

Des équipes créatrices pour une industrie du tourisme performante

Des relations humaines constructives et authentiques Contribution à la nouvelle politique suisse du tourisme

Auteur

Fabien Balli
Gestionnaire en tourisme
diplômant ES

Av. de Gratta-Paille 20
1018 Lausanne

contact@fabienballi.net

Experts

Constance Rivier
Master of Arts, consultante
et coach en capital humain

Lifedynamic SA
Avenue des Pâquis 36
1110 Morges

constance.rivier@lifedynamic.ch

Edo Kobelt
Dr phil., directeur adjoint AE

Academia Engiadina
Quadratscha 18
7503 Samedan

edo.kobelt@academia-engiadina.ch

Préface

Réalisé sur cinq semaines, le présent travail de diplôme clôt ma formation de Gestionnaire en tourisme ES, que j'ai effectuée en allemand à l'Academia Engiadina, dans les Grisons.

Je remercie particulièrement les experts qui m'ont accompagné :

- Constance Rivier Master of Arts, consultante et coach en capital humain
- Dr Edo Kobelt Directeur adjoint de l'Academia Engiadina

Ce travail a été l'opportunité de rassembler la perception de plusieurs personnes, pour la plupart engagées dans le tourisme. Par ordre alphabétique :

- Beat Anthamatten Hôtelier, directeur Ferienart Resort & Spa, Saas-Fee
- Dominique de Buman Conseiller national, président de la Fédération suisse de tourisme
- Ronan Garnier Consultant en relation clients, spécialiste en recrutement
- Adèle Girard Directrice du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
- Véronique Hermanjat Coordinatrice romande de l'Ecole privée de tourisme IST
- Madeleine Laugeri Analyste transactionnelle PTSTA-O, consultante en organisation
- Dr Christa Muth Experte en diversité et gestion du changement
- Knut Rupprecht Hôtelier, spécialiste RH, enseignant à l'Ecole hôtelière de Lausanne
- Urs Schaffer Hôtelier, consultant en organisation
- Jim Sordet Etudiant, fonctionnaire cantonal neuchâtelois

Les personnes suivantes m'ont également offert leur contribution pour la correction de la version française et les synthèses en allemand et anglais.

- Claudia Balli Educatrice assistante socio-éducative
- Marco Balli Chef de partie
- Christine Roussy Formatrice d'adultes, Analyste transactionnelle CTA-E
- Elisabeth Troyanov Educatrice assistante socio-éducative
- Chris Altmikus Consultant en organisation
- Maryam Shahidi Consultante freelance
- Damien Sekularac Chargé de communication externe

Je souhaite au lecteur d'enrichissants apprentissages.

Fabien Balli

Pour faciliter la lecture, la forme masculine est utilisée. Sous réserve de l'accord de l'école, ce travail sera présenté au prix du tourisme suisse Milestone.¹

¹ <http://www.htr-milestone.ch>

Table des matières

0.	Synthèses en français, allemand et anglais	4
1.	Introduction	7
1.1.	Finalité	7
1.2.	Hypothèses	7
1.3.	Présupposés et approche	8
1.4.	Définitions	8
1.5.	Processus, méthodologie	9
1.6.	Différenciation du thème	9
2.	Arguments en faveur du potentiel humain	10
2.1.	Evolution chez les leaders	10
2.2.	Evolution chez les collaborateurs	10
2.3.	Les nouveaux paradigmes	11
2.4.	Pont sur la pratique	11
3.	Situation en Suisse	12
3.1.	Regards croisés d'experts	12
3.2.	Etude comparative du SECO	14
3.3.	Innovation	14
3.4.	Programmes qualité	15
3.5.	Pont sur la pratique	15
4.	Pratiques au Québec	16
4.1.	Regard d'experte	16
4.2.	Bonnes pratiques en organisation	17
4.3.	Pont sur la pratique	19
5.	Historique de la motivation	20
5.1.	L'école classique	20
5.2.	L'école des relations humaines	20
5.3.	L'école des ressources humaines	21
5.4.	L'école de Palo Alto et la psychologie positive	21
5.5.	Modèles hiérarchiques	22
5.6.	Pont sur la pratique	22
6.	La dynamique de groupe	23
6.1.	Le changement	23
6.2.	Les soifs fondamentales	24
6.3.	Les scénarios	27
6.4.	L'imagen de groupe	28
6.5.	L'autonomie	30
6.6.	Pont sur la pratique	30
7.	Le Changement Emergent©	31
7.1.	Trois énergies complémentaires	31
7.2.	Les scénarios	32
7.3.	Environnement et activité	34
7.4.	Contrats de Vision, Mission et Coopération	35
7.5.	La recontractualisation	37
7.6.	Valeur ajoutée	37
7.7.	Une nouvelle représentation métaphorique	37
7.8.	Ajustement du modèle	38
7.9.	Pont sur la pratique	39
8.	Renforcer la création	40
8.1.	Diversités	40
8.2.	Techniques diverses	42
8.3.	Pont sur la pratique	45
9.	Tableau de bord	46
10.	Conclusion	47
10.1.	Vérification des objectifs	47
10.2.	Regard critique / Confrontation des résultats	47
10.3.	Nouveaux apports	47
10.4.	A vous !	47
11.	Listes et sources	49
11.1.	Liste des illustrations	49
11.2.	Abréviations	50
11.3.	Interviews	50
11.4.	Sources	60

Des équipes créatrices pour une industrie du tourisme performante

Contribution à la nouvelle politique suisse du tourisme ■ Fabien Balli ■ Avril 2010

Créateur de rêves et d'aventures humaines, le tourisme suisse bénéficie d'attraits exceptionnels : des paysages uniques, une tradition de l'hospitalité, des valeurs humanistes et un système politique basé sur la collégialité.

Les dernières décennies ont cependant révélé pour la branche une incapacité à tirer parti d'un marché en pleine expansion : classée 5^e en 1950, la Suisse est aujourd'hui 27^e en nombre de touristes entrants.

Face à la consolidation de l'offre internationale, face à un contexte économique agité et à la multiplication des sources d'information, l'industrie du tourisme doit élaborer une nouvelle stratégie.

Dans cette optique, le Conseil fédéral a posé en mars 2010 la question *De quelle manière le tourisme suisse peut-il mieux exploiter son potentiel et engendrer une croissance créatrice d'emplois, de valeur et de revenus ?*

Au cœur du tourisme : l'humain

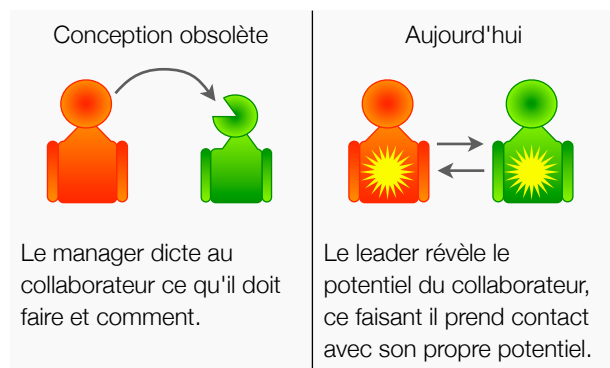
A l'origine de toute prestation se trouvent des femmes et des hommes qui imaginent, réalisent et vendent un événement, un voyage, un séjour.

Ce n'est donc pas tant dans le développement de nouvelles infrastructures ; dans le regroupement de destinations sous une même identité ni dans la mise en place de standards qualité que réside le potentiel du tourisme, mais au cœur même du système : en chaque être humain.

Révéler ce potentiel exige toutefois un changement de perceptions. Cela veut dire être prêt à se libérer de croyances limitantes pour découvrir et intégrer de nouvelles possibilités de relations humaines.

Des partenaires rassemblés autour d'une vision

En premier lieu, la conception des relations hiérarchiques doit évoluer d'un modèle de dépendance issu de l'après-guerre à un modèle d'autonomie.



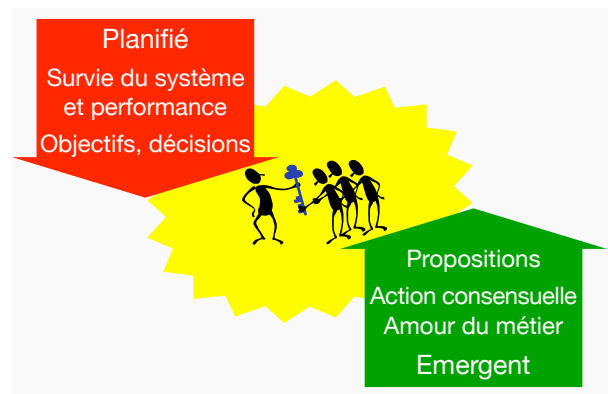
Basé sur le respect, la réciprocité et la confiance, ce modèle permettra à l'organisation de créer un réel dialogue entre le leader – responsable de la survie

du système et des éléments stratégiques de l'Environnement – et les membres de l'équipe – porteurs de l'amour du métier et responsables des éléments stratégiques de l'Activité.

Ainsi sollicités et valorisés, les collaborateurs partageront leurs ressources, leur connaissance du terrain au bénéfice de l'organisation. Au fait de la vision de l'entreprise, des contraintes liées à l'environnement et des objectifs à atteindre – idéalement traduits à leur échelle –, ils seront à même de comprendre et implémenter les directives formulées par la direction.

