

Notre membre du comité et ami Donato De Giorgi remercie au nom du comité les membres de leur présence et leur souhaite une cordiale bienvenue puis présente l'orateur du thème de la soirée *cf.* ci-dessus. Ce sujet, dit-il, est issu d'un contrat qui, généralement, dans la pratique des entreprises, fait la promotion du travail et des résultats du team. Par contre, les évaluations des performances et les « récompenses » associées restent focalisées sur l'individu. Et de préciser que le titre de la conférence que Monsieur Jérôme Dano va donner ce soir a été modifié de la façon suivante : « Performance collective et reconnaissance individuelle ». Voilà qui est plus précis. Autrement dit, nous abordons le même sujet, mais avec un énoncé différent. C'est un peu comme quelqu'un qui aurait changé de costume et n'en resterait pas moins toujours le même. Puis, le présentateur présente le conférencier :

1. Monsieur Jérôme Dano est directeur des Ressources Humaines au centre de Recherche Nestlé, à Verschez-les-Blancs (un nom qui chante, à ne pas confondre avec les vers blancs !). Le CRN compte environ 650 employés.

2. Monsieur Jérôme Dano est titulaire d'un diplôme de l'École Supérieure de Commerce de Paris. Titre de son master : « Management des hommes et des organisations ». Il a débuté sa carrière professionnelle dans le domaine RH (qu'il ne quittera plus) au Luxembourg. Puis, il entre en fonction chez Nestlé France. C'est le début d'un parcours fulgurant qui passera par Vevey, siège social de Nestlé, puis chez Nespresso à Orbe. Qui conquiert l'Orbe, conquiert le monde ! Et comme déjà mentionné : il est aujourd'hui au CRN et pour l'instant ???

Puis, le présentateur passe la parole à Monsieur Jérôme Dano qui la lui reprend bien volontiers.

1. La Société

C'est une société dans laquelle, j'ai travaillé pendant deux ans de 2002 à 2004, dont je suis très content de pouvoir parler parce qu'effectivement, c'est une société qui dans son parcours chacun y met non seulement du sien, mais aussi du cœur. Le fait d'avoir contribué au développement de cette société et de cette marque, c'est quelque chose qui m'aura beaucoup inspiré et qui aura marqué mon parcours professionnel, c'est ce que propose M. Jérôme Dano de démontrer à travers cette marque de luxe de café.

Le contexte en 2002, c'était de construire un centre de production pour Nespresso au niveau mondial et la chance que j'ai eu, c'est de dire : « On commence à zéro. » En fait quand je suis rentré chez Nespresso, il n'y avait rien qui existait et nous n'étions que quelques-uns à construire ce projet. Alors effectivement quand j'ai été contacté pour intervenir là-dessus, la donne était : « Rémunération des performances individuelles et valorisation du travail en team », parce qu'effectivement ce qu'on voulait, c'était très rapidement mettre une entreprise en très forte croissance et il était indispensable d'avoir tout le monde derrière nous et que chaque collaborateur puisse contribuer à la sueur de son front à ce développement et, en ce qui nous concerne, appliquer ce qu'on savait faire dans les ressources humaines : fixer des objectifs, avoir des rémunérations individuelles. Par contre, avec le travail en équipe, dit le conférencier, on se heurte rapidement à des difficultés : c'est quoi les critères, qui a le droit ?, comment on va décider ? qu'est-ce qui se passe dans une équipe ou dans une autre ? quel montant ? quels critères ? comment différencier ?, enfin, ce genre de difficultés. Finalement, on ne s'en sort pas et même si on a trouvé une solution, si on est au clair, si on connaît le taux, si on sait ce qu'on va rémunérer, on a le sentiment d'avoir bien communiqué. Or, on est jamais sûr d'avoir répondu à la question essentielle qui est : « est-ce que cet outil contribue à la motivation collective ». C'est autour de ça qu'on avait réfléchi chez Nespresso. Et donc on avait réfléchi en se disant qu'en fait il n'y a pas de réponse, c'est-à-dire que notre but c'était que si on

tombe dans le piège de la rémunération collective finalement, c'était tout de suite répondu, ou, disons, peu satisfaisant, et on s'est dit ce qui est important c'est comment va-t-on assurer notre performance collective.

2. La performance collective et la reconnaissance individuelle

C'est quoi notre performance collective, comment on fait place au groupe, comment on s'assure que le groupe est reconnu, qu'il a sa place et comment il peut se développer dans l'organisation et comment il peut tirer de la dynamique du groupe un maximum de performances pour enfin en venir à la reconnaissance individuelle qui n'est jamais que le dernier échelon de tout un processus qui part du collectif. Ensuite ce que l'on voulait voir aussi, c'est bien connu, ce n'est pas un outil de motivation, c'est éventuellement un outil de démotivation, mais ce qu'on a voulu travailler, c'est sur les autres dimensions, sur les autres besoins motivationnels de la personne, à savoir, le souci d'appartenance, le lien avec le groupe, à savoir le besoin de se développer, de grandir, à savoir le besoin de sécurité, à savoir le besoin de pouvoir agir sur son environnement. Autour de ça, dit le conférencier, on a beaucoup travaillé et ça va être le fil rouge de la présentation de ce soir.

