

# Avez-vous dernièrement renouvelé votre vision d'entreprise?



**Vous êtes entrepreneurs, professeurs, managers, ..., vous désirez réussir, développer, améliorer et gagner. Avez-vous commis une erreur récemment ?**

**Oui? Bravo et poursuivez! Certes, c'est parfois difficile pour l'ego et dans les interactions avec les autres, mais votre conviction et votre perspicacité seront payantes à long terme !**

L'innovation semble ces dernières années être la « clé du succès » dans toutes les stratégies entrepreneuriales. Avec le risque que nous perdions le sens de ce qu'est l'innovation. A propos, combien d'entre vous osent réellement innover?

Je crois que les organisations innovantes sont celles qui présentent un modèle collaboratif et qui développent une culture *humaniste*. Concrètement, cela se traduit par :

*Ne pas chercher à contrôler le futur... et considérer son client comme le centre de toutes les attentions... et ses collaboratrices et collaborateurs aussi !*

Comme tout changement commence par soi-même, je tente de modifier mes activités selon les différentes casquettes :

- comme « professeur » à la Haute Ecole de Gestion et Tourisme de Sierre, je cherche à faciliter les apprentissages et le développement personnel des étudiants dans l'alternance de procédés didactiques : un positionnement créatif à partir de concepts et d'outils et des situations d'expérimentation leur permettant de transposer ces savoirs en compétences à travers le développement de projets !!
- comme « consultant rh » de la société Axiome, j'accompagne les leaders et les managers à transformer certaines suppositions internes pour qu'ils se positionnent de manière plus créative et inspirante dans l'interaction avec leurs collaborateurs !!
- comme « consultant de communications innovantes » de la société Suissco, nous déployons avec mon associé Jacques Gobet des dynamiques de co-création avec les entrepreneurs en leur proposant des ruptures de

normes dans le positionnement stratégique et des croisements d'idées pour initier des changements dans leurs modèles d'affaire !!

## 1<sup>re</sup> rupture : L'incertitude est inhérente au processus d'innovation

Vendre de la créativité et de l'innovation est complexe et difficile; car bien souvent, nous nous confrontons à l'attente d'un « produit » qui solutionnerait tous les problèmes des clients. Nous devons gérer une vision qui cherche à trouver différents



moyens pour atteindre les objectifs fixés. Or, une solution créative serait d'avoir recours à une logique qui imagine des effets possibles en considérant les moyens existants.

Et lors d'un échange ERASMUS avec un collègue de La Rochelle, le prof. Dominic Drillon, ce dernier me partageait son expérience en évoquant que l'entreprise ne veut voir que des certitudes là où le psychanalyste perçoit du doute. C'est dire que *l'Homme n'est pas qu'aeconomicus, il est aussi constitué de pulsions, de croyances, d'attentes, de représentations imaginaires et d'affects*<sup>1</sup>. Donc, quand on nous soumet un problème technique, le risque serait de donner une réponse technique.

S'il est donc normal d'avoir des doutes, le risque serait de ne pas vouloir / pouvoir les partager...

## 2<sup>e</sup> rupture : développer de l'intelligence collective avec confiance et optimisme

La crise du début des années 2000 a mis en exergue les faiblesses d'un management par la performance, bien souvent générateur de stress pour les personnes. Intéressant d'ailleurs de constater comment des consultants «G.O.» ont fait preuve d'une certaine inventivité en proposant des formes de teambuilding intrépides et sportives, où l'esprit de compétition transpire en même temps que les participants. On aurait pu croire au renouveau des théories de la coopération et la présentation de principes de management solides et évidents ; concrètement, ce fut plus l'affirmation sournoise d'un management par la terreur dont la coopération ne présentait que l'unique signe de la «survie»... Bien loin de l'intelligence collective!

Dans une situation de stress où la sensation du danger ne fait qu'augmenter, le risque principal pour une entreprise est ce que nous appelons la *désorganisation* ! Les indicateurs sont les suivants : perte de la relation leader-follower, perte de sens, perte du leadership, augmentation des réponses individuelles de survie.

Le développement d'une culture de l'innovation est une opportunité pour développer une vision optimiste dans un système qui favorise et encourage la résolution créative de problèmes. Je me réfère aux résultats de l'étude du prof. Martin Seligman, fondateur de la psychologie positive, concernant l'impact financier du recrutement de commerciaux optimistes. L'assurance Métropolitan Life Insurance a pu mesurer après deux ans que l'engagement d'un

<sup>1</sup> in <http://www.ip-m.com/site/National/MotDD>

«panel d'optimistes» vendait 51% de plus que l'autre «panel de techniques» engagés en même temps.<sup>2</sup>

## 3<sup>e</sup> rupture : l'organisation doit trouver des solutions innovantes aux problèmes par construction collective pour éviter un «effondrement du sens»

Karl E. WEICK professeur de psychologie des organisations s'est intéressé à la manière dont les entreprises donnent un sens à leur environnement lorsque celui-ci est complexe et incertain...comme l'innovation d'ailleurs.

La notion du «sensemaking» qu'il développe considère la dynamique organisationnelle. De par leurs échanges, les personnes tissent des liens et un sens commun se dégage. Il résulte à la fois d'un processus de communication, d'un apprentissage lié à l'expérience et du partage de ces expériences.

«Action before thought!». Cette affirmation de Weick traduit le processus de production de pensée chez l'innovateur. Par son action, il recherche des indices qui, a posteriori, crée du sens pour lui lorsqu'il les a réinterprétés.

