID-19 » de Deloitte<sup>3</sup>.

Etape 1 : Utilisation des outils et pratiques existantes pour pivoter vers un travail plus virtuel

Travail à distance et virtuel : quelques rappels « classiques » qui peuvent être déclinés en plans d'actions concrets à bâtir avec vos équipes

- Communiquer souvent
  - Avec vos équipes et avec vos clients
  - Temps dédié dans vos journées pour des interactions sociales informelles
- Travailler efficacement

---

<sup>3</sup> en, parallèle, une étude en Suisse donne des chiffres explicites :

<https://www2.deloitte.com/ch/fr/pages/consumer-business/articles/workplace-of-the-future.html>

- Espace de travail dédié à la maison (permettant la focalisation)
- Mettre en place des routines qui fonctionnent au mieux avec vos agendas (mélangés)
- Bloquer des espaces bien définis pour le travail dans vos agendas
- Adopter la technologie
  - Tant pour la collaboration (meeting virtuels, vidéo conférences, messagerie instantanées, espaces de travail virtuels, etc.) que pour la communication (importance du téléphone)
- Soyez accessible
  - La technologie le permet 😊
  - Être proactif avec vos équipes
  - Ne soyez pas effrayés de vous déconnecter à la fin de la journée
- Gérer les attentes
  - Faites une revue régulière de votre performance avec le team leader
  - Rechercher du feedback
- Trucs généraux
  - Soyez prêts à offrir du support aux employé-e-s avec des degrés divers de connaissances techniques à optimiser et mettez en place leur environnement pour qu'il leur permette d'être performants

*Compléments avec quelques points clés de la Virtual Agile Teams (JPR)*

Durant la phase de semi-confinement, l'auteur a suivi une formation en ligne (2 jours complets) autour de l'évolution des équipes agiles en mode virtuel. Il a résumé les principaux points et les a partagés abondamment à ses collègues. Puis il a partagé ces enseignements et recommandations dans des formations Bachelor et master.

Le document résumé et partagé est fourni comme livrable 4. Il est conçu de manière pragmatique en ayant repris quelques slides résumées de la formation : ces diapositives mettent souvent en parallèle les différences à considérer lorsqu'une équipe travaille en mode agile à distance ou en présentiel ; de plus elles offrent parfois des recommandations pratiques qui peuvent être fort utiles pour gérer une équipe à distance.

Etape 2 : Comprendre quelles habiletés vous devez développer pour un travail plus digitalisé

L'image ci-dessous<sup>4</sup> résume les principaux traits de caractère de l'ADN digital. Ce document est un bon point de départ à une **mesure de l'ADN digital** d'une organisation. Est-il pertinent de **croiser** ces traits de caractères avec les axes de la culture digitale pour offrir des clés de transformation concrètes ? Ou d'imaginer un service que nous offrons sous forme d'outil qui permette de mesurer le plus concrètement possible ces traits de caractère ? Une fois le prototype de la plate-forme de développement de compétences de mon projet RCSO, il serait peut-être judicieux de bâtir un outil d'(auto-)évaluation de cet ADN digital (cf. livrable 6)

