

Le président, Thierry González, ouvre la séance en souhaitant, en son nom et en celui du comité, aux personnes présentes les meilleurs vœux pour 2004 ainsi que beaucoup de satisfactions tant au plan personnel que professionnel de chacune et chacun. Puis, fait part d'une nouveauté : le formulaire d'évaluation qui permettra au comité d'être mieux à l'écoute des desiderata des membres. Puis, c'est au tour, de notre collègue et ami, Yves Bovay, de présenter l'orateur de la soirée M. Rapahël Cohen, chef d'entreprise, enseignant et Directeur de cours d'entrepreneurs à HEC Genève ; CEO Getratex SA, et administrateur de sociétés ainsi que « Management Boosters » qui est une espèce de management *propulseur*.

1. Dans quel monde vivons-nous ?

L'orateur déclare que nous vivons dans un monde de budget réduit, de concurrence de plus en plus vive, de complexités croissantes ou l'attente des parties prenantes (stakeholders) est de plus en plus élevée et où existe un petit problème pratique, à savoir la peine à se cloner. En effet, pour l'orateur, le clonage serait la panacée en ce sens que les employés penseraient comme la direction, seraient engagés, compétents et satisfaits. Or la situation dans laquelle se trouvent les gens implique qu'ils sont quelque peu stressés, pressés, état qui débouche sur une certaine détresse psychologique. À ce sujet, le conférencier compare le taux de détresse entre 1980 (2%) à celui de 1996 (30%), où cela va-t-il finir !... Peut-être, que le phénomène d'accoutumance...

2. Les situations qui génèrent le stress

L'orateur les énumère de la manière suivante : *a)* La situation personnelle et familiale, *b)* les conditions de travail, *c)* la capacité individuelle à gérer le stress et *d)* le sentiment d'impuissance. L'orateur exprime le souhait de parler quelques minutes sur le sentiment d'impuissance : Si on demande à quelqu'un de faire un travail et qu'on lui dise pour demain il faut préparer un rapport et qu'il a dix autres choses à faire : il sera stressé. En revanche, s'il a la possibilité de négocier le délai ou celle de changer quelque chose pour avoir plus de maîtrise sur ce qu'il est en train de faire ; il le sera moins. Et, en fait, une grande partie du stress provient de situations dans lesquelles le sujet n'a pas la maîtrise de son environnement. Il subit les choses, il est victime. Or, une personne, qui a un peu d'emprise, voit son niveau de stress sensiblement diminuer. Donc la question que l'on peut se poser au niveau organisationnel et des entreprises, c'est la suivante : quel est le degré de liberté qu'on laisse aux gens de pouvoir négocier, prendre des décisions, et, de cette manière-là, de pouvoir gérer le stress.

3. Quels sont les moyens d'action à envisager :

- 1. Situation personnelle et familiale* : l'orateur propose la prière, avouant ne pas avoir trouvé autre chose à proposer.
- 2. Conditions de travail* : Dans ce domaine, il y a un certain nombre de livres qui ont été écrits sur les conditions d'organisation, donc l'orateur passe.
- 3. Capacité à gérer le stress* : Pour ce qui est de la capacité à gérer le stress : il y a des techniques conscientes ou réflexes enseignées par des psychologues, dit M. Cohen qui, en outre, parle d'une nouvelle méthode qui est en train d'être développée aux États-Unis, qui s'appuie sur la PNL, et qui part de l'idée qu'on arrive à conditionner quelqu'un à se rendre compte que c'est l'absence de choix qui crée le stress. À titre d'exemple, si on a des choix, on peut choisir d'aller à gauche, ou d'aller à droite d'où le dialogue suivant : si mon patron me dit de faire quelque chose et que ça ne me convient pas, j'ai la possibilité de lui dire : « je le fais, ou je ne le fais pas » avec le risque qu'il me dise : Ciao ! Et autre possibilité, c'est moi qui peut lui dire : Ciao ! Donc le simple fait d'avoir ces choix et d'en être conscient, réduit déjà le

niveau de stress. C'est quand on a le sentiment d'être fait comme un rat que le problème du stress se pose véritablement.

4. *Sentiment d'impuissance* : En ce qui concerne ce point, le conférencier est d'avis que la recette, c'est l'empowerment. En effet, à partir du moment où l'on donne un espace de liberté, même cadré, aux gens, cela leur donne le sentiment de pouvoir maîtriser leur environnement.

4. Inconvénients du manque d'empowerment

Les conséquences du manque d'empowerment sont de quatre ordres :

1. *Le manque de confiance* : Si on décide tout pour les gens, cela veut dire qu'ils ne sont pas capables de prendre des décisions.

