

## Management Summary

Groupe E a inscrit dans sa stratégie le développement de l'esprit d'entrepreneur et de la culture de la performance et de l'agilité. Toutefois, il n'existe pas à ce stade de ligne claire ou de plan d'action pour atteindre cet objectif. Le diagnostic de la culture actuelle de Groupe E démontre que les collaborateurs sont engagés, loyaux, avec un sentiment d'appartenance élevé et sont fiers de travailler pour Groupe E. Toutefois, il apparaît également que la hiérarchie est très présente, avec un pouvoir centralisé et un fort respect des règles. Il n'existe pas de culture du feedback constructif ni de droit à l'erreur. L'entreprise favorise l'efficacité, la maîtrise des risques et le consensus, ce qui a pour corollaire une prise de décision parfois lente et un environnement qui laisse peu de place à l'entreprenariat et à l'agilité.

Les recherches théoriques, confrontées à une approche concrète, ont fait apparaître que certaines caractéristiques favorisent clairement le développement de l'esprit d'entrepreneur et la culture de la performance et de l'agilité et qu'elles ne dépendent pas de la structure de l'entreprise. Il appartient dès lors à Groupe E de trouver la voie qui lui convient le mieux et de fixer ses priorités, en mettant l'accent sur l'une ou l'autre de ces caractéristiques, sans devoir nécessairement modifier la structure.

Avant d'initier une transformation, notamment culturelle, il est important de veiller à éviter certains pièges afin de maximiser les chances de succès. Il convient notamment de créer un sentiment d'urgence ainsi qu'une vision inspirante et suffisamment concrète afin d'inciter les gens à changer et à évoluer. La cohérence entre les messages et les comportements ainsi que l'exemplarité constituent également des facteurs de succès. Enfin, le chemin de la transformation s'inscrit dans une vision à long terme et ne peut pas faire l'objet d'un plan très détaillé. Il est en effet nécessaire de se montrer agile pour s'adapter à l'environnement, apprendre des échecs ou des erreurs et capitaliser sur les succès, tout en gardant la vision en point de repère.

A mon sens, le levier de performance principal repose sur les collaborateurs de Groupe E. Les actions prioritaires permettant de développer l'esprit d'entrepreneur et une culture de la performance et de l'agilité sont les suivantes :

- Recruter des leaders et non des managers notamment pour les trois postes de direction mis au concours actuellement, dont les valeurs et les visions sont alignées avec celles de Groupe E



- Initier les transformations nécessaires dans le cadre de deux pilotes, le premier avec le nouveau DAS « Technologie », le second avec une direction de support afin d'adopter une approche agile et plus digeste
- Définir des principes servant de lignes directrices afin de permettre une prise de décision décentralisée et éclairée
- Renforcer le leadership en formant les cadres et en insistant sur leur rôle
- Créer une culture du feedback constructif par le biais de formation
- Créer ou adapter les outils nécessaires pour soutenir l'évolution culturelle

Energiser Groupe E:

Evolution de la culture d'entreprise et des structures organisationnelles afin de développer l'esprit d'entrepreneur, la culture de la performance et de l'agilité  
by Laure Zbinden-Boulianne, 2020

ISBN 978-3-905814-99-6

## Table des matières

<b>I.</b>	<b>Remerciements</b> .....	<b>III</b>
<b>II.</b>	<b>Management Summary</b> .....	<b>IV</b>
<b>III.</b>	<b>Table des matières</b> .....	<b>V</b>
<b>IV.</b>	<b>Liste des figures</b> .....	<b>VIII</b>
<b>V.</b>	<b>Abréviations</b> .....	<b>X</b>
<b>1</b>	<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
1.1	Objectifs de la thèse .....	1
1.2	Motivation .....	1
1.3	Structure de la thèse.....	2
1.4	Périmètre de l'analyse .....	2
<b>2</b>	<b>Groupe E SA</b> .....	<b>4</b>
2.1	Histoire et présentation.....	4
2.2	Défis des entreprises électriques.....	6
2.3	Stratégie de Groupe E.....	6
2.4	Questions principales .....	8
<b>3</b>	<b>Méthodologie</b> .....	<b>10</b>
3.1	Recherche documentaire.....	10
3.2	Recherche de terrain (questionnaires et interviews) .....	10
3.2.1	Approche générale .....	10
3.2.2	Culture d'entreprise .....	11
<b>4</b>	<b>Groupe E : Etat des lieux</b> .....	<b>13</b>
4.1	Développement de l'esprit d'entrepreneur et de la culture de la performance et de l'agilité .....	13
4.2	Evaluation de la culture actuelle de Groupe E.....	13
4.3	Quelle est la culture d'entreprise de Groupe E ?.....	14
4.3.1	Integrated Culture Framework.....	14
4.3.2	OCAI .....	16
4.3.3	Entretiens .....	17
4.4	Constat et conclusions.....	17
4.5	Initiatives en cours pour l'évolution de la culture d'entreprise .....	18