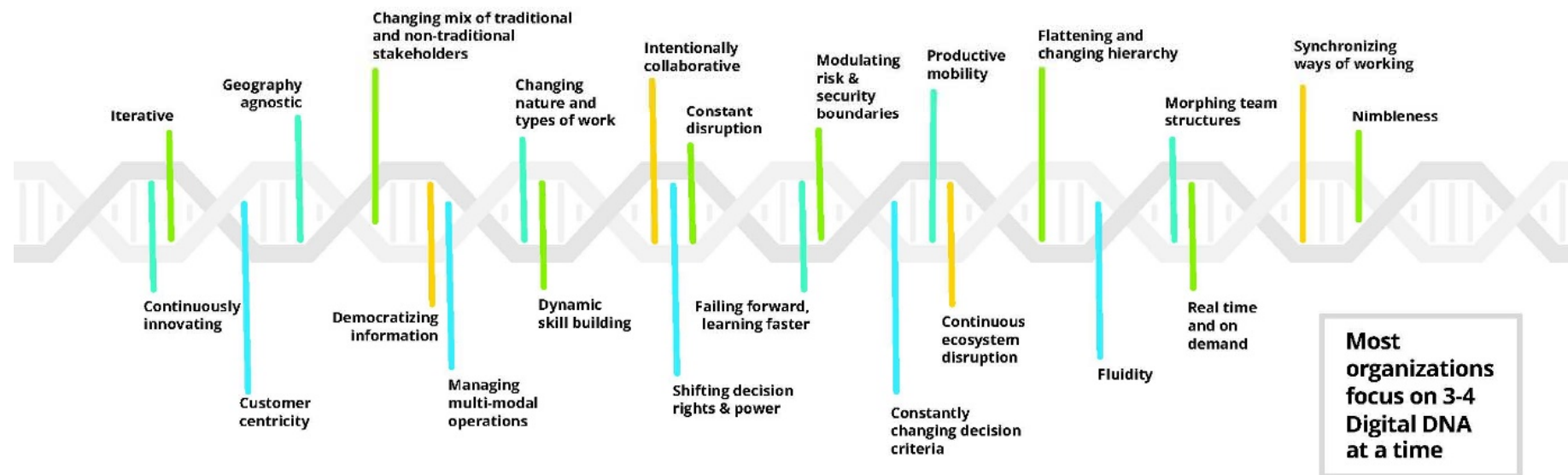
---

<sup>4</sup> tirée de <https://www.deloittedigital.com/us/en/offerings/digital-dna.html>

# Do you have digital in your DNA?

Whether you've identified existing digital traits or unmet needs, Digital DNA must be embedded into your organizational DNA and matured if the organization is to become more digital.

**Digital DNA\*** is a set of **23 traits**, identified through research, that your organization can adopt or mature to become more digital. This DNA becomes the **blueprint for bringing digital transformation to life**.



Etape 3 : rassembler les personnes pour co-développer une place de travail excitante tant pour les employé-e-s que pour les partenaires quelles que soient leur localisation

Quelques idées qui peuvent être abordées dans les équipes pour co-dessiner ce futur du travail sur les 3 axes décrits ci-dessous. Forme de service que nous pouvons offrir pour aider les entreprises : via des ateliers ou d'autres formes de participation ? Via un (des) outil(s) de diagnostic ?

« *Comment je travaille individuellement ?* »

- Imaginez ce que serait votre travail si vous travailliez de n'importe où, à n'importe quel moment depuis vos devices personnels ou professionnels...
- Imaginez ce que serait votre travail si votre rôle sur chaque décision prise par l'équipe était clair pour vous et pour les autres...
- Imaginez ce que serait votre travail si vous pouviez trouver sans perte de temps l'information dont vous avez besoin pour que votre travail soit réalisé...
- Imaginez ce que serait votre travail si vous pouviez voir le travail réalisé par d'autres pour apprendre de ce travail et vous assurer que nous ne répétez pas le même effort...
- Imaginez ce que serait votre travail si vous pouviez automatiser du travail routinier que vous n'aimez pas faire...
- Imaginez ce que serait votre travail si vous pouviez être le champion pour aider à la transformation de votre compagnie au moyen de l'innovation tout en s'assurant su succès à long-terme de l'entreprise...

« *Comment travaillons-nous en équipe en temps réel ?* »

- Imaginez ce que serait votre travail si chaque réunion avait un agenda partagé qui est respecté...
- Imaginez ce que serait votre travail si les notes de séances pour chaque séance étaient partagées à l'équipe immédiatement à la fin de la séance...
- Imaginez ce que serait votre travail si chaque participant à une séance pouvait voir chaque participant pour communiquer plus efficacement à travers d'indices visuels ...
- Imaginez ce que serait votre travail si votre équipe ne gaspillait pas de temps pour faire fonctionner les technologies de collaboration...
- Imaginez ce que serait votre travail si les réunions purement informatives étaient déplacées vers un canal « non temps-réel » ...
- Imaginez ce que serait votre travail si la clarté règne quant aux décisions prises : quelles décisions sont nécessaires, qui est responsable de cette décision et qui contribue à ces décisions ...

« *Comment travaillons-nous en équipe de manière asynchrone ?* »

- Imaginez ce que serait votre travail si votre équipe avait un espace virtuel persistant et contextualisé pour partager des idées et/ou du contenu ...
- Imaginez ce que serait votre travail si vous pouviez créer une espace de collaboration virtuel partagé avec vos employés, partenaires et clients...
- Imaginez ce que serait votre travail si vous pouviez obtenir des réponses rapides de vos équipes qui accélère la capacité de vos équipes à délivrer des résultats...
- Imaginez ce que serait votre travail si vous pouviez intégrer d'autres systèmes ou applications critiques que vous utilisez au sein d'une seule expérience utilisateur...



- Imaginez ce que serait votre travail si, lorsque vous rejoignez une nouvelle équipe vous puissiez voir l'historique des conversations, des décisions et du contenu pour être rapidement productif ...
- Imaginez ce que serait votre travail si vous pouviez recevoir une réponse rapide de la « bonne » personne sans avoir à traverser les diverses couches hiérarchiques...