La performance par le Changement Emergent®

Pour assurer des relations performantes et constructives entre pairs, les collaborateurs formuleront entre eux un Contrat de Coopération : règles de travail, attentes vis à vis des collègues, etc. Ce contrat leur permettra de s'auto-réguler et de décider de manière consensuelle de l'information et des propositions à remonter au leader.



La création : question de diversités

Soutenue par des relations gagnant / gagnant, la création pourra être développée par l'intégration de personnes au vécu riche – seniors, autodidactes, doués, transgenre, sourds, etc. qui apporteront leur sensibilité et leur expérience à l'équipe – ainsi que par des techniques libérant la créativité.

Pont sur la pratique : votre engagement

Quelques questions pour initier une réflexion.

- ▶ Les membres de votre équipe ont-ils une définition commune de la raison d'être de l'organisation ?
- ▶ Quelle est votre contribution personnelle à la valeur ajoutée de votre entreprise ?
- ▶ Comment le partage de bonnes pratiques et de savoir être est-il favorisé entre les équipes ?
- ▶ Citez trois apprentissages que vous avez faits durant cette lecture et comment vous allez les mettre en pratique.

Extraits du travail de diplôme du même nom.

Pour en savoir plus : www.fabienballi.net/tourisme

Kreative Teams für eine leistungsfähige Tourismusindustrie

Beitrag zur neuen schweizerischen Tourismuspolitik ■ Fabien Balli ■ April 2010

"Träume schaffen und Menschen erleben" – Der Tourismus in der Schweiz verfügt über herausragende Merkmale : einzigartige Landschaften, eine Tradition der Gastlichkeit, humanistische Werte und ein politisches System, das auf Kollegialität basiert.

Während der letzten Jahrzehnte ist die Branche jedoch unfähig gewesen, vom ständig expandierenden Tourismus-Markt zu profitieren : auf dem 5. Platz in 1950, ist die Schweiz jetzt 27. in Hinblick auf die jährliche Zahl von einkommenden Touristen.

Vor dem Hintergrund wachsender internationaler Konkurrenz, sowie wechselhafter ökonomischer Verhältnisse und der Vervielfachung von Informationsquellen muss die Tourismusindustrie eine neue Strategie entwickeln.

In dieser Sinn stellte sich der Bundesrat im März 2010 die Frage *Wie soll der Schweizer Tourismus in Zukunft sein Potenzial besser ausschöpfen und mittels Wachstum Arbeitsplätze schaffen sowie Wertschöpfung und Einkommen generieren ?*

Im Herzen des Tourismus : der Mensch

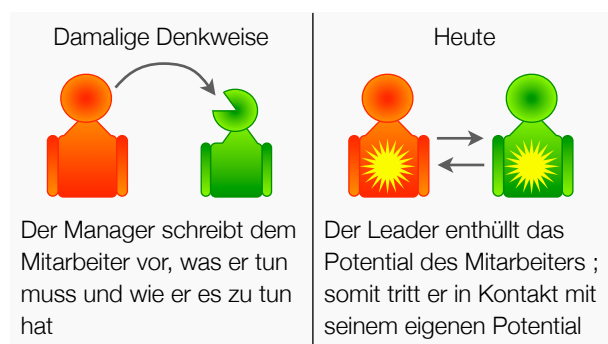
Am Ursprung jeder Leistung stehen Frauen und Männer, welche einen Event, eine Reise oder einen Aufenthalt konzipieren, erstellen und verkaufen.

So steckt das grosse Potential des Tourismus weder in die Schaffung neuer Infrastrukturen, noch in dem Zusammenschluss von Destinationen, auch nicht in der Umsetzung von Qualitätsstandards, sondern viel mehr im Herzen des Systems : bei jedem einzelnen Mensch.

Dieses Potential zu enthüllen, erfordert jedoch eine Änderung der Wahrnehmungen. Das heisst, bereit sein, sich von seinem Glaube zu befreien, um neue Möglichkeiten von zwischenmenschlichen Beziehungen zu entdecken und umzusetzen.

Alle Beteiligte um eine Vision herum versammeln

Dazu müssen sich zunächst die Vorstellungen von hierarchische Beziehungen eines aus der Nachkriegszeit längst überkommenen "Modell der Abhängigkeit", zu einem Modell der menschlichen Autonomie hin entwickeln.



Basierend auf Respekt, Gegenseitigkeit und Vertrauen, erlaubt dieses Modell der Organisation einen wirklichen Dialog zwischen einem Leader – verantwortlich für das Überleben des Systems und die

strategische Elemente des Umfelds – und den Mitgliedern des Teams – erfüllt von der Begeisterung zu ihrer Arbeit und verantwortlich für die strategische Elemente der Aktivität.

Auf dieser Weise in Ihrer Aufgabe gefordert und vom Leader anerkannt, nutzen die Mitarbeiter die vorhandenen Ressourcen und ihre Kenntnis des Spielfeldes einvernehmlich zum Gewinn der Organisation. Die Mitarbeiter, welche die Unternehmensvision, die Engagements im Unternehmensumfeld und deren Zielsetzung klar verstehen, sind damit auch in der Lage, die Vorgaben der Unternehmensleitung zu verstehen und umzusetzen.

Leistung durch Emergenten Wandel®

Um wirksame und konstruktive Beziehungen zwischen ebenbürtigen Partnern sicher zu stellen, formulieren die Mitarbeiter einen Kooperationsvertrag : Arbeitsvorschriften, gegenseitige Erwartungen, usw. Diese Abmachung erlaubt es ihnen, sich zusammen zu finden und einen Konsens darüber zu bilden, welche Information und Vorschläge dem Leader mitgeteilt werden.



Kreativität : eine Frage der Vielfalt

Auf der Basis von Win-Win-Beziehungen, kann Kreativität im Team durch die Integration von Personen mit reicher und unterschiedlichster Lebenserfahrung – Seniors, Autodidakten, Hochbegabte, Transsexuelle, Behinderte, usw., die Ihre spezifische Veranlagungen und Erfahrung dem Team zugute kommen lassen – sowie auch durch kreativitätsfreisetzender Interventionstechniken weiter gefördert werden.

Brücke zur Praxis : Ihr Einsatz

Folgende Fragen als Denkanstösse.

- ▶ Haben die Mitglieder Ihres Teams eine gemeinsame Definition des Wesens Ihrer Organisation ?
- ▶ Was ist Ihr persönlicher Beitrag zum Mehrwert Ihres Unternehmens ?
- ▶ Wie fördern Sie den Austausch von Best Practices und positives Verhalten unter den Teams ?
- ▶ Wählen Sie drei Einsichte, die Ihnen diese Arbeit vermittelt hat, und fragen Sie sich, wie Sie diese umsetzen werden.

Auszug auf der Diplomarbeit vom gleicher Name.
Weitere Informationen : www.fabienballi.net/tourisme

Creative teams for a performing tourism industry

Contribution to the new Swiss tourism policy ■ Fabien Balli ■ April 2010

Creator of dreams and human adventures, the Swiss tourism benefits from exceptional attractions : unique landscapes, a tradition of hospitality, humanist values and a political system based on collegiality.

However, recent decades have shown the inability of this industry to profit from an expanding market : ranked 5th in 1950, Switzerland is now classified 27th with regards to the receiving number of tourists.

Confronted with consolidation of international offers, an agitated economic climate and a proliferation of information sources, the tourism industry has to adopt a new strategy.

To this end, on March 2010, the Federal Council raised the question *How can the Swiss tourism better exploit its potential and generate a growth that would create employment, value and revenue ?*

The core of tourism : the People

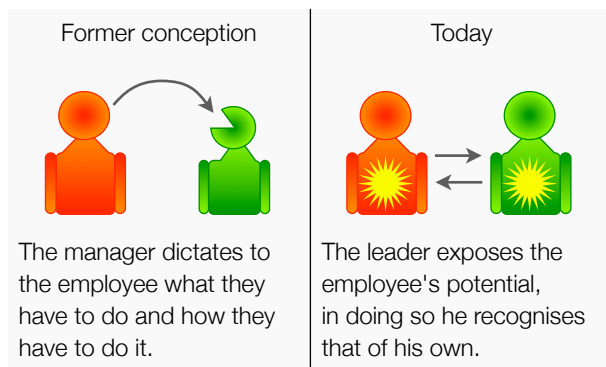
At the hearth of every service, it is the men and women, who envisage, develop and sell an event, a trip or a stay.

Therefore, the potential of tourism lies, neither in the developing of new infrastructures, nor in the merging of destinations under one common brand name. It does not even lie in the implementation of quality standards, but rather, it lies in the very heart of the system : in every human being.

To unleash this potential, however, a change of consciousness is crucial. In other words, being prepared to free oneself from the restrictive beliefs in order to discover and integrate new possibilities of human interaction.

Partners united by one vision

First, the conception of hierarchical relations needs to evolve from a dependence model, dated from post-war period, to a model of autonomy.



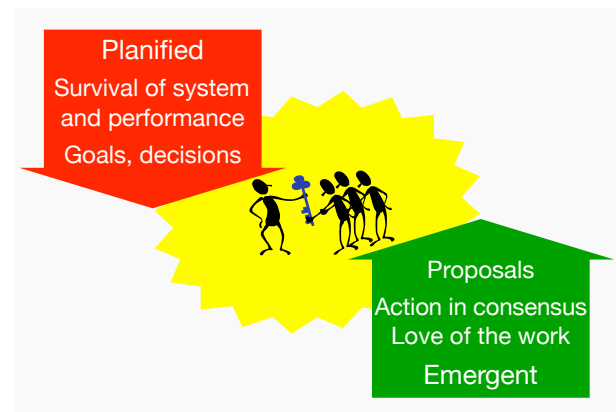
Based on respect, reciprocity and trust, this model allows the organisation to develop a true dialogue between the leader – responsible for the survival of the system and of the strategic elements of the Envi-

ronment – and the team members – who have the passion for the job and are responsible of the strategic elements of the Activity.