2. *La pensée unique* : Si l'on pense pour tout le monde, il est clair que les gens ne se sentiront pas particulièrement motivés et engagés. Le conférencier cite là un exemple tiré d'un PME - magazine : Quand on a un chef totalement dictatorial, la meilleure chose à faire, c'est d'essayer de lui parler pour lui dire quelles sont les choses qui ne vont pas et d'attendre qu'il nous dise : « Je sais ce que je fais ; je n'ai pas de conseils à recevoir... », et à partir de ce moment-là, on est totalement libre, on n'a plus de compte à lui rendre, on peut travailler tranquillement, on n'est pas stressé, c'est fini ; on n'est plus concerné ; on a fait son devoir, le tour est joué. C'est une situation de désengagement total.

3. *Le manque d'engagement des collaborateurs* : Le conférencier illustre son propos par une autre anecdote : À l'armée, un de ses collègues soldats reçoit la mission de prendre un carton et de l'amener dans un bistrot sis à 2 kilomètres. Et la tragédie, c'est que le bataillon a failli ne jamais revoir ce bidasse. Pourquoi ?, parce qu'on lui a dit d'y aller, mais personne ne lui a dit d'en revenir (rires dans les rangs). Conclusion, si on veut diriger les choses en imposant les gens, on ne peut absolument pas tabler sur leur intelligence...

4. *Le préjudice* : C'est aussi renoncer à 35% d'améliorations de productivité et de profits.

5. Étapes pour pour mettre en œuvre un empowerment qui marche :

L'empowerment, c'est le renforcement de ses propres moyens d'action, le processus visant à donner et à développer ses propres moyens devant permettre à toute personne de contribuer activement à l'organisation de sa propre vie et de sa communauté sur le plan économique, social, politique. Voilà pour la définition.

1. *Motivation* : Il faut d'abord motiver les gens et la motivation passe par le Wiiiifm (What is in it Me), en clair : « Qu'est-ce que moi j'en retire. » Or, si on n'arrive pas à trouver quelque chose de motivant pour les collaborateurs, manifestement ceux-ci auront de la peine à s'engager.

2. *L'engagement de la direction* : Si la direction n'est pas d'accord de donner un espace d'initiative aux collaborateurs, cela ne marchera jamais. Et ça les collaborateurs s'en rendent très vite compte en voyant comment leurs initiatives sont accueillies et ensuite ils comprennent très rapidement...

3. *Les conditions cadres* : Si les gens qui prennent des initiatives savent qu'il y a de quoi les soutenir (centre de l'innovation, budgets disponibles pour innover, conseils, formation), que l'entreprise a fait un effort dans cette direction ; ils se disent, au fond, la direction soutient les initiatives.

4. *La formation à l'entrepreneuriat* : Qu'est-ce qu'un entrepreneur, c'est quelqu'un qui se comporte de manière entrepreneuriale au sein d'une organisation. Si on demande à des patrons d'entreprise, tout le monde (du moins une très grande majorité) serait ravi d'avoir un comportement entrepreneurial. Le problème, c'est que peu de gens sont prêts à faire ce qu'il faut pour y parvenir. Un entrepreneur, c'est quelqu'un qui est capable de partir d'une idée et de la réaliser.

5. *Les outils pour l'innovation* : Le conférencier cite innovationbyopportunity, ce sont des outils pour aider les gens à partir d'une idée pour l'amener à un plan d'action.

6. Innovation l'équivalent du changement

Il y a deux sortes d'innovations : l'innovation descendante : la direction a décidé de faire des changements et l'exercice consiste à convaincre le reste de la pyramide que c'est très bien. La plupart des ouvrages consacrés à la gestion du changement à l'innovation, c'est le modèle « Top down ». L'autre possibilité étant « Bottom-up », c'est-à-dire qui part du bas et où on a une innovation émergente, autrement dit, on essaye d'amener les collaborateurs à venir d'eux-mêmes avec des idées et à eux-mêmes les réaliser.

L'avantage du « Bottom-up », c'est que ça motive les collaborateurs, ça donne des résultats tout à fait concrets, et l'orateur de déclarer qu'il n'hésite pas à déclarer que c'est le « viagra » des organisations.

7. Enquête d'Oracle après 3 mois

La gestion du changement crée un certain nombre de surprises. Chez Oracle, on a mis en œuvre ce que je vous ai décrit, précise M. Cohen, et un petit sondage a eu lieu 3 mois après pour savoir quel impact cela avait eu sur les personnes qui avaient suivi ce type de formation. Le résultat a été le suivant :

- 56% des participants ont lancé des initiatives qu'ils n'auraient pas lancées sans avoir suivi la formation au « Management by Opportunity ».
- 87% des participants ont utilisé les outils présentés dans le cadre du « Management by Opportunity ».