Les étapes 4 et 5 décrites ci-dessous sont plus « classiques » dans une organisation agile moderne et ne sont donc pas détaillées ici. Cependant, elles nécessitent que les cérémonies de rétrospective ne soient pas mises au rebut lors de gestion de l'urgence. Car, elles semblent plus nécessaires que jamais dans une phase de transformation en continu !

Etape 4 : Utiliser les expériences et apprentissages pour mener des investissements puissants et judicieux tant dans la technologie que dans les outils et pratiques, que dans le développement humain et dans les places de travail

Il est évidemment possible de s'appuyer ici sur le document proposé par Barbara et sur les travaux des différents instituts de la HEG.

Etape 5 : Mesurer de manière pertinente avec les données à disposition pour vous assurer d'une amélioration continue

L'expérience de la gestion de l'agilité que possède l'IIG couplé avec les fortes compétences d'analyse de données de ce même institut pourrait être ici abondamment utilisée, au service de toutes et tous !

### 3.3 Cohérence des travaux futurs

Une autre manière d'intégrer de manière cohérente un ensemble de travaux futurs, disciplinaires ou interdisciplinaires, qui pourraient se raccrocher à nos réflexions pourrait être la suivante (tirée du Workbook lié au document de stratégies pour le « next normal » d'après COVID de Deloitte). Pour les 3 axes mentionnés ci-dessous, des analyses fines pourraient être réalisées pour répondre aux 3 phases **d'urgence**, de **reconstruction** et de **prospérité**.

Par rapport au travail (est-ce que nous réappliquerons les mêmes manières de travailler ou adopterons de nouvelles manières de le faire ?)

Centre de commande / Conception du travail / Déplacements / Marque / Software / Hardware / Digitalisation / Analytics / Partenariat-communauté / Règlements / Forces de vente

Par rapport à la gestion de la main d'œuvre (Workforce)

Planification de scénarios et stratégies alternatives de travail / Stratégies humaines et plans opérationnels / Plans sociaux / Expérience de la main d'œuvre / Leadership / Gestion des talents

Par rapport à la place de travail

Santé et sécurité / Espaces de travail

### 3.4 Human permaculture : gestion de la main-d'œuvre du futur

*Ce paragraphe présente les travaux réalisés par Riccardo Bonazzi et son équipe autour de la gestion de la main d'œuvre du futur. Il s'agit d'un travail consolidé pour produire une fiche synthétique et utilisable pour les PME, fiche qui sera mise à disposition via la plate-forme portée par l'IEM et mentionnée plus-haut dans ce document.*

De quoi parle-t-on ? Quand on parle de la gestion des ressources humaines en 2020 on a la tendance à discuter majoritairement du télétravail. Cependant, la définition de la *gestion de la main-d'œuvre* ([Workforce Management](#) en anglais ou WFM) décrit une solution composée de logiciels, de services et (généralement) du matériel qui aide les organisations à gérer le déploiement opérationnel de leurs travailleurs.

Transformation de la main-d'œuvre : conséquence de la pandémie ? La situation de confinement liée à COVID-19 a accéléré une tendance qui était déjà en cours dans les entreprises : l'évolution de la gestion de la main-d'œuvre, en tenant compte des nouvelles technologies disponibles. Les consultants de l'entreprise Deloitte ont élaboré, en 2020, une série d'articles qui aident les entreprises à récupérer après la crise, en utilisant un processus avec cinq étapes ([link](#)) : réfléchir à la situation actuelle, s'engager à nouveau sur les principes de l'entreprise et le bien-être des employé(e)s, redéfinir l'allocation des tâches, repenser la façon de travailler ensemble et redémarrer. Cependant, en Février 2019 les consultants Forrester avaient déjà identifié dans leur Playbook, le besoin de retenir les meilleurs talents et d'être efficaces dans un monde digital.

Quels outils pour la gestion de la main-d'œuvre dans les petites entreprises. Quand on parle de logiciels pour les employés du futur, on pense aux entreprises qui nous ont aidé pendant la quarantaine et qui ont augmenté leur valeur en bourse : Zoom, Microsoft Teams, Cisco Citrix. Cependant, le processus de la gestion de la main-d'œuvre comprend aussi la gestion des services sur le terrain, la gestion des ressources humaines, la gestion des performances et de la formation, le recrutement et la budgétisation. L'[analyse de Gartner faite le 22 Septembre 2020](#) sur les logiciels pour la gestion de la main-d'œuvre décrit un marché fragmenté pour ce qui concerne le prix et les fonctionnalités offertes : gestion du temps, gestion des absences, allocation du travail, gestion du travail à faire, planification, analyses de la performance des employés, outils de collaboration, intégration avec d'autres logiciels de l'entreprise et utilisation des capteurs chez l'entreprise (par exemple, le téléphone ou les smart-watches).

