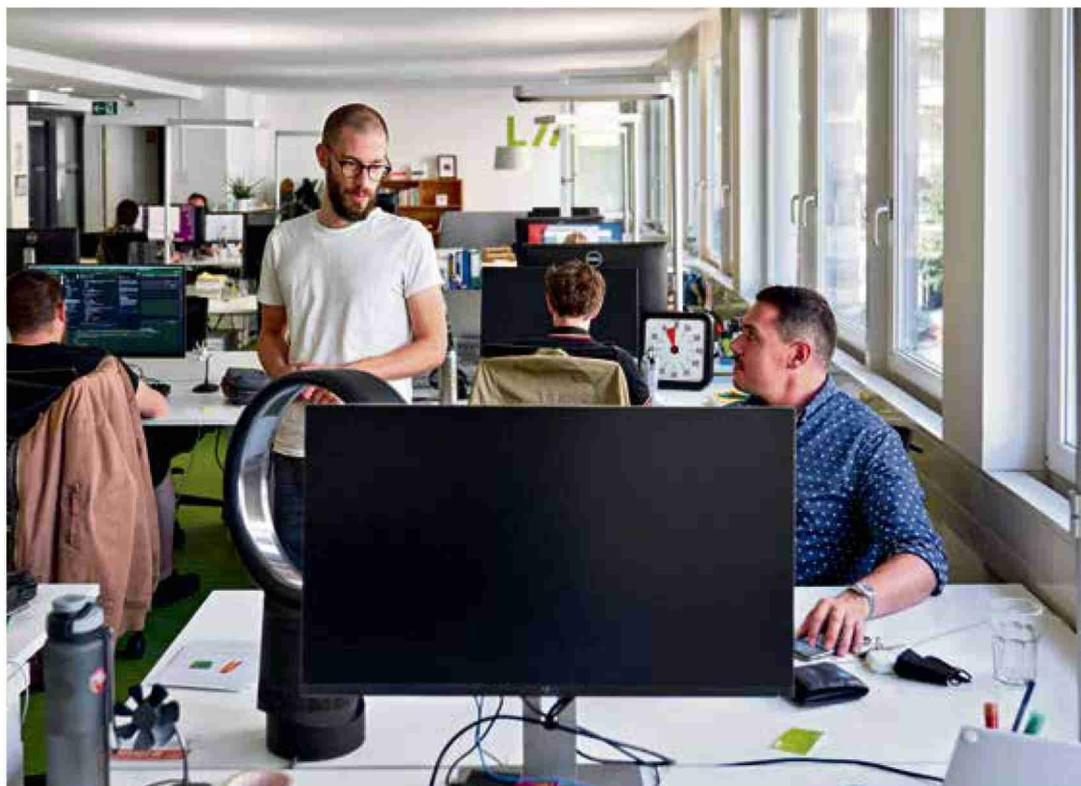


# L'audace des petites sociétés informatiques

**MANAGEMENT** Hiérarchie «plate», flexibilité, semaine de quatre jours... certaines petites entreprises romandes actives dans l'IT se révèlent particulièrement créatives et innovantes en matière de gouvernance. Une façon notamment de se distinguer sur un marché tendu

JULIE EIGENMANN

@JulieEigenmann



La société Liip fait du développement d'applications web. Basée dans plusieurs villes, elle fonctionne selon un modèle encore rare en Suisse: l'holocratie. (L//P)

Elles n'imposent pas de jours obligatoires au bureau ni des horaires fixes, et fonctionnent sans chef. Ou proposent d'autres innovations managériales. Des start-up de la Silicon Valley? Non, des entreprises romandes qui ont entre 10 et 200 employés. Leurs points communs: leur petite taille, mais aussi leur secteur d'activité, l'informatique. Ce n'est pas un hasard.

Chez Assymba à Bussigny (VD), dix collaborateurs, on travaille quatre jours... mais payés sur cinq. Et dans cette entre-

prise informatique de services aux PME, pas de règles sur les horaires et lieux de travail. Un tournus garantit qu'une personne répond au téléphone lors des heures d'ouverture. «Quand on soigne les collaborateurs, ils soignent les clients», assène Patrick Tundo, fondateur.

C'est aussi ce que croit Fabien Jacquier, fondateur de Kyos à Genève, entreprise experte dans la sécurité informatique. Elle compte 62 collaborateurs, qui détiennent des parts dans l'entreprise. Les primes annuelles,

identiques pour tous, sont déterminées par un groupe d'employés. Et surtout, ils sont autonomes au quotidien: la confiance est le maître-mot pour Fabien Jacquier. «Les collaborateurs sont sur le terrain, ils font face aux clients. Ça n'aurait pas de sens qu'ils doivent systématiquement demander l'approbation d'un chef pour prendre une décision.»

## Une culture particulière

Même principe chez Uditis, fournisseur de services informa-



tiques à Peseux (NE) qui emploie 68 collaborateurs travaillant avec un maximum d'autonomie. Par ailleurs, s'ils doivent assurer un nombre d'heures de travail annuelles, il n'y a aucune contrainte de lieu ni d'horaire quotidien. La mobilité interne s'effectue aussi de façon particulière, sans qu'une nouvelle responsabilité soit forcément managériale. L'idée: «Que chacun se sente à l'aise, en sécurité, et ait envie de s'engager» souligne Michel Perrin, son directeur.