Cela prouve que lorsque l'on donne un outil à quelqu'un : il l'utilise. Donc c'est très simple, vous donnez un marteau à une personne et tout ce qui est autour de cette personne va ressembler à un clou, dit l'orateur pour imaginer le propos. Les enfants sont des exemples : vous leur donnez un marteau et ils commencent à taper sur tout ce qui leur tombe sous la main. Et nous les adultes, nous sommes comme les enfants. En conclusion, si on nous donne un outil on sera très facilement amené à l'utiliser. Mais, il y a des exceptions, j'ai personnellement connu des gens qui avec un marteau étaient fort empruntés et les clous très craintifs.

8. L'enseignement qu'Oracle en a retiré

- Une dynamique de l'innovation en s'assurant qu'elle apporte des avantages concurrentiels à l'entreprise, parce que l'innovation ça peut partir dans tous les sens. Donc il faut véritablement veiller à ce que les projets qui sont lancés cadrent avec les objectifs de l'entreprise.
- Des avantages concurrentiels qui n'étaient absolument pas voulus au départ.
- Enfin, un très fort engagement du personnel.

En outre, cette opération a été déployée à l'échelle mondiale dans deux divisions : marketing et partenariats. De manière intéressante, ce ne sont donc pas des divisions technologiques, donc l'innovation était dans les services, beaucoup plus que dans les produits. Et ils avaient restructurés les choses pour centraliser toutes les décisions depuis la Californie.

Et la première fois que j'ai donné mon séminaire, dit M. Cohen, on lui a demandé : « Pourquoi on est là ? » La réponse a été simple : « On est là pour parler d'innovation, d'entrepreneuriat, etc. » Puis, ils lui ont répondu : « Je crois que vous vous êtes trompés, que vous ne connaissez pas notre situation puisque nous toutes les décisions sont prises en Californie et même quand on doit présenter un nouveau produit on nous dit combien d'écrans il faut mettre sur le mur et quelle est la taille de ceux-ci. Alors, vous savez, la marche d'innovation est quand même un tout petit peu limitée. » C'était le point de départ, précise l'orateur. Et les gens avaient le moral un petit peu à zéro. Ils se considéraient exactement comme des exécutants. En mettant en place le cadre des piliers *supra*, toute une dynamique s'est créée et les gens se

sont beaucoup plus engagés. Conclusion, dit le conférencier : « ça a été un véritable bénéfice que l'entreprise n'avait pas anticipé. »

9. Innovation by Opportunity

Cette situation, qui vient d'être relatée, a été décantée par le modèle « Innovation by Opportunity » subdivisé en sept points ?

1. Identifier des opportunités
2. Vérifier la compatibilité avec les objectifs de l'entreprise
3. Chercher des solutions innovantes
4. Évaluer l'intérêt et la faisabilité des solutions
5. Préparer un plan d'action
6. Mettre en œuvre le plan
7. Obtenir l'adhésion des autres

10. Les deux moteurs de la croissance durable

Les deux moteurs sont : 1) l'innovation, 2) l'internationalisation (c'est-à-dire de produire ailleurs, ce qu'on a réussi à faire chez soi). Et si l'on observe la situation actuelle, c'est bien la grande tentation des entreprises que de d'aller ailleurs. Beaucoup d'entreprises ont investi énormément de ressources durant les dix quinze dernières années, c'était la globalisation, pour se déployer à l'échelle planétaire. Pourvu que l'échelle tienne le coup ! Mais, aujourd'hui, le problème c'est que la terre est ronde, si bien qu'à force de se déployer, on s'aperçoit qu'il y a des limites. Il y a encore deux, trois marchés, qui représentent encore un potentiel, mais ils ne sont pas encore assez grands pour permettre ce déploiement : la Chine, l'Inde et les pays de l'ex-bloc soviétique. Donc, à partir du moment où l'on n'a plus de territoires sur lesquels s'étendre, il faut bien se rabattre sur l'innovation si l'on veut continuer à se développer.

11. Définition de l'innovation

« L'innovation consiste à créer de manière lucrative de nouvelles technologies, de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouvelles méthodes de marketing, de nouveaux systèmes et de nouveaux modes de fonctionnement » G. Pinchot.

12. Conclusion :

Les applaudissements nourris ont remercié l'orateur de sa prestation très écoutée et agrémentée de caricatures très spirituelles, comme ce loup qui joue à saute-moutons. Et, à propos d'innovation, HRNeuchâtel a lancé pour la première fois, son formulaire d'évaluation.

La traditionnelle verrée de l'amitié a permis de continuer les discussions sur l'empowerment ou sur d'autres sujets au gré des idées.

Jacques Maurice Chenaux

Neuchâtel, le 20 janvier 2004