Focus sur les PME : La culture de la permanence pour guider votre processus de récupération Cette fiche s'attelle à proposer des solutions informatiques simples, adaptées aux petites et moyennes entreprises, et de les encadrer dans un cadre théorique cohérent, qui devrait les aider à savoir quand utiliser chaque outil. Depuis 2017, la recherche française en management à [Grenoble](#) et [Lyon](#) (Lapoutte, 2020; Vitari & David, 2017) a commencé à suggérer aux chefs d'entreprises de mettre en place un management soutenable, en utilisant les 10 principes associés à la culture de la permanence proposés par (Mollison, 1988) et (Holmgren, 2002). Selon Lapoutte (2020), la culture de la permanence (=permaculture) a pour but de parvenir à une "voie rapide" grâce à de multiples liens énergétiques, ultra-productifs entre les éléments afin de restaurer rapidement un écosystème endommagé et de rétablir sa diversité, sa fertilité, sa résilience et donc sa stabilité. En ce sens, sa transposition aux organisations semble tout à fait pertinente pour contrer les phénomènes de dégénérescence et l'impact de la situation actuelle.

La question suivante peut alors être posée aux PME: "Comment utiliser les principes de la culture de la permanence pour restaurer votre main-d'œuvre et créer de la résilience organisationnelle ?"

Pour débiter, on vous conseille un processus avec quatre étapes. Pour chaque étape, nous identifions (a) le lien avec les modèles proposés par Forrester et Deloitte, (b) les principes de permaculture identifiés par les chercheurs en management (Lapoutte, 2020; Vitari & David, 2017; Zollo et al., 2013), (c) l'outil pour essayer de l'implémenter dans votre organisation (par souci de simplification, on va se concentrer sur les fonctionnalités gestion du temps, allocation du travail, analyses de la performance et outils de collaboration).

## Organiser la main-d'oeuvre en 4 étapes

### 1. Impliquer des acteurs externes pour analyser la situation actuelle

- Lien avec les autres frameworks : *Discover* (Forrester) / *Reflect* (Deloitte)
- Principe théorique : En favorisant la sagesse collective plutôt que la hiérarchie en matière de prise de décision, la permaculture est censée faciliter les innovations, l'amélioration des emplois et remettre en question les valeurs traditionnelles.
- Outil de collaboration pour discuter avec des experts externes: nous avons dernièrement publié un article avec une technique pour identifier les acteurs de votre écosystème. La HES-SO Valais Wallis organise plusieurs rencontres pour les entreprises : (a) Les [businet Valais](#) organisés une fois par trimestre par la filière économie donnent la possibilité de discuter autour d'une thématique et (b) les [entre-nous](#) organisés une fois chaque 2 mois par le living lab de l'économie positive donnent la possibilité de traiter le cas d'une entreprise Valaisanne dans un contexte conviviale. En alternative, il y a des groupes d'intérêt comme [le Club de Com](#), les réseaux d'entreprises comme le [Business Network International](#).

### 2. Aligner les objectifs de toutes les parties prenantes pour concevoir la nouvelle solution

- Lien avec les autres frameworks : *Plan* (Forrester) / *Recommitt* (Deloitte)
- Principe théorique : Contrairement à la fixation d'objectifs à court terme, la permaculture propose d'utiliser l'obliquité. Ce principe renforce les séries d'objectifs de plus haut niveau et à plus long terme, en cherchant à équilibrer les intérêts des individus, des organisations et des communautés par l'adoption de paradoxes.
- Outil pour aligner les objectifs en équipe et faire l'allocation du travail : nous vous proposons [un questionnaire en ligne](#) pour permettre aux parties prenantes de discuter des objectifs fixés et des ressources à disposition. En alternative, vous pouvez utiliser [le Team Alignment Map](#) de l'entreprise Suisse Strategyzer, ou suivre [les recommandations Google du projet Aristotele](#).