La performance d'une équipe, c'est un processus collectif. Si c'est collectif, ça vaut peut-être le coup de s'y arrêter. L'orateur se propose de montrer comment l'entreprise a mis en place un système qui assez formalisé assez structuré permettait de partir des objectifs du centre de production aux objectifs individuels. Ensuite certains aspects ont été mis en place pour assurer cette reconnaissance collective. Et puis, suit le cycle ressources humaines qui assure le lien entre le collectif et l'individu parce que, encore une fois, la réponse n'est, ni dans l'un, ni dans l'autre, mais elle réside surtout dans le comment apporter de la valeur ajoutée dans les ressources humaines et où faire le lien entre ces deux processus.

3. Contexte du centre de Production

En fait en 2002, il n'y avait rien, j'exagère, parce que ce n'est pas en 2002 qu'on a commencé à produire le Nespresso. En fait, il y avait à Orbe une usine qui faisait du Nescafé et en parallèle le Nespresso, produits qui dépendaient entièrement du savoir-faire de Nestlé dans le café et du centre de recherche d'Orbe, si bien qu'en 2002, on avait déjà, dit l'orateur, une quinzaine d'années de développement derrière soi. Le but était que la société après 15 ans d'investissements était littéralement en train d'exploser (explosion de joie bien entendu). Et avec la volonté du groupe d'assurer la pérennité de ce qu'était devenu le groupe l'ambition était de devenir les experts du café chez Nestlé, de devenir l'icône du café parfait. C'était à nous de contribuer à ça. À nous d'avoir les standards industriels les plus élevés du groupe. À nous de devenir la vitrine industrielle du groupe, de faire de ce centre de production, d'investissement super-important, d'en faire un exemple de meilleure pratique au sein du groupe et à l'extérieur et ce, avec deux piliers : l'excellence en production, mais aussi, et c'est la dernière phrase du directeur de l'usine, et en développement des personnes. Dès le départ, cela plante le décor. On a défini qu'il fallait l'inscrire dans le projet de la fabrique. Devenir un centre de production hautement performant, voilà l'ambition. D'où ce qui s'est passé au niveau des résultats entre les deux dates 2002 -2004 : la production a augmenté de + 56% ; l'entreprise a embauché 70 nouveaux collaborateurs ; l'utilisation de la capacité a été de 96% , création de nouvelles lignes et de nouveaux produits. À cela, ce n'est pas tout. Toute cette activité a créé un environnement où il y a eu un très fort taux de rotation.

4. Politique RH

Par rapport à la politique RH, le but était d'atteindre la performance et de manière assez classique. On déclina la performance par rapport aux personnes, les objectifs, on les évalue et puis on met un bonus derrière et on regarde chaque individu comment il doit se développer. Et l'idée de départ, en fait de regarder ces personnes, de regarder la partie ressources humaines, finalement classique, ça a été insuffisant. Une fois de plus, il fallait impliquer l'organisation, cela veut dire regarder comment on va réfléchir pour avoir une organisation qui soit performante, puis ensuite comment on va développer au fur et mesure cette organisation. Et décliner les performances et voir comment passer de l'aspect collectif à l'aspect individuel.

5. Principes de conduite de notre Organisation

1. Nos employés doivent pouvoir se développer et être formés pour opérer et gérer des améliorations continues.
2. Prise de la responsabilité des buts opérationnels « Travailler comme si c'était sa propre entreprise ».
3. Orientation Processus transversal.
4. Volonté et grande capacité à travailler en équipe.
5. Forte sensibilisation orientée « Client » (chaque sait que le client est roi) la devise : « Notre Ambition : 5 minutes de plaisir pour chacun de nos clients » (le temps de se jeter un Nespresso derrière la cravate!)

M. Jérôme Dano a enlevé son exposé au pas de charge. C'était fort de café.

Clôture

Réapparaît ex cathedra notre maître de cérémonie, Donato De Giorgi, qui rappelle à l'auditoire la prochaine conférence du 8 novembre « Le licenciement : problèmes pratiques » par Maître Gabriel Aubert, avocat et professeur à l'Université de Genève et le fait de ne pas oublier de remplir le formulaire d'évaluation. Puis, il adresse quelques paroles de remerciement au conférencier M. Jérôme Dano qu'une salve ponctue.

Le traditionnel verre de l'amitié, agrémenté de causeries, précéda le retour de chacun dans ses pénates.

Jacques Maurice Chenaux
Neuchâtel, le 11 novembre 2005