Thus solicited and valued, the employees will share their resources and knowledge of the field to the benefit of the organisation. Being familiar with the vision of the firm, the constraints related to the environment and the objectives to be carried out – ideally within their ability –, they would be able to understand and to implement the guidelines designed by the management.

Performance through Emerging Change[®]

To guarantee a performing and constructive relationships between peers, the employees will, together, develop a Cooperation Contract : working rules, expectations from colleagues, etc. This contract allows them to self regulate and unanimously decide on information and proposals to be raised with the leader.



Conception : a question of diversity

Sustained by win / win relationships, creation can be developed by the integration of people with a rich life experience – senior citizens, self-educated, gifted, deaf people, transgender, etc. who would bring their sensitiveness and their experience to the team – as well as techniques which allows for creativity.

Platform for practice : your engagement

These questions are aimed to food for thought.

- ▶ Do members of your team have a common definition of the aim of the organisation ?
- ▶ What is your personal contribution to the added value of your business ?
- ▶ How is the sharing of best practices and know how cultivated between the teams ?
- ▶ State three points from this reading and how you intend to put them in practice.

Extracts from the diploma thesis of the same name.
More information on : www.fabienballi.net/tourisme

1. Introduction

Lors de sa séance du 24 mars 2010, le Conseil fédéral a chargé le Département fédéral de l'économie (DFE) d'élaborer une stratégie de croissance pour la place touristique suisse.

Intégrant des thèmes tels que le développement durable, la gestion des ressources et la transversalité, cette stratégie devra montrer de quelle manière le tourisme suisse peut mieux exploiter son potentiel et engendrer une croissance créatrice d'emplois, de valeur et de revenus.

La loi fédérale sur l'encouragement de l'innovation et de la coopération dans le domaine du tourisme sera également révisée sur la base d'un projet du DFE. (DFE, 2010)

Le présent travail *Des équipes créatrices pour une industrie du tourisme performante* s'intègre parfaitement dans cette vision.

1.1. Finalité

Initié trois ans après mes examens de Gestionnaire en tourisme ES, ce travail de diplôme me permet d'associer mon expérience en tourisme à mes compétences nouvellement acquises en tant que Human Systems Engineer¹.

Il reflète ma passion pour les développements organisationnel et personnel, et ma volonté d'apporter une contribution nouvelle et concrète au tourisme suisse.

Le Conseil fédéral pose la question *De quelle manière le tourisme suisse peut-il mieux exploiter son potentiel et engendrer une croissance créatrice d'emplois, de valeur et de revenus ?* (DFE, 2010)

Je propose comme réponse la coopération. Car c'est là que réside pour moi le plus fort potentiel de croissance ; au cœur même du système : en chaque être humain.

La collaboration intersectorielle ne sera que peu abordée, d'une part le sujet a fait l'objet de nombreuses études, d'autre part les concepts présentés ici sont applicables à des niveaux systémiques supérieurs.

Je vous accompagnerai donc dans ce voyage, aux croisements de pratiques et de modèles novateurs, avec dans le cœur et dans la tête un objectif : vous donner envie de relations nouvelles en organisation.

1.2. Hypothèses

Mes hypothèses de travail sont les suivantes :

- Le plus important potentiel de croissance de l'industrie du tourisme réside dans la coopération entre les humains qui la composent.
- Plus un travailleur a une position de vie gagnant / gagnant, plus il est durablement performant.
- Plus un travailleur est conscient de son fonctionnement, plus il est capable de réaliser son potentiel.
- Plus un travailleur est en lien avec son intuition, plus il est créateur.
- Plus une équipe est dans la coopération, plus elle est durablement performante.
- Mieux une équipe régule ses processus humains, plus elle est capable de réaliser son potentiel.
- Plus une équipe est diversifiée, plus elle est créatrice.

¹ Ingénieur en systèmes humains, voir <http://www.human-systems-engineer.ch>

1.3. Présupposés et approche

Selon Fève et Soto (2007), les présupposés sont l'expression de "réalités supposées connues sans lesquelles un message n'aurait plus de sens" (p. 256). Cette section a pour but de formaliser les croyances fondamentales sur lesquels se base l'auteur.

- "On ne peut pas ne pas communiquer" (Fève, p 20).
- "La carte n'est pas le territoire" (Fève, p. 21).
- "Tout comportement obéit à une intention positive" (Fève, p. 22).
- "L'inconscient est un réservoir de ressources" (Fève, p. 22).
- Chaque être humain possède les ressources nécessaires pour changer, et résoudre ses problèmes (Fève, p. 24).
- Rien ne sert de proposer des solutions pour un problème dont on a pas conscience (Schiff, n/a, p. 22).

1.4. Définitions

Sont définis ici par ordre alphabétique les mots utilisés de manière récurrente et dont l'utilisation diffère de leur usage courant.

- Contrat "Espace de dialogue conscient ou inconscient, investi ou non, réglant les interactions entre des personnes ou des groupes de personnes" (Laugeri, 2009, p. 47)
- Collaborateur Désigne un membre de l'équipe.
- Collaboration Rapports qui ont lieu entre des personnes de niveaux hiérarchiques différents. (Laugeri, 2006, p. 16)
- Coopération Rapports qui ont lieu entre des pairs. (Laugeri, 2006, p. 16)
- Création "Action d'établir, de fonder quelque chose qui n'existait pas encore." ¹ Comprise au sens large, elle englobe la création de valeur et l'innovation.
- Industrie du tourisme Toutes les branches qui réalisent une importante part de leurs gains avec des touristes, à savoir des clients qui se trouvent hors de leur environnement habituel de résidence ou d'activité (traduit de Müller, 2002, p.64).
- Intimité L'expression directe des émotions vraies entre des individus conscients, sans motif caché ni réserve. Des relations sans jeu psychologique en général entre deux personnes (Berne, 2005, p. 323).
- Leader "La personne qui assume ou à laquelle les membres reconnaissent le droit unilatéral de prendre l'initiative, d'imposer des sanctions et [la capacité] de les faire respecter." (Berne, 2005, p. 324)
- Motivation L'intérêt conscient ou subconscient d'une personne à effectuer une activité en raison de la satisfaction qu'elle procure, sans attente de reconnaissance ni volonté d'éviter un sentiment de culpabilité.²
- Mobilisation L'intérêt conscient ou subconscient d'une personne à effectuer une activité en raison de ses conséquences. Par exemple : une rémunération, la reconnaissance du travail fourni, l'évitement d'un sentiment de culpabilité.³
- Travailleur Désigne à la fois le leader et les membres de l'équipe.

¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/creation>

² <http://www.reunion.iufm.fr/dep/listeDep/exposes/motivation2.pdf>, p. 1

³ <http://www.reunion.iufm.fr/dep/listeDep/exposes/motivation2.pdf>, p. 2 et 3

1.5. Processus, méthodologie

La contribution que j'apporte se veut avant tout pratique et constructive.

Il ne s'agit donc pas de se plonger théoriquement dans les dysfonctionnements récurrents au sein des entreprises, mais bien de proposer une pratique nouvelle de la coopération entre le leader et les membres d'une équipe ou d'un système.¹

Ce chapitre introduit le cadre du travail, et décrit l'approche avec laquelle le sujet est traité. Au chapitre 3, les hypothèses et le sens de ce travail sont présentés.

Les chapitres 4 et 5 donnent un aperçu du contexte organisationnel en Suisse et au Québec, en termes de création et de processus humains.

Suit l'introduction d'une nouvelle approche de la coopération :

- le chapitre 6 déroule les étapes majeures des théories modernes de motivation et pose les bases des systèmes complexes ;
- le chapitre 7 offre des représentations accessibles du changement et de la dynamique de groupe ;
- le chapitre 8 présente le Changement Emergent^{® 2} : ses spécificités, son application pratique et les développements de l'auteur par rapport au modèle original.

Vient ensuite un chapitre sur la création : des outils et approches pour mieux créer, ainsi que les avantages à intégrer des personnes ayant un vécu extra-ordinaire au sein d'une équipe.

Le chapitre 10 propose des outils de mesure des sujets précédemment abordés. Viennent finalement la conclusion et les sources utilisées pour ce travail.

1.6. Différenciation du thème

L'auteur présente une approche humaniste des systèmes complexes.³ Il développe le thème *Des équipes créatrices pour une industrie du tourisme performante* autour des processus humains, et notamment de la coopération au sein de l'organisation.

En cela, il se différencie de l'approche conventionnelle qui donne la prévalence aux ressources matérielles et notamment aux finances ; qui traite des aspects tangibles des ressources humaines (droit du travail, rémunération, administration, etc.) ; qui aborde les relations interpersonnelles au niveau du savoir-faire ; et qui décline la coopération entre plusieurs entreprises.

L'auteur dépasse la création individuelle pour étudier la plus value d'une équipe, en travaillant cependant sur la perception individuelle. Il considère que les modèles applicables au niveau d'une équipe sont transposables au niveau de l'organisation ou d'un système. Compte tenu de la diversité des acteurs de l'industrie du tourisme, il opte pour des modèles simples et facilement applicables.