### 3. Se concentrer sur les émotions des participants en implémentant la nouvelle solution

- Lien avec les autres frameworks : *Act* (Forrester) / *Redeploy* (Deloitte)
- Principe théorique : En ce qui concerne les choix de motivation individuelle, la permaculture est censée privilégier la motivation intrinsèque. Les récompenses intrinsèques comprennent, par exemple, la reconnaissance des pairs, le sentiment d'accomplissement personnel et le sentiment de contribution à la société dans son ensemble. Elles sont liées positivement, à l'engagement affectif de l'organisation, à la créativité radicale et à la surabondance de qualité. En revanche, les récompenses extrinsèques telles que le salaire, les avantages sociaux ou les primes risquent d'entraîner un épuisement professionnel, une perte d'autonomie et de créativité, des conflits entre le travail et la famille, et la quantité au détriment de la qualité.
- Outil pour contrôler le niveau d'engagement des participants, au soutien de la gestion du temps : la dernière question du [questionnaire en ligne](#) donne la possibilité de discuter de l'état d'esprit de chaque participant. Si cela ne suffit pas, nous avons préparé [une fiche de connaissance sur la gestion des émotions](#) et [la gestion du temps](#). En alternative, vous pouvez utiliser les ressources offertes sur la plateforme en ligne la plateforme [itsteamtime.ch](#), soutenue par la promotion santé Suisse.

#### 4. Coordination émergente des activités pour l'amélioration continue de la solution

- Lien avec les autres frameworks : *Optimize (Forrester) / rethink Work (Deloitte)*
- Principe théorique : en préférant une coordination émergente des activités, la permaculture peut offrir des processus de coordination informels et spontanés, qui semblent particulièrement importants pour la création de connaissances interdisciplinaires, ce qui pourrait être régulièrement le cas dans une approche holistique.
- Outil pour contrôler la performance : notre [questionnaire en ligne](#) est associé à un fichier Excel qui permet de créer un tableau de bord. En alternative, voici une liste d'outil Google pour faire du brainstorming ([link](#))

#### Application : Human permaculture pour organiser un hackathon

Selon Wikipedia, un [hackathon](#) (un mot constitué de *hack* et *marathon*) est un évènement durant lequel des groupes de développeurs volontaires se réunissent pendant une période de temps donnée afin de travailler sur des projets de manière collaborative. Nous allons utiliser l'exemple d'un hackathon qui a eu lieu entre vendredi 16/10 et samedi 17/10 à Sierre pour développer des prototypes de sites web pour l'association des Communes de Crans-Montana dans le cadre du projet « Et si le tourisme ne revenait pas ? ».

#### P1 : Collaboration avec des acteurs externes pour analyser la situation actuelle

Tableau 1.1 : 4 rôles dans chaque équipe

TABLEAU 01	Analyse Qualitative	Analyse Quantitative
Top Down	Rôle 1 : Stratégie digitale (Focus : Ecosystem design)	Rôle 2 : Innovation des Processus (Focus : Product design)
Bottom Up	Rôle 3 : RH & Community mgmt (Focus : Customer persona)	Rôle 4 : Data et Performance (Focus : Service blueprint)

Le tableau 01 montre que dans chaque équipe il y avait 4 participants, associés à 4 rôles. Chaque participant avait la possibilité de discuter avec 2 experts pendant les 2 jours de l'hackathon.

La figure 01 montre comment nous avons ajoutés 8 coaches (2 coaches par rôle) pour intégrer des acteurs externes à l'équipe et aider les participants à obtenir plus d'informations sur la situations actuelle grâce à l'intelligence collective.

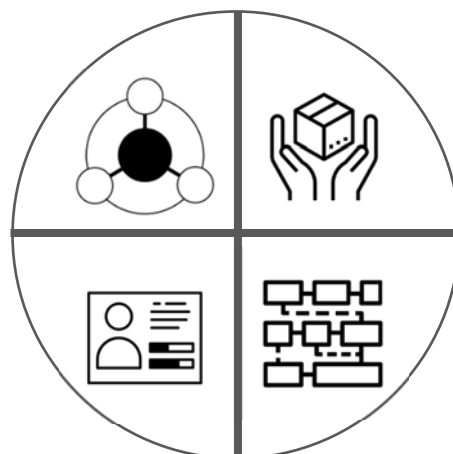


Figure 1.2 : Carte des acteurs externes

## P2: Aligner les objectifs de toutes les parties prenantes pour concevoir la nouvelle solution

Tableau 2.1 : 4 moments dans l'exécution de l'hackathon

	Vendredi 16	Samedi 17
Matin 08 :00 -12 :00	[1608] Travail individuel + Session de coordination	[1709] Meeting 02 avec les coaches
Après-midi 13 :00 - 15 :00	[1615] Meeting 01 avec les coaches	[1715] Travail individuel + Session de coordination

Le tableau 2.1 montre les 4 moments pendant l'exécution de l'hackathon. Chaque moment est associé à un code unique obtenu en combinant le jour et l'heure. Par exemple, le 16/10 à 09 :00 du matin est associé au code 1609 ; le 17/10 à 15 :00 est associé au code 1715.