Alors, pourquoi ce foisonnement de modèles non traditionnels dans les PME actives dans l'informatique? Eric Davoine, professeur en gestion des ressources humaines à l'Université de Fribourg, voit plusieurs raisons à cela. «Les informaticiens ont l'habitude de travailler à distance depuis bien avant la crise covid, rappelle-t-il, pour ce qui est de la flexibilité. Et le secteur informatique a une identité forte avec un univers propre, ces entreprises le montrent avec ces modèles.»

## «Ces modèles sont une façon pour l'entreprise de montrer sa créativité»

ERIC DAVOINE, PROFESSEUR EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Question de secteur, estime aussi Michel Perrin. «Les métiers de l'IT changent tous le temps. Il faut pouvoir s'adapter en permanence et le collaborateur en sait, souvent rapidement, plus que son chef. Il n'est pas raisonnable qu'il doive pour chaque action en référer à un

supérieur.» Patrick Tundo d'Asymba y voit, lui, plus une question d'état d'esprit: «Je connais certains employés dans l'IT à qui on ne laisse même pas faire du télétravail.»

Kyos aurait fait le pari de l'autonomie même active dans un autre domaine, pense Fabien Jacquier. «C'est surtout pertinent en lien avec la dimension de service. Quand on est autonome face au client, on est plus impliqué. Mais je pense que pour ceux qui font du développement informatique, ce type de gouvernance a un intérêt particulier.»

La société Liip fait justement du développement d'applications web. Basée dans plusieurs villes suisses avec ses plus de 200 collaborateurs, elle fonctionne selon un modèle encore rare en Suisse, dont se rapproche un peu Kyos: l'holocratie. Soit une forme de management sans chef, avec des prises de décisions formalisées et une répartition des responsabilités à tous les collaborateurs.

«Il y a une certaine forme d'expérimentation inhérente au métier du développement et du numérique, admet Nadja Perroulaz, cofondatrice. Nous avons étendu et formalisé à toute l'entreprise la façon agile et indépendante dont travaillaient déjà les équipes qui programmaient les logiciels. C'était dans leur ADN.»

L'holocratie représente, avec des responsabilités moins figées, une alternative aux carrières linéaires et hiérarchiques, caractéristiques des grands groupes, commente Eric Davoine. Le professeur poursuit: «C'est aussi une alternative à une gestion paternaliste de la PME familiale. Ici, on en garde les bons côtés, les liens, l'identification forte et une certaine bonne ambiance.»

### Attirer des employés...

Un moyen de fidéliser des employés donc, tout comme

la flexibilité quotidienne permet d'en attirer. «Cela contribue clairement à l'image d'employeur, quand on est dans un secteur où les talents sont rares et qu'on est en concurrence avec de nombreuses entreprises. Du coup, une culture de la flexibilité devient davantage la norme», souligne Eric Davoine. Il rappelle toutefois que la flexibilité ou l'holocratie nécessitent beaucoup de règles, contrairement aux idées reçues.

La dimension d'attraction du modèle est «évidente» du côté d'Uditis. «Même avec de bonnes rémunérations, on ne peut pas concurrencer certains salaires de folie offerts dans les multinationales. Je pense que nos collaborateurs sont souvent ici pour le climat qui y règne. La pression vient des besoins des clients, pas du management», appuie Michel Perrin.

D'autres insistent cependant sur les risques de trop parler de ces «avantages» à l'embauche. «Je mets en avant l'esprit d'entreprise, mais pas la semaine de quatre jours, et je trouve problématique si un candidat ne semble postuler que pour ça», avance Patrick Tundo. Les nouveaux arrivants doivent d'ailleurs se faire la main avant d'y avoir droit. «Il faut d'abord choisir un modèle de gouvernance parce qu'on en est convaincu», juge pour sa part Fabien Jacquier.

### ... mais aussi des clients

Attirer des employés, mais aussi peut-être certains clients. Pour Eric Davoine, un modèle différent peut être aussi un bon «coup marketing, une façon de se positionner sur le marché vis-à-vis des clients, de montrer qu'on est à la pointe, qu'on est créatif et qu'on se donne les moyens de le rester».

«Nous avons gagné énormément de clients depuis que nous parlons de notre management,



et nous les aidons parfois informellement à accompagner ce type de démarches», note Michel Perrin. Nadja Perroulaz de Liip renchérit: «Certains clients nous choisissent pour cette raison, parce que nous sommes progressistes et pionniers.»

Certains clients peuvent au contraire se montrer dubita-

tifs au premier abord, nuance cependant Fabien Jacquier: «Le directeur d'une entreprise très hiérarchique s'attend par exemple toujours à s'adresser à un directeur. Il faut lui expliquer le modèle.»

Quoi qu'il en soit, ces innovations ne sont possibles que lorsque l'entreprise se trouve

face à une conjoncture favorable. Ce qui est plutôt le cas dans le secteur informatique. C'est ce qu'avance Eric Davoine: «C'est plus difficile d'entretenir une culture de bande de copains trois mois avant le dépôt de bilan.» ■