Prenons le contexte de l'enseignement pour voir comment deux logiques s'affrontent. Les étudiants doivent s'adapter à l'environnement qui leur est imposé et qu'ils doivent ensuite découvrir. Alors que sa vision d'«enactement» (traduit en français par *mise en scène*) considère l'environnement comme une opportunité de produire des types d'interactions entre les membres de l'entreprise. Dès lors, l'environnement n'est plus considéré comme extérieur aux personnes. La transposition, par exemple, de cette vision dans le développement de l'hôtellerie et du tourisme prend tout son sens dès lors que le client et l'environnement vont interagir!

Les contextes du tourisme et de l'hôtellerie semblent avoir grand besoin d'inventer de nouvelles technologies. Mais nous croyons que la pénétration d'un marché (ce qui caractérise une innovation) dépend du mode de sa diffusion.

## 4<sup>e</sup> rupture : instaurer un environnement libéré

Un leader est quelqu'un que les autres suivent naturellement. Une organisation fonctionne du moment qu'une fonction d'autorité (leader) l'instaure.

Or, les entreprises se sont concentrées sur les outils, les procédures (le contrôle) et les enjeux politiques, négligeant le côté humain de leurs pratiques, soit la reconnaissance des rôles qui leur permettent d'apprendre les uns des autres.

<sup>2</sup> Philippe Gabilliet, *L'éloge de l'optimisme. Entendre sa conférence* <http://www.youtube.com/watch?v=PPdikyoMwyA&nofeather=True>



ALAIN PILLET

Suite à son diplôme en Travail Social, puis une licence en Sciences de l'éducation, il occupe différents postes en tant que membre de direction, professeur HES-SO, chargé de cours à l'université. Il est également associé au développement de deux entreprises: Axiome Sàrl et Suissco-innovations Sàrl.

Fort d'une expérience intégrale dans le domaine du coaching, des ressources humaines et de la gestion d'entreprise, Alain Pillet développe des activités créatives et reconnues dans le domaine du leadership et de l'innovation à l'échelle nationale et internationale.

[www.axiomenet.ch](http://www.axiomenet.ch)  
[www.suissco.ch](http://www.suissco.ch)

Par ce qu'innover c'est aussi cela : c'est être capable d'apprendre des différences, des erreurs et des résistances.

Nous émettons l'hypothèse qu'en Suisse on ne s'autorise pas toujours à communiquer, à partager et faire connaître nos réalisations. Ce qui fait que nous ne nous autorisons pas à développer une valeur commerciale de nos entreprises. On préfère le taux de citation du CA que le taux de citations des idées et des innovations... Dans ce sens, nous aimons citer notre ami Stefan Fraenkel, directeur d'INTEHL, qui propose de développer plus de « cerveaux-pôles » que de « techno-pôles » !

En guise de conclusion, dans un environnement libéré, le management ne consiste pas à dire *com-*

*ment* travailler, mais bien s'assurer qu'ils puissent exprimer au maximum leurs compétences pour la vision commune de l'entreprise.

Les employés ne commencent à s'approprier affectivement une vision d'entreprise que lorsqu'ils sont libres de prendre leurs propres décisions pour la mener à bien. Le changement n'est pas en soi un problème; ce qui devient problématique c'est quand quelqu'un nous demande de changer...

Communiquer et faire partager la vision d'entreprise est un des rôles clés du leader.

Au fait, une toute dernière question : allez-vous renouveler votre vision d'entreprise ?

Alain Pillet

## On the Move / Ils bougent



*Congratulations to our movers and shakers /  
Félicitations à nos anciens qui occupent de nouvelles fonctions*

**Fernando Brunner** (69), General Manager,  
Hotel City, Lugano, Suisse

**Eric Favre** (79), General Manager,  
The Alpina Gstaad, Gstaad, Switzerland

**Ulrike Weckler** (81), Director, Shield Financial  
Services Ltd, Hong Kong, Hong Kong

**Esther Villiger-Burkhard** (82), Directrice,  
Restaurant Ochsen, Elftingen, Suisse

**André Brulhart** (87), General Manager,  
Centara Grand at Central Plaza Ladprao, Bangkok,  
Thailand

**Erich Dasen** (87), Regional Manager East,  
Swiss Youth Hostels, Zürich, Suisse

**Dominique Duay** (88), Location Manager,  
Trivadis SA, Lausanne, Suisse

**Guy Lindt** (88), Directeur Général,  
Grand Hôtel des Bains et du Centre Thermal,  
Yverdon-les-Bains, Suisse

**Lorenzo Stoll** (96), Directeur Général  
de la Suisse romande, Swiss, Genève, Suisse

**Markus Lueck** (99), General Manager,  
Palais Hansen Kempinski, Vienna, Austria

**Vera Wichmann-Adduci** (00), Directrice,  
Hotel Sântispark, Abtwil, Suisse

**Jorge De La Torre** (00), Executive Assistant  
Manager, Maikhao Dream Villa Resort  
& Spa Maikhao, Phuket, Thailand

**Hortense Donon** (02), Directrice Congrès  
et Evènements tiers, MCH Beaulieu, Lausanne,  
Suisse

**Christian Pucher** (06), Director, HVS Bangkok,  
Thailand

**Nicolas Bernheim** (08), Founder,  
Bernheim Bureau Gmbh, Zürich, Switzerland

**Simon Fabre** (09), Directeur d'exploitation,  
Blue Bay Beach, St-Martin, French West Indies

**Caroline Zwierz** (10), Complex Revenue Manager,  
Westin Hotels & Resorts, New Delhi, India

**Chloé Raetzo** (11), Consultant,  
McKinsey & Company, Geneva, Switzerland

**Thomas Goval** (12), IHG Future Leader,  
InterContinental London Park Lane, London,  
Great Britain