A chaque moment de l'hackathon, les participants ont répondu au questionnaire qui permettait d'estimer le niveau d'alignement sur les objectifs du projet et les ressources partagées.

La figure 2.2 illustre les résultats pour une équipe qu'on va appeler G4. On peut voir que à 08 :00 du 16 Octobre les participants ont une position neutre par rapport aux objectifs et ressources (ils viennent de commencer). À la fin de la première journée (16 :15) l'équipe est plus pessimiste par rapport aux objectifs et ressources, mais le matin suivant l'équipe a récupéré l'optimisme (les objectifs pour la période 1709 sont à 4.17/5.00 et les ressources à 3.33/5.00). L'équipe termine la deuxième journée avec les objectifs à 4.67/5.00 et les ressources à 3.67/5.00, qui indique qu'ils avaient compris quoi faire mais qu'ils n'ont pas eu assez de temps et/ou compétences pour terminer tout.

La figure 2.2 montre aussi les résultats des coaches dans la partie G4 [C]. On peut voir que les coaches étaient un peu plus optimistes que l'équipe à la fin de la première journée (et cela pourrait expliquer l'optimisme retrouvé le matin du deuxième jour, quand l'équipe a eu le temps de mieux comprendre sa situation) et qu'ils étaient un peu moins optimistes le deuxième jour (et cela pourrait expliquer pourquoi l'équipe n'avait pas réussi à terminer toutes les choses qu'elle voulait faire).

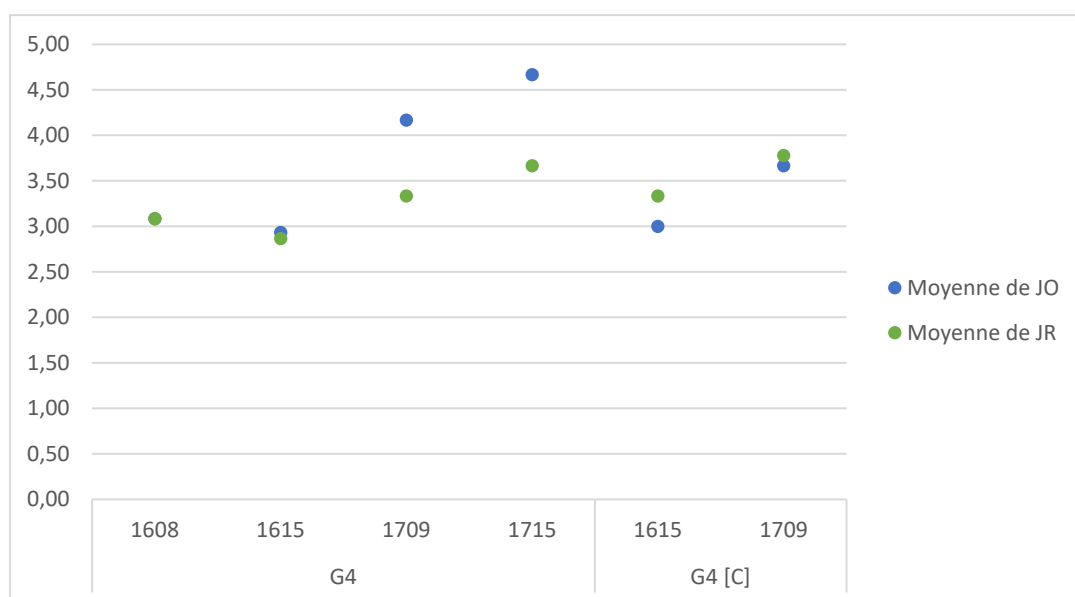


Figure 2.2 : Analyse de la dynamique de l'équipe G4

### P3 : Se concentrer sur les émotions des participants en implémentant la nouvelle solution

La figure 3.1 montre l'importance d'analyser le côté émotionnel des participants. Au début du premier jour, les participants ont réagi à un manque d'information initial avec des sentiments de peur et colère. Après les séances avec les coaches, certains participants ont commencé à sentir plus de joie et les sentiments de peur et colère sont disparus le deuxième jour.

Intégrer la composante émotionnelle dans les outils de *people analytics* (analyse du personnel) permet une meilleure gestion du temps, parce que des personnes dans un état d'esprit pas optimal sont moins efficaces.

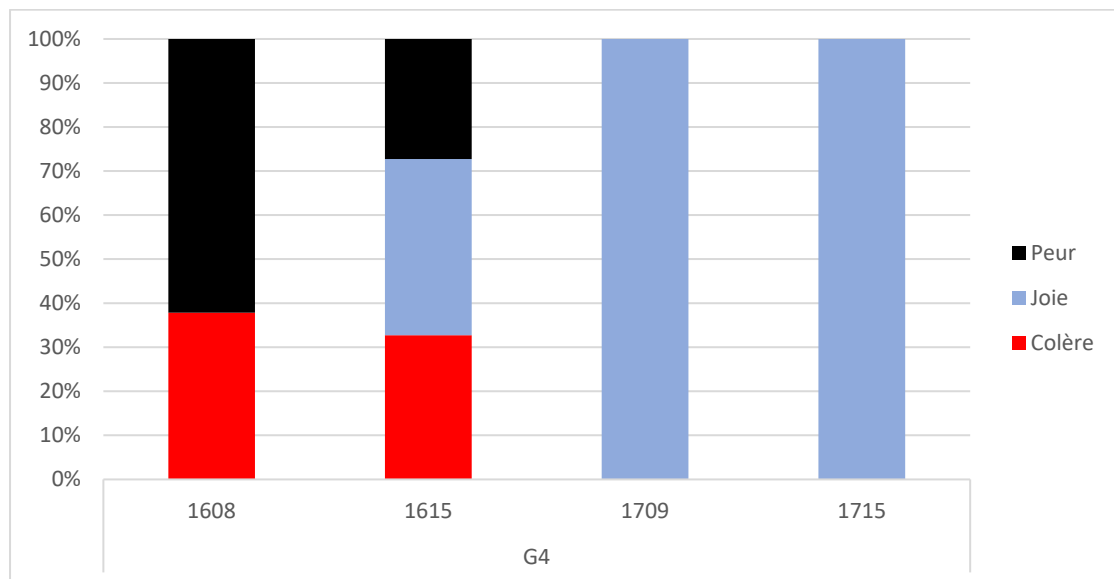


Figure 3.1 : Carte des acteurs externes

### P4 : Coordination émergente des activités pour l'amélioration continue de la solution

Tous les tableaux illustrés dans cet exemple ont été obtenus avec le formulaire en ligne (Microsoft Form) et le fichier Excel avec les données.

En pouvant faire l'analyse de l'évolution de la dynamique des équipes en temps réels, les organisateurs de l'hackathon ont eu la possibilité de mieux aider les participants à effectuer leurs projets, collaborer avec les coaches externes, et gérer leur temps correctement.

Normalement, dans les logiciels de gestion de la main-d'œuvre c'est la performance de l'équipe en termes d'analyse coûts/avantages, efficacité de chaque employée et appréciation de l'employeur de la part des employés qui sont mesurées

Pour des questions de privacy, nous ne pouvons pas montrer les données individuelles de chaque participant ; mais si vous êtes intéressés à savoir quel a été le résultat de l'hackathon, voici une vidéo qui combine les idées de toutes les équipes : [link](#)

#### Pour aller plus loin : références académiques conseillées

- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). What is your management model? *MIT Sloan Management Review*, 50(2), 81.
- Holmgren, D. (2002). *Permaculture: Principles & pathways beyond sustainability*. Holmgren Design Services.
- Lapoutte, A. (2020). The problem is the solution: Can permaculture management regenerate social economy enterprises? *Annals of Public and Cooperative Economics*.
- Mollison, B. (1988). *Permaculture: A designer's manual*. *Permaculture: A Designer's Manual*.
- Vitari, C., & David, C. (2017). Sustainable management models: Innovating through Permaculture. *Journal of Management Development*.
- Zollo, M., Cennamo, C., & Neumann, K. (2013). Beyond what and why: Understanding organizational evolution towards sustainable enterprise models. *Organization & Environment*, 26(3), 241–259.

## 4. Liste des annexes et livrables

---

Les livrables, annexes et principaux documents sont livrés dans les différents dossiers de ce projet. La documentation complémentaire est organisée comme suit :

#### Dossier « Livrables »

- Livrable 1 : Deliverable1\_CovidA\_Human Permaculture.docx : *la fiche-outil de Riccardo et son équipe*
- Livrable 2 : Deliverable2\_Travail\_social\_prisedeposition.pdf : *la fiche de la prise de position du travail social sur la digitalisation*
- Livrable 3 : Deliverable3\_Article\_Hémisphères\_Télétravail\_29092020.docx : *l'article co-rédigé par l'auteur*
- Livrable 4 : Deliverable4\_Virtual Agile.docx : *la fiche résumée de la formation*
- Livrable 5 : Deliverable5\_CultureDigitale.docx : *une compilation de documents autour de la culture digitale*
- Livrable 6 : Deliverable6\_ADNDigital.docx : *une ébauche d'outil créé pour développer pour travailler sur quelques traits de l'ADN Digital de l'entreprise/l'organisation*

#### Dossier « Annexes »

- Annexe 1 : Annexe1\_Covidis-3.1.docx : *la genèse des travaux*
- Annexe 2 : Annexe2\_PME\_face\_a\_la\_digitalisation\_PME\_VS.pdf : *le rapport final du mandat Cimark sur la digitalisation*
- Annexe 3 : Annexe3\_Cimark\_RCSO\_Covidis\_TravailMaster.docx : *un document explicatif des liens entre les différents projets autour de la digitalisation dirigés par l'auteur*

#### Dossier « Documents importants »

- 3 documents (doc1\_..., doc2\_..., doc3\_...) sur la gestion de la main d'œuvre (stratégie, questions,...)
- 3 documents (doc4\_..., doc5\_..., doc6\_...) sur le travail du futur
- 1 document (doc7\_...) sur la culture digitale
- 1 étude COVID de PME Magazine (doc8\_...)
- 1 document sur l'engagement des collaborateurs (doc9\_...)

## 5. Liens

---

En compléments aux documents mentionnés dans le chapitre précédent, les liens ci-dessous ont été les sources d'inspirations majeures des réflexions

- Travail sur l'alignement des valeurs de Barrett en lien avec le COVID-19 : <https://www.valuescentre.com/covid/>
- <https://theconversation.com/la-covid-19-force-le-teletravail-une-etude-leve-le-voile-sur-ses-risques-caches-134176>
- [https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/06/dti-digitalculture\\_report\\_v2.pdf](https://www.capgemini.com/consulting/wp-content/uploads/sites/30/2017/06/dti-digitalculture_report_v2.pdf)
- <https://www.blogdumoderateur.com/transformation-digitale-evaluation-perception/>
- <https://blog.horizontalsoftware.com/2018/12/20/developper-une-culture-digitale/>
- <https://www.insideboard.com/fr/engager-vos-collaborateurs-dans-le-succes-de-vos-transformation/?success> : cf. livre blanc
- <https://www.agefi.com/home/news/detail-ageficom/edition/online/article/la-transformation-digitale-est-un-defi-pour-chacun-1-mais-il-lest-plus-encore-pour-les-dirigeants-parce-que-le-changement-de-paradigme-est-le-plus-difficile-pour-eux-pourquoi-488653.html>
- <https://www.sherpany.com/fr/insights-resources/2020/02/04/management-digital-comment-mesurer-son-impact/>
- <https://www.lesdigivores.ch/une-culture-digitale-pour-reussir-avec-le-digital/>
- <https://hrtoday.ch/fr/article/s%E2%80%99il-vous-plait-dessine-moi-une-culture-digitale>
- Exemple de boîte d'accompagnement: <https://humanit-romandie.ch/>
- <https://digitalisation.ig.he-arc.ch/bonnes-pratiques/>
- <https://www.forbes.com/sites/worldeconomicforum/2018/02/09/forget-ig-digital-intelligence-will-be-what-matters-in-the-future/#5170ce72ab5e>
- <https://www.aacsb.edu/blog/2019/march/digital-intelligence-a-key-competence-for-the-future-of-work#gsc.tab=0>
- <https://www.bloomr-impulse.com/blog/12-questions-sondage-gallup-engagement-q12>
- <https://www.pme.ch/actualites/2020/04/21/bien-relancer-entreprise-apres-crise-covid19>
- Formation Virtual agile teams : <https://courses.iil.com>

Je reste bien entendu à disposition pour toute question ou pour la mise à disposition des documents de travail complémentaires non-mentionnés dans le présent rapport.

Jean-Pierre Rey, le 28 décembre 2020



## 6. Table des matières

1.	Introduction.....	1
2.	Méthode de travail et livrables .....	1
2.1	Comment avons-nous travaillé ?.....	1
2.3	Délivrables concrets fournis (en plus de ce rapport de projet).....	2
2.4	Ce qui a moins marché & limites & objectifs partiellement atteints .....	2
2.5	Pistes futures .....	3
3.	Partage de quelques réflexions et inspirations de différents travaux .....	4
3.1	Généralités .....	4
3.2	Travail du futur .....	5
	<i>Compléments avec quelques points clés de la Virtual Agile Teams (JPR).....</i>	<i>6</i>
3.3	Cohérence des travaux futurs .....	9
3.4	Human permaculture : gestion de la main-d'œuvre du futur.....	10
	Organiser la main-d'œuvre en 4 étapes .....	11
	Application : Human permaculture pour organiser un hackathon .....	12
	Pour aller plus loin : références académiques conseillées.....	15
4.	Liste des annexes et livrables .....	15
5.	Liens.....	16