Energiser Groupe E:

Evolution de la culture d'entreprise et des structures organisationnelles afin de développer l'esprit d'entrepreneur, la culture de la performance et de l'agilité  
by Laure Zbinden-Boulianne, 2020

ISBN 978-3-905814-99-6

4.5.1 Lean.....	18
4.5.2 Leadership.....	19
4.5.3 Dynamique participative et décision par consentement .....	21
4.6 Evaluation des structures organisationnelles actuelles et du fonctionnement de l'organisation au sein de Groupe E.....	23
4.7 Autres systèmes organisationnels.....	24
4.8 Conclusion Axes de progrès.....	27
<b>5 Recherches théoriques pour déterminer les caractéristiques d'une culture d'entreprise et des systèmes organisationnels soutenant l'esprit d'entrepreneur, la culture de la performance et de l'agilité .....</b>	<b>28</b>
5.1 Tour d'horizon des structures organisationnelles .....	28
5.1.1 Structure fonctionnelle hiérarchique .....	28
5.1.2 Structure divisionnelle.....	29
5.1.3 Structure matricielle .....	30
5.1.4 Structure horizontarchique.....	30
5.1.5 Structure plate (horizontale) .....	31
5.1.6 Structure holacratique.....	32
5.1.7 Conclusion.....	32
5.2 Tour d'horizon des systèmes organisationnels.....	32
5.2.1 Autogouvernance .....	33
5.2.2 Entreprise libérée.....	34
5.2.3 Holacratie .....	36
5.2.4 Conclusion.....	40
5.3 Autres éléments pour des organisations agiles et performantes .....	40
5.3.1 Introduction.....	40
5.3.2 Culture flexible .....	41
5.3.3 Réussite de l'entreprise et bien-être des collaborateurs.....	41
5.3.4 Agilité.....	43
5.3.5 Feedback.....	45
5.4 Conclusions et caractéristiques .....	47
<b>6 Confrontation des caractéristiques issues de la théorie avec des cas concrets .....</b>	<b>48</b>
6.1 Introduction.....	48
6.2 Services Industriels de Genève (SIG).....	48

Energiser Groupe E:

Evolution de la culture d'entreprise et des structures organisationnelles afin de développer l'esprit d'entrepreneur, la culture de la performance et de l'agilité  
by Laure Zbinden-Boulianne, 2020

ISBN 978-3-905814-99-6



6.2.1	Présentation .....	48
6.2.2	Projet EquiLibre .....	48
6.2.3	Valeurs .....	49
6.2.4	Culture .....	49
6.2.5	Structures .....	50
6.2.6	Autres systèmes .....	51
6.2.7	SIG : Conclusion .....	53
6.3	Liip .....	54
6.3.1	Présentation .....	54
6.3.2	Valeurs .....	54
6.3.3	Culture .....	55
6.3.4	Structures .....	56
6.3.5	Autres systèmes .....	56
6.3.6	Liip : Conclusion .....	59
6.4	Softcom.....	60
6.4.1	Présentation .....	60
6.4.2	Valeurs .....	60
6.4.3	Culture .....	61
6.4.4	Structures .....	61
6.4.5	Autres systèmes .....	62
6.4.6	Softcom : Conclusion.....	64
6.5	Conclusions .....	65
<b>7</b>	<b>Mise en œuvre des changements.....</b>	<b>66</b>
7.1	Introduction .....	66
7.2	Facteurs de succès d'une transformation réussie .....	66
7.3	Conclusion.....	69
<b>8</b>	<b>Constats et recommandations.....</b>	<b>70</b>
8.1	Principaux constats.....	70
8.2	Recommandations.....	71

## **Bibliographie**

## **Annexes**