Le travail en lui même n'est pas une étude scientifique mais une contribution destinée à permettre au lecteur une prise de conscience de nouvelles possibilités relationnelles. Il s'agit en cela d'un processus parallèle positif ; les contenus présentés servent à ajuster des apprentissages.

Le lecteur est invité à faire preuve d'un état d'esprit ouvert et critique sur le présent travail.

La coopération

1. Introduction
2. Arguments pour l'humain
3. Situation en Suisse
4. Pratiques au Québec
5. Historique de la motivation
6. Dynamique de groupe
7. Changement Emergent[®]
8. Renforcer la création
9. Tableau de bord
10. Conclusion
11. Listes, sources, interviews

III. 1 – La coopération en fil rouge

¹ Inspiré de Kourilsky (2004), pp. XV à XVII

² Le Changement Emergent est une marque déposée par Madeleine Laugeri

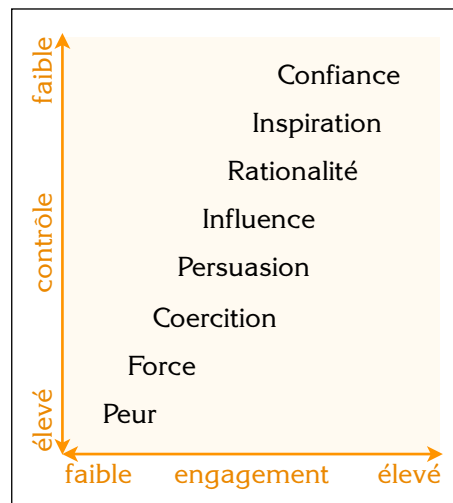
³ Le document se réfère principalement aux théories sur la motivation, la dynamique de groupe et les systèmes vivants, notamment : l'Analyse transactionnelle et la Théorie des organisations d'Eric Berne, la programmation neuro-linguistique développée par John Grinder et Richard Bandler, l'Ecole de Palo Alto fondée par Gregory Bateson, l'Ecole du Changement Emergent créée par Madeleine Laugeri

2. Arguments en faveur du potentiel humain

"Dans une économie mondiale hyper-compétitive, c'est la capacité d'adaptation rapide à un environnement turbulent qui détermine l'avenir des entreprises. La nécessité d'innover en permanence, et donc de mobiliser le savoir est un constat partagé à la fois par les entreprises et par les pouvoirs publics. [...]"

Pour engager leur entreprise sur le chemin de l'innovation permanente et en retirer les fruits, les dirigeants devront choisir de fonder leur organisation sur la confiance et apprendre à investir dans son moteur qui est la collaboration. Il leur faudra aussi accepter de payer le prix de cette stratégie en transformant le système de management et en développant le sens de la responsabilité collective." (Roulleaux, 2008, p. 15).

L'abondance et la diffusion instantanée de savoirs, la mondialisation, les nouvelles technologies, l'émergence de communautés de pairs, la montée en puissance de l'industrie au Moyen-Orient et en Europe de l'Est, le raz-le-bol de la population envers des leaders coupés de leur humanité appelle à de nouveaux types de relations humaines en organisation.

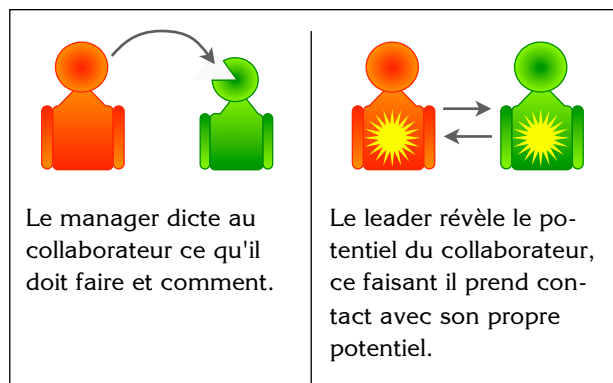


III. 2 - Engagement et besoin de contrôle

Reflète de la société, existant par les relations humaines et autour d'une grande variété de métiers, l'industrie du tourisme doit plus encore que les autres s'engager dans cette transition. Elle réalisera ainsi ce pourquoi elle est : faire rêver, partager ensemble une aventure humaine unique.¹

2.1. Evolution chez les leaders

Des parcours professionnels *sans faute*, des séminaires sur un *leadership authentique* ne suffiront plus aux managers pour être crédibles et légitimes. Ils devront réapprendre à être en lien avec leurs



III. 3 - Rapport du leader au collaborateur

émotions et leur ressenti, prendre conscience de leurs illusions et de leurs préjugés, apprendre à assumer leurs imperfections, leur impuissance et montrer leur sensibilité, réapprendre à demander.

Ils seront ainsi cohérents et exemplaires – ce qui ne veut pas dire ne pas faire d'erreur –, et auront le charisme nécessaire pour partager leur vision et mobiliser leurs collaborateurs.

Pour les accompagner dans ce cheminement tant professionnel que personnel, les leaders sauront faire appel à leurs pairs, et partager avec eux

leurs vécus, leurs succès et leurs difficultés dans leur relation à l'autre.

2.2. Evolution chez les collaborateurs

Les collaborateurs quant à eux prendront leur place de partenaire vis-à-vis de l'organisation. Plutôt que de critiquer les leaders, ils se mettront à discuter avec leurs pairs pour proposer des solutions constructives. Ils apprendront également à confronter collégialement un collègue qui n'aura pas respecté les règles de fonctionnement qu'ils auront définies ; et se positionner face à des demandes irréalistes ou irrespectueuses. En un mot, ils devront réinvestir leur responsabilité, leur autonomie.

¹ Inspiré de divers interviews

Le défi organisationnel peut donc être résumé à l'application de l'article premier de la Déclaration universelle des droits humains : "Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns envers les autres dans un esprit de fraternité." ¹

2.3. Les nouveaux paradigmes

L'auteur présente ci-après sa vision des nouveaux paradigmes.

	Approche traditionnelle	Nouveaux paradigmes
Finalité	Gains financiers à court terme	Réalisation du potentiel du système humain
Compétences	Savoir, savoir-faire	Savoir être, savoir devenir
Ressources	Principe de rareté, rétention	Principe d'abondance, co-construction
Flux	Concentration du pouvoir	Circulation de l'énergie (puissance)
Motivation	Survie du système	Amour du métier et survie du système
Equipes	Sélection de profils techniques précis	Recherche de complémentarités
Croyances	Obéissance, peur	Réciprocité, authenticité, confiance

III. 4 – Nouveaux paradigmes

Ces paradigmes mènent vers un système plus performant et créatif.

- Les leaders sont légitimés voire cooptés par leurs équipes, ils ont une réelle puissance.
- Les équipes sont auto-organisées, les talents et énergies individuelles sont mises en commun.
- Les collaborateurs sont reconnus et contribuent pro-activement à la réussite de l'organisation.
- Les bonnes pratiques opérationnelles et humaines sont partagées et standardisées.
- Un état d'esprit constructif permet de créer un cercle vertueux autour d'un dialogue authentique.

Encore peu connus, divers outils permettent d'évaluer financièrement le potentiel de développement humain. La Boussole du management² permet par exemple de cartographier l'état d'esprit dans une entreprise ; en mesurant l'écart entre l'autonomie perçue et l'autonomie désirée par les collaborateurs avec le degré de complexité de la tâche. Ces outils requièrent cependant une analyse spécifique de la situation.

Investir dans les relations humaines permet d'une part de développer une coopération performante et constructive, d'autre part de favoriser un échange pertinent d'informations, mais aussi de prévenir ou de gérer avec succès des situations de crise. Divers exemples seront donnés au cours du travail.

2.4. Pont sur la pratique

Afin d'optimiser l'apprentissage, des *ponts vers la pratique* seront proposés régulièrement au cours du travail. L'objectif est de cristalliser les connaissances acquises, et de faire un lien à sa propre pratique au travers de cinq à dix questions. En ces occasions, l'auteur suggère au lecteur de dessiner un symbole qui représente l'apprentissage clé du chapitre.

Les questions relatives au chapitre trois sont :

- Quels arguments soutiennent l'idée que les humains sont le principal capital de l'organisation ?
- Quels arguments tendent à montrer que cette hypothèse est fautive ?
- Que vous inspire l'illustration 3, page 10 ?
- Discutez avec deux collègues de l'autonomie et de la responsabilité personnelle au travail.
- Sélectionnez les trois nouveaux paradigmes les plus pertinents et donnez trois exemples.

¹ L'auteur a décidé de remplacer le terme homme par humain, <http://www.un.org/fr/documents/udhr>

² voir <http://www.rupertconsulting.com>

3. Situation en Suisse

L'industrie du tourisme emploie quelque 4.6 % de la population active et représente environ 3 % de l'activité économique suisse.

Cinquième destination touristique mondiale en 1950, la Suisse est aujourd'hui classée 27^e, de par l'augmentation de la concurrence et l'émergence de destinations internationales. Le tourisme est en effet l'un des secteurs qui progresse le plus, avec 5 % de croissance annuelle (DFE, 2010).

Classée en tête de l'index mondial de compétitivité du voyage et du tourisme,¹ la Suisse est reconnue pour ses paysages et son savoir-faire – en démontrent les écoles de tourisme et hôtelières.²

La gestion discutable de crises directement ou indirectement liées au tourisme (accident de ballon au Musée des transports de Lucerne, faillite de Swissair, collision aérienne à Überlingen et le meurtre qui en a découlé, accident au tunnel du Mont-Blanc ; fonds de guerre, crise des subprimes et fraude fiscale chez UBS SA, militaires morts lors d'exercices de campagne, etc.) ont cependant érodé le mythe d'une Suisse paisible et sûre.

La qualité de l'accueil dont la Suisse se targue a également bien diminué, à l'exemple de ces innombrables restaurants à l'ambiance 1970 qui proposent une carte de 30 plats surgelés et dont les serveurs agressent le client s'il arrive avant l'ouverture de la cuisine ou souhaite consommer une boisson à une table dressée.³

Ces différents exemples ne mettent pas uniquement en exergue un manque de savoir-faire – par ex. l'organisation d'un état-major de crise ou la création d'une carte –, mais bien une absence de savoir-être : se mettre à la place du client, collaborer, innover. Des axes clé de notre tradition d'hospitalité.

Fort heureusement, la Suisse bénéficie de modèles de réussites, telle la crise d'Halifax, durant laquelle Swissair a amélioré son image par une gestion de crise exemplaire,⁴ tel le programme de formation continue *Ritzzy**, qui investit une partie de l'argent des patentes dans des ateliers adaptés à la demande des hôteliers et restaurateurs.⁵

3.1. Regards croisés d'experts

Interrogés sur le tourisme, son potentiel de développement et les facteurs de succès, huit personnes reconnues par l'auteur pour leur engagement et leurs compétences⁶ ont partagé la vision que voici.

Métier de passion,^{JR} dans lequel chaque collaborateur est partie prenante,^H le tourisme existe grâce à son capital humain.^{AHRS} Venu pour réaliser un rêve,^R vivre une aventure,^A l'hôte sera touché par la philosophie, le bien-être, l'humanité avec laquelle il sera accueilli.^S

Riche de paysages magnifiques^{ABJ} au cœur de l'Europe,^S la Suisse est également connue pour sa tradition de l'hospitalité,^M son souci de la qualité et ses valeurs humanistes.^S Berceau d'écoles hôtelières et de tourisme internationales,^{ABHJS} plurilingue,^J le pays dispose d'un savoir faire important.^{ABHS}

Malheureusement, une approche commercante froide a supplanté notre culture de l'accueil,^M et l'image de la Suisse a été ternie par des polémiques récurrentes.^{MJ} Dans un contexte économique difficile,^S la volonté de renouer avec nos valeurs traditionnelles,^S de se remettre au service du client^M n'est pas seulement indispensable, c'est aussi l'opportunité de réaliser un exceptionnel potentiel de croissance.^{GHMKS}

¹ <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/TravelandTourismReport/index.htm>

² Interview D. de Buman

³ Constats effectués régulièrement par l'auteur

⁴ Cas étudiés par l'auteur durant une formation en communication de crise

⁵ voir <http://www.ritzzyinfo.ch>

⁶ Beat Anthamatten (A), Dominique de Buman (B), Ronan Garnier (G), Véronique Hermanjat (H), Christa Muth (M), Knut Rupprecht (K), Urs Schaffer (S), Jim Sordet (J)

3.1.1. Leviers

La Suisse a de grandes lacunes en matière de compétences humaines.^{AGKHSJ} Alors que les dirigeants disent le facteur humain logique, ils ne se donnent cependant pas les moyens de soutenir et développer le capital humain.^K Constat similaire dans les écoles obligatoires^H et dans la formation supérieure de la branche, qui mettent le focus sur les compétences techniques au détriment des aspects humains : gérer une équipe,^{AHS} créer une atmosphère favorable,^S interpréter et réfléchir par soi-même,^{AH} oser sortir du cadre habituel,^{AH} avoir du plaisir à apprendre en faisant des erreurs,^S acquérir le réflexe de consulter ses collègues,^H gérer les réclamations,^J etc.

Les dirigeants doivent évoluer dans leur management et apprendre à valoriser leurs collaborateurs, à les impliquer,^{AGKHSJ} les mobiliser autour d'une vision,^{GKMS} leur donner de l'autonomie,^{GK} les motiver par d'autres aspects que l'argent,^H leur donner de la visibilité,^H leur permettre de sortir du rôle d'exécutant,^S etc. Ces mesures permettent de mobiliser une énergie fantastique et de se démarquer très rapidement de ses concurrents.^{GK}

Au niveau de l'organisation, le numéro un doit comprendre le sens et la portée de ces aspects pour ensuite insuffler cette dynamique à tous les échelons.^K Dans la pratique, rares sont les dirigeants qui partagent ne serait-ce que leur vision et leurs objectifs.^{KS} Les petites et moyennes entreprises n'ont souvent pas même défini d'objectif ni de priorité.^S

Les collaborateurs qui connaissent la vision de l'entreprise, les contraintes liées à l'environnement et les objectifs à atteindre – idéalement traduits à leur échelle – peuvent comprendre les directives formulées par la direction et focaliser leur énergie sur ces objectifs. A contrario, les collaborateurs qui ne sont pas informés vont se sentir agressés par tout changement et vont mettre leur énergie à contrer la direction face à la réalité qu'ils vivent.^K

L'implication des collaborateurs est également un facteur de performance important. Demander aux collaborateurs de définir entre eux un Contrat de Coopération – leurs règles de travail, ce que chacun attend de ses collègues – leur permet de réguler leur fonctionnement de manière autonome et responsable, et de transmettre au leader des informations pertinentes et consensuelles.^K

3.1.2. Diversité et innovation

Les personnes interviewées se rejoignent sur le fait que les compétences humaines sont plus importantes qu'une expérience ou une formation dans la branche,^{AHKS} à l'exemple de l'ancien directeur de Suisse Tourisme, qui a insufflé un vent d'initiatives dans la branche alors qu'il est informaticien.^H

Source d'enrichissement,^H d'innovation,^{KS} d'améliorations et de contributions visionnaires,^A la diversité est une question de dialogue.^R Cette ouverture à l'autre nécessite de surpasser – parfois à l'aide d'un accompagnement – ses peurs et préjugés, pour ensuite tirer profit de cette richesse.^{HR} Les personnes ainsi intégrées apportent non seulement un travail de qualité, une sensibilité accrue, mais aussi une reconnaissance pour l'attention portée.^R

Malheureusement, les employeurs ne sont souvent pas informés des possibilités à disposition, ne serait-ce que les outils qui permettent aux aveugles de travailler sur un ordinateur. L'organisation doit donc réfléchir à la manière de travailler avec les différences, et savoir où se situe chaque personne par rapport à son parcours professionnel.^R

Intégrer des femmes et des hommes^R autodidactes, aux parcours différents,^{AHR} de toutes tranches d'âges, permet à l'entreprise de bénéficier d'une expérience plus large lorsqu'une difficulté surgit et aussi d'avoir un plus haut niveau de créativité.^R

On pourra également favoriser l'innovation en laissant la place à de nouvelles approches, en utilisant la pression économique comme moteur pour aller vers un objectif, en s'ouvrant à des idées mêmes loufoques,^J en impliquant aussi bien les collaborateurs^{AHKSJ} que les clients,^A en proposant par exemple à des comédiens d'évaluer les processus,^A en créant des boîtes à idées pour des questions précises, en symbolisant sur un organigramme la valorisation du savoir, ou encore en créant des équipes interdépartements pour discuter d'une thématique.^K

3.1.3. Autres aspects

Le potentiel du tourisme réside également dans l'offre de packages,^{AB} et de produits locaux,^J dans l'optimisation de l'utilisation des produits et services existants,^{AS} dans le soutien national de l'amélioration locale, à l'exemple du projet *Enjoy*,^H dans la promotion d'une image suisse retravaillée, notamment dans la presse étrangère,^{JR} dans le cross marketing avec d'autres industries,^{AH} et dans l'amélioration des infrastructures existantes.^{AS}

Constituée de structures associatives et d'une multitude de micro-entreprises non professionnalisées, représentant des intérêts divergents, l'industrie du tourisme manque de ressources. Elle est peu dynamique car elle doit de plus faire face à des freins politiques et institutionnels.^H

Les conditions de travail et la régression des traditions d'accueil créent quant à elles un manque de main d'œuvre, notamment auprès des jeunes. Les positions subalternes sont donc en majeure partie occupées par des étrangers, ce qui peut poser des questions d'identification pour le client.^A

Ce point sort du cadre de la coopération et n'est pas traité plus en profondeur. Le lecteur consultera la transcription des interviews pour plus de détails.

3.2. Etude comparative du SECO

Au niveau officiel, un benchmarking du Secrétariat à l'économie (SECO) évalue le capital humain, la coopération et le potentiel d'organisation dans le cadre du tourisme alpin (Basel Economics AG, 2010, pp. 63 à 66).

Il en ressort que "les personnels travaillant dans le tourisme suisse présentent un niveau de qualification relativement élevé" (BAK, p. 9).

Le sondage effectué auprès de 35 experts fait ressortir l'importance du capital humain dans le tourisme. "Des personnels bien formés et accueillants sont un facteur de succès au même titre que des personnalités de l'entreprise, innovantes et dynamiques. Les destinations touristiques se doivent d'accorder une importance particulière au domaine du capital humain" (BAK, p. 12).

Ils relèvent que la coopération entre les acteurs d'une même destination est importante. A contrario, la gestion des offres par une organisation unique, respectivement le développement d'une offre sur plusieurs destinations sont de moindre importance. "L'étroite coopération entre autorités, prestataires de services touristiques et organisation touristique, ainsi que la coopération et la mise en réseau des entreprises d'une même destination [est considérée comme très importante ou indispensable]. Il en va de même pour la présence d'une entreprise leader sur la destination".

3.3. Innovation

Leader dans l'innovation européenne (Commission Européenne, 2009), la Suisse dispose depuis 1997 d'une Loi fédérale encourageant l'innovation et la coopération dans le domaine du tourisme.¹ Ce texte régit l'allocation de subventions pour des projets qui ont notamment pour but "de créer des structures d'organisation plus efficaces" (art. 2 d).

L'évaluation faite par l'université de St Gallen sur ce programme de subventions (Innotour) démontre que celui-ci est pertinent et apporte des impulsions décisives à une branche peu novatrice (Bieger, Beritelli, & Weinert, 2010, p. 3).

¹ http://www.admin.ch/ch/f/rs/c935_22.html

Les auteurs définissent cinq enjeux d'innovation dans le tourisme, qui conditionnent le soutien :

- Le projet déclenche un effet sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur.
- Le projet est lié au développement d'une ou plusieurs destinations.
- Le projet implique les infrastructures publiques.
- Le projet nécessite un soutien pour la réalisation, s'inscrit dans la durée, et est viable à la fin des subsides.
- Le projet est réalisable en l'état et permet un transfert de connaissances vers d'autres acteurs. (Bieger, pp. 2 à 10)

Le présent travail s'inscrit dans ces critères : applicable aussi bien sur l'ensemble du système qu'au niveau local, tant dans le domaine privé que public, il permet de réaliser un potentiel non exprimé et de mettre en place une dynamique durable et modélisable.

Hors de l'aspect des subsides, une plate-forme Innovation & Tourisme a été lancée en février 2010 dans le cadre du Symposium international du tourisme. Dédié aux organismes innovants, ce projet proposera notamment un espace de mise en relations ainsi qu'un prix de l'innovation.¹

Diverses recherches sont par ailleurs effectuées sur le sujet, notamment à la HES-SO.²

3.4. Programmes qualité

Construit autour de la standardisation des processus, le programme qualité de la Fédération suisse du tourisme aborde entre autres sujets l'intégration des collaborateurs, "en les encourageant à prendre des initiatives ainsi qu'à travailler en équipe dans le sens du service à la clientèle".³

Basé sur la formalisation des besoins, le programme traite de l'humain sous un angle analytique : profil des forces et faiblesses de l'organisation, gestion des réclamations, questionnaires de satisfaction, etc.

Utile à l'amélioration générale des prestations délivrées, le programme n'en est pas moins basé sur une approche réductionniste, qui travaille à décortiquer et optimiser chaque comportement et à le contrôler. Les limites d'un tel programme sont vérifiables dans l'investissement important nécessaire tant à la mise en place du système qu'à son maintien.⁴

D'autres programmes tels Steinbock⁵ ou Valais Excellence⁶ reprennent les mêmes principes.

Une charte du développement durable a par ailleurs été signée par les principaux acteurs du tourisme suisse en avril 2009 (Fédération suisse du tourisme, 2009). Ce document met l'accent sur trois aspects : l'environnement, l'économie et la société. Les relations humaines ne sont donc pas considérées comme sujet de la charte.

3.5. Pont sur la pratique

Les questions suivantes vous permettent de faire le point sur votre organisation.

- Les collaborateurs ont-ils une définition commune de la raison d'être de l'organisation ?
- Quelle est votre contribution à la valeur ajoutée de l'organisation ?
- Les échanges dans l'organisation sont-ils constructifs et basés sur le respect ?
- Comment le partage de savoir-faire et de savoir être est-il favorisé ?
- De quelle autonomie votre équipe dispose-elle pour prendre des décisions ?
- Comment la valeur de votre équipe est-elle évaluée dans le bilan ?

¹ <http://est-stf.hevs.ch/f/innovation/>

² Par exemple Giauque, D. et al. (2008)

³ http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1045

⁴ Expérience de l'auteur

⁵ voir <http://www.steinbock-label.ch>

⁶ voir <http://www.valais-excellence.ch>

4. Pratiques au Québec

Province avant-gardiste en matière de relations humaines, le Québec est fondé sur des valeurs d'ouverture, de liberté, de pluralisme.¹ Dans la pratique, cela s'observe dans le recrutement, qui intègre le savoir être et les diversités² ; dans les articles spécialisés, qui traitent de thèmes tels que le leadership auprès du conseil d'administration, la formation stratégique, le bien-être des travailleurs ou la transsexualité³ ; aussi bien que dans les modèles organisationnels, qui seront présentés ci-après.

Ce chapitre donne un aperçu sur les pratiques et modèles novateurs dont l'industrie du tourisme helvétique pourra s'inspirer.

4.1. Regard d'experte

Directrice du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme, Adèle Girard a partagé son expérience professionnelle.

L'industrie du tourisme est composée principalement de petites entreprises. Ces structures ne sont pas professionnalisées et sont souvent focalisées sur l'opérationnel, avec un manque de planification et de délégation. Les structures plus importantes sont gérées de manière variable, allant d'approches participatives pour le tourisme d'aventure à des approches traditionnelles dans l'hébergement et la restauration. La tendance est cependant à un fonctionnement participatif et à des collaborations régionales et intersectorielles, telle des circuits qui regroupent des offres locales.

Passant du marketing au développement de produits, Tourisme Québec accompagne les acteurs dans le développement de nouveaux produits : événements internationaux, croisières depuis le fleuve St Laurent, construction d'infrastructures pour stimuler des régions éloignées, etc.

Aujourd'hui, les acteurs du tourisme font face à trois défis :

- la conception d'offres d'hiver pour asseoir la rentabilité en proposant des produits quatre saisons ;
- l'embauche d'une main d'œuvre suffisante, l'offre et l'immigration étant trop restreintes ;
- la professionnalisation de la branche avec l'introduction de normes de qualité communes.

Par rapport à cela, deux nouvelles formes de structures voient le jour :

- la coopérative de solidarité, qui allie des prestations touristiques avec une infrastructure destinée à la communauté locale, le tout dans une approche durable ;
- l'économie sociale, structure dont les membres sont les clients et qui réinvestit l'ensemble des bénéfices dans l'aménagement et le développement durable.

Quelques illustrations : Une auberge tire parti de son cœur d'activité pour former les gens en difficulté et investir dans des causes environnementales.⁴ Un centre de villégiature propose de sensibiliser les enfants au tourisme durable, par des applications pratiques.⁵ Une communauté embauche des jeunes qui n'ont pas terminé leur scolarité pour aménager des sentiers pédestres. Intégrés dans un contexte motivant, ceux-ci acquièrent une expérience tremplin pour leur futur tout en apportant une plus value à la communauté.⁶

Bâties sur des produits qui ont un potentiel important, ces deux formes de structures ont du succès car elles sont gérées de manière professionnelle, et utilisent les bénéfices pour améliorer la qualité de l'offre et de générer de nouveaux clients.⁷

¹ Déclaration sur les valeurs communes de la société québécoise

² voir pour exemple le principal site de recrutement canadien <http://www.workopolis.com>

³ voir pour exemple le magazine des RH sur <http://www.orhri.org/Boutique/ficheTransactionnelle.aspx?p=239172>

⁴ voir <http://www.autre jardin.com>

⁵ voir <http://www.jouvence.com>

⁶ Nom de l'entreprise inconnu, l'auteur a cependant trouvé divers exemples de coopératives de solidarité : l'Echappée bleue (<http://www.lechappeebleue.com>), la Coopérative de solidarité du Cap Jaseux (<http://www.capjaseux.com>) et la Coopérative de développement régional Québec-Appalaches (<http://www.cdrqa.coop>).

⁷ Interview d'Adèle Girard

4.2. Bonnes pratiques en organisation

Le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme¹ a réalisé en 2005 une étude sur les bonnes pratiques de la branche. Ce document met en exergue que "l'organisation du travail, la flexibilité du personnel et la culture de service sont des enjeux majeurs en termes de gestion des [Ressources humaines ...]" (2005, sommaire).

"Le développement de pratiques innovatrices n'est [cependant] pas encore considéré comme une action prioritaire par les gestionnaires RH qui ont souvent peu de temps à consacrer aux fonctions d'encadrement de la main d'oeuvre. [...] La majorité des attraités étant saisonniers, les efforts sont surtout orientés vers le recrutement du personnel où certaines entreprises utilisent des méthodes plus avant-gardistes dans la pré-sélection (entrevues de groupe). L'attitude devient le premier critère de sélection, suivi du niveau de compétences." (CQRHT, pp. 41 et 42).

Le document relève encore que la flexibilité et l'autonomisation des collaborateurs sont deux mots-clés dans le succès d'une entreprise (CQRHT, pp. 41 et 42).

4.2.1. Sur la performance

La mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines devrait par ailleurs permettre une augmentation de la productivité, selon une étude du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (2009, p. 1). Les auteurs émettent cinq recommandations à ce sujet.

- "Les organisations du secteur touristique devraient miser davantage sur la cueillette des évaluations de la clientèle pour mesurer le rendement du personnel. Les résultats de la rétroaction devraient être mis à la disposition du personnel à des fins de perfectionnement.
- Afin de mesurer le rendement au travail du personnel, il faudrait mettre en place un tableau de bord prospectif pour créer une culture dans laquelle la satisfaction et la fidélité de la clientèle sont considérées comme des composantes clés du rendement.
- Afin d'améliorer la productivité individuelle et l'efficacité organisationnelle, les organisations ne devraient pas évaluer seulement l'exécution des tâches, mais devraient aussi valoriser et encourager les employés à afficher des niveaux très élevés de [comportement organisationnel empreint de civisme].
- Les organisations touristiques devraient mettre en place des pratiques de GRH universelle et à haut rendement comme la formation et le développement, les honoraires conditionnels et les plans de récompense, la gestion du rendement (avec évaluation), un recrutement et une sélection scrupuleux ainsi qu'une culture qui met l'accent sur l'autonomisation ainsi que le travail et l'apprentissage d'équipe. Ces organisations pourront ainsi atteindre des niveaux de productivité supérieurs.
- Afin d'augmenter les [comportements organisationnels empreints de civisme], les organisations devraient :
 - a) être flexibles en accordant plus de liberté décisionnelle et en réduisant leur formalisme ;
 - b) avoir un chef avec une vision et qui soutient son personnel ;
 - c) créer des emplois offrant rétroaction et autonomie ; et
 - d) s'assurer que le bon employé est sélectionné pour le poste." (CCRHT, 2009, pp. 3 à 9).

4.2.2. Sur le changement

La pénurie de main-d'œuvre, le développement technologique et l'arrivée de la jeune génération vont requérir de réels changements dans la gestion des ressources humaines. Ce fut le thème clé du forum RH de l'industrie touristique 2009 (Laliberté, 2010, p. 2).

¹ voir <http://www.cqrht.qc.ca>

Plusieurs ingrédients ont été mentionnés pour effectuer efficacement un changement :

- Reconnaître la valeur des ressources humaines
Traiter ses employés comme des clients, une gestion quotidienne par tous les dirigeants.
- Une bonne dose de leadership
Un leader enthousiaste, engagé, visionnaire, communicant, intègre, qui ait la capacité d'orchestrer le changement et assurer l'harmonie au sein de l'entreprise.
- Une culture organisationnelle stimulante
Un environnement de travail stimulant, des valeurs et pratiques auxquelles les collaborateurs adhèrent.
- De la place pour la créativité
Aborder avec audace les problématiques, modifier les règles du jeu, laisser libre court à son imagination, être curieux, s'entourer de gens de divers horizons, reconnaître les initiatives.
- Informer et former
Prendre le temps d'informer sur les décisions et fournir les outils nécessaires.
- Un recrutement adéquat
Embaucher sur les attitudes, valeurs et priorités au delà des compétences pour s'assurer que le candidat possède les qualités nécessaires et qu'il cadre avec la culture organisationnelle.
- La motivation
Mobiliser les troupes, rehausser la productivité et réduire le taux de roulement par un discours positif, la confiance, le respect, l'intégrité, les encouragements, l'implication, etc. (Laliberté, p. 2 et 3)

4.2.3. Sur l'innovation

L'innovation finalement a été abordée lors d'une conférence organisée par le ministère du tourisme en 2009 (Fabry, 2009). Un intervenant a décliné sept points indispensables à l'innovation :

- Utiliser les contextes de crise comme ingrédient du changement.
- Un leadership engagé, courageux, qui définit les espaces d'innovation.
- Transmettre sa vision aux collaborateurs pour susciter leurs apports.
- Trouver un équilibre propice à l'émergence d'idées tout en préservant une exécution rigoureuse.
- Suivre les tendances et le marché, apprendre des échecs, sortir des sentiers battus.
- Expérimenter les idées, souvent réalisables à moindre coût avec lorsque les acteurs coopèrent.
- Se définir par les besoins des clients auxquels on répond plutôt que par les moyens utilisés. (Do-delet, 2009)

La coopérative de solidarité, mise en place par la région Vallée du Bras du Nord,¹ a également été présentée. Ce modèle basé sur la concertation et la pérennité a notamment permis de :

- concilier les intérêts des travailleurs, des producteurs de services et des résidents ;
- protéger les paysages, sensibiliser la clientèle et travailler de concert avec les industriels ;
- créer un sentiment d'appartenance important de par l'appropriation par la population de son développement touristique ;
- influencer et intégrer les jeunes par différents projets d'insertion socioprofessionnelle ;
- se démarquer comme organisation coopérative ainsi que comme destination (Asselin, 2009).

La conclusion de ces ateliers est que l'"on tend souvent à associer l'innovation uniquement aux produits et aux services offerts par une entreprise. Toutefois, le secteur touristique aurait également beaucoup à gagner en innovant aussi dans ses pratiques d'opération et de gestion." (Assises du tourisme, 2009)

¹ voir <http://vallebrasdunord.com/cooperative.html>

4.3. Pont sur la pratique

Possibilités d'utilisation des modèles québécois dans l'industrie du tourisme suisse.

- Quels sont pour vous les trois aspects majeurs de ce chapitre ?
- Dans quelle mesure les défis cités par Mme Girard se retrouvent dans notre pays ?
- Quelles recommandations sur la performance vous semblent les plus pertinentes ? Pour quelles raisons ?
- La coopérative de solidarité vous paraît-elle appropriée pour votre région ? Pour quelles raisons ?
- Comment pourriez-vous innover davantage dans votre quotidien ?

5. Historique de la motivation

Ce chapitre présente les principales étapes au regard de la motivation. En premier lieu, l'école de pensée classique (1900 – 1940) qui se focalise sur la division du travail, la discipline et la centralisation. Vient ensuite, l'école des ressources humaines ou l'école comportementaliste (1940 – 1990), qui se fonde sur la recherche de participation des équipes, la décentralisation des responsabilités et les relations. Finalement, les théories actuelles (1990 à ce jour), basées sur la systémique et la santé émotionnelle.

5.1. L'école classique

Frederic Winsow Taylor (1856 – 1915), est considéré comme le fondateur des théories de management modernes. Il défend une organisation scientifique du travail, basée sur la répartition des tâches et la spécialisation. Taylor est convaincu que chaque employé peut être entraîné jusqu'à maîtriser parfaitement une tâche spécifique. Le management a la responsabilité de mettre à disposition les moyens pour accéder à ce niveau d'efficacité. Il encourage un système de bonus pour augmenter les gains (Mottas, 2008, p. 2).

Henri Fayol (1841 – 1925) se concentre sur le travail des managers. Il développe une approche administrative en cinq fonctions managériales : anticiper et planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler (Mottas, p. 3).

Elton Mayo (1880 – 1949) identifie une satisfaction non économique au travail. Les employés ne travaillent pas uniquement pour l'argent, mais trouvent également du plaisir au travail, dans les interactions avec leurs collègues. Ils ont besoin de reconnaissance et d'évoluer dans un environnement épanouissant. Mayo voit l'entreprise comme entité et non comme un groupe d'individus ; une découverte majeure (Mottas, p. 4).

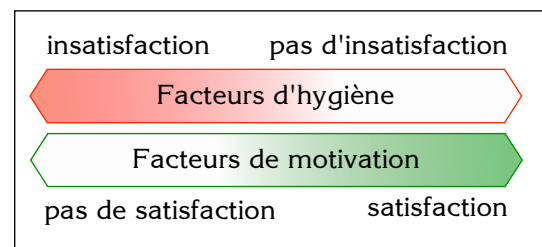
Rensis Likert (1904 – 1981) étudie les comportements en organisation. Il constate que le meilleur management implique les employés et leur propose de prendre part aux décisions et à l'élaboration des règles. Ce faisant, les employés augmentent leur satisfaction et par conséquent leur productivité (Mottas, p. 5).

Douglas Mac Gregor (1906 – 1964) systématise les approches et les nomme théories X et Y. La théorie X avance que la majorité des humains sont paresseux et qu'ils ont besoin d'être dirigés et punis, sans leur laisser de responsabilité. A contrario, la théorie Y explique que les gens ont besoin de travailler et d'avoir des responsabilités pour se développer psychologiquement et s'accomplir (Mottas, p. 5).

5.2. L'école des relations humaines

Kurt Lewin (1890 – 1947) étudie la dynamique de groupes. Il parvient au résultat qu'il est plus aisé de changer les habitudes d'un groupe que d'un individu. Chaque groupe est fondamentalement autonome et toute tentative de forcer une direction le paralyse (Bourdais & Laugeri, 2009, p. 35).

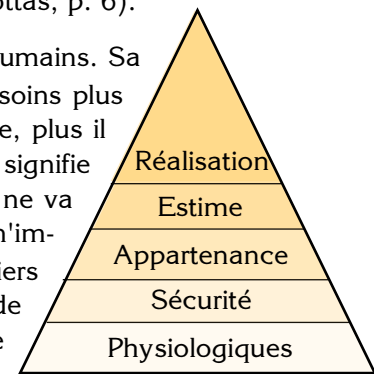
Frederick Herzberg (1923 – 2000) développe un concept d'enrichissement au travail (Mottas, p. 6). Il différencie deux types de besoins. Les facteurs d'hygiène, qui réduisent uniquement l'insatisfaction et les facteurs de motivation, qui augmentent la satisfaction. Les premiers sont liés au contexte (salaire, sécurité, relations avec les pairs, conditions matérielles) et les seconds au contenu (intérêt pour la tâche, responsabi-



III. 5 – Facteurs d'hygiène et de motivation

tés, défis, etc.). Herzberg explique aussi que plus le travail est intéressant, moins les besoins de contrôle sont importants vu la motivation propre du collaborateur (Mottas, p. 6).

Abraham Maslow (1908 – 1970) définit une hiérarchie des besoins humains. Sa thèse est que certains besoins apparaissent dès lors que d'autres besoins plus basiques sont satisfaits. Plus les besoins sont hauts dans la pyramide, plus il y a de moyens de les satisfaire. Par rapport au management, cela signifie qu'une personne qui cherche à satisfaire ses besoins physiologiques ne va pas se soucier du travail qu'il a à effectuer, mais qu'il va accepter n'importe quel travail lui permettant de répondre à ses besoins. Les leviers motivationnels seront donc un bon repas, une pause plus longue, de meilleurs avantages sociaux par exemple. A l'opposé, une personne en haut de la pyramide sera motivée par l'affectation à des projets spéciaux, qui augmentent ses compétences ou sa capacité à devenir indépendante (Bourdais, pp. 38 et 39).



III. 6 – Pyramide de Maslow

5.3. L'école des ressources humaines

Henry Mintzberg (1939) démontre que le manager a une activité enrichissante et variée, qui diffère grandement de l'archétype commun. Il décline dix rôles de manager, classés en trois catégories : activités de contact (représentant, agent de liaison, leader), activités d'information (guide, propagateur d'informations, porte-parole) et activités de décisions (entrepreneur, gestionnaire de crises, allocateur de ressources et négociateur). Il représente également différents modèles organisationnels (Mintzberg, p. 6).

John Stacey Adams (n/a) explique qu'une personne est motivée lorsqu'elle considère la situation comme correcte. Il développe qu'un employé cherchera à maintenir une balance entre ses contributions (efforts, temps investi, sacrifice personnel) et ses rétributions (salaire, prestige, pouvoir).¹

Hackman et Oldham (n/a) définissent une équation pour calculer la motivation. Le "Motivation Potential Score" utilise cinq variables, qui contribuent à donner du sens. Trois facteurs tâche : variété des tâches, identité du travail (possibilité de voir un résultat tangible de son travail) et signification du travail (impact de bien-être). Deux facteurs de management : l'autonomie donnée et le feedback sur la performance.²

Victor Vroom (1932) écrit que les personnes sont motivées pour améliorer leur production uniquement lorsqu'ils pensent que leurs efforts ont un impact sur leur production, qu'il existe un lien entre leur production et la reconnaissance, et que la reconnaissance a de la valeur à leurs yeux (St-Onge, 2005, p. 90).

Pour terminer Deci et Ryan (n/a) affirment que la motivation dépend de l'intention avec laquelle est donnée la reconnaissance. Lorsque les gens reçoivent un retour sur leurs compétences, ils apprécient davantage leur tâche. A contrario, lorsque les gens perçoivent la reconnaissance comme un moyen de contrôle, ils deviennent motivés à faire ce qui est nécessaire pour recevoir la reconnaissance plutôt que de trouver du plaisir dans l'activité même (St-Onge, p. 90).

5.4. L'école de Palo Alto et la psychologie positive

Plus récemment, Gregory Bateson (1904 – 1980) regroupe un collège de chercheurs qui développent dès 1952 une nouvelle approche de la communication : l'Ecole de Palo-Alto. Ce courant influence profondément les théories de la motivation et de l'organisation en général, par son approche systémique. Il s'agit donc de penser un système dans l'ensemble de sa dynamique plutôt que de le décomposer en plus petites unités (approche réductionniste).

Des découvertes majeures proviennent de cette école : le principe de causalité circulaire, la capacité d'auto-régulation d'un système, la double contrainte – qui empêche la résolution d'un problème

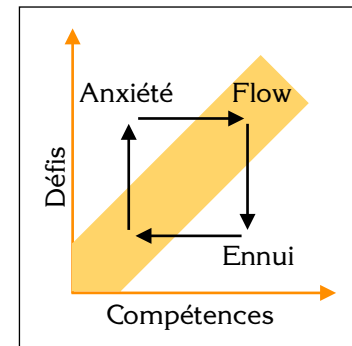
¹ Notes de cours

² Notes de cours

–, les niveaux d'apprentissage et de changement (abordés dans la section 6.1), le principe de recadrage (abordé dans la section 8.2), etc. (Marc & Picard, 2004, pp. 7 à 27)

Finalement, Mihaly Csikszentmihalyi (1934) développe le concept de *flow* ; la capacité à trouver de la joie et d'être enchanté au quotidien. Il démontre que les gens sont heureux lorsqu'ils vivent une expérience optimale. Il décrit cette expérience autotélique – pas d'objectif autre que l'action même et la satisfaction qu'elle procure – par huit caractéristiques :

- L'activité est réalisable mais consiste en un défi et requière une aptitude particulière.
- La personne est concentrée sur ce qu'elle fait.
- L'objectif est clair.
- L'activité en cours donne une rétroaction immédiate.
- La personne s'implique fortement et n'est pas distraite.
- La personne maîtrise ses actes.
- La *conscience de soi* disparaît au profit d'un renforcement ultérieur du *soi*.
- La perception du temps est transformée.



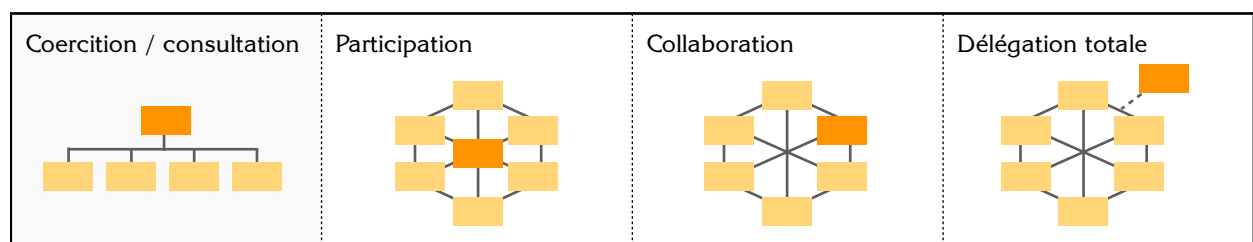
Ill 7. - Le flow

Lorsque le corps et l'esprit sont utilisés à leur maximum, dans un effort de réaliser quelque chose de difficile et de valorisant, les résultats en sont un présent plus agréable, une confiance en soi plus élevée, l'acquisition d'aptitudes, une plus grande performance, plus de créativité et un stress moindre.

Selon Csikszentmihalyi, chacun doit donc apprendre à se reconnaître, développer sa gratitude envers lui-même, se fixer des objectifs et trouver de la joie indépendamment des conditions extérieures. Il recommande d'utiliser et d'entraîner de manière pointue son attention, en sélectionnant les informations qui seront conscientisées, afin que la routine habituelle devienne intentionnelle et agréable. Ainsi, même les situations désespérées deviennent des défis. (Csikszentmihalyi, 1990, pp. 23 à 105).

5.5. Modèles hiérarchiques

Parallèlement à cette évolution dans les théories de la motivation, les structures des organisations évoluent vers des modèles plus plats. Cette transition d'un management de pouvoir à un leadership puissant (voir illustration 3 page 10) requière de nouvelles formes de collaboration et de coopération.¹ Les schémas ci-après montrent ce changement de relation entre le leader (orange) et les membres de l'équipe (jaune).



Ill. 8 - Structures des organisations

5.6. Pont sur la pratique

Questions relatives à la motivation.

- Nommez cinq théories différentes sur la motivation.
- Nommez trois facteurs d'hygiène et trois facteurs de motivation.
- Définissez vos besoins selon la pyramide de Maslow et comment pouvez-vous les satisfaire.
- Citez trois situations dans lesquelles vous avez vécu le flow.
- Évaluez les défis de votre activités par rapport à vos compétences et parlez-en avec un collègue.

¹ Pour plus d'information, se référer à la littérature sur les organisations apprenantes.

6. La dynamique de groupe

6.1. Le changement

"Lorsqu'on se heurte à une porte verrouillée, ce qui doit nous intéresser n'est pas tant le verrou lui-même, sa nature, son mécanisme, mais le moyen de trouver la clé qui l'ouvre. [...] Il y a en effet, dans notre pays, beaucoup trop de gens pour analyser et expliquer les problèmes et pas assez pour aider à les résoudre." (Kourilsky, pp. XXIII et XXV)

Cette section fournit les connaissances nécessaires à un changement adéquat, à commencer par les deux types de changement, définis par Gregory Bateson.

	Changement de niveau 1	Changement de niveau 2
Objet	Régulation, correction dans le système	Transformation du système même
Nature	Matériel : changement de méthodes, de techniques, de lieux, etc.	Immatériel : changement de perception, de représentation de la réalité
Moteur	<i>Idéalement consultatif, un changement imposé à ce niveau entraîne une résistance moindre car il ne touche pas à l'identité</i>	Impliquer les humains : la personne se sent acceptée et s'investit
Frein		Imposer le changement : la personne se sent agressée et résiste

III. 9 – Niveaux de changement

Dans les entreprises, les changements sont souvent faits au premier niveau ; il est en effet plus facile de gérer des contingences matérielles que de gérer des ressources intangibles, en l'occurrence des humains. Un changement culturel est cependant voué à l'échec s'il n'est pas fait au niveau 2.

Exemple vécu : La direction d'une société estime qu'il faut développer la coopération entre les équipes. Elle mandate donc une employée pour rédiger un contrat de coopération. Dans une optique planifiée, celle-ci définit des règles censées favoriser la coopération : chaque collaborateur ira manger une fois par semaine avec un collègue d'une autre équipe, etc. A l'occasion d'une réunion, la nouvelle charte de coopération est présentée aux collaborateurs, qui peuvent la signer. Après quelques mois, cette charte n'est cependant plus appliquée. Un changement de niveau 2 aurait pu consister à laisser les collaborateurs créer leur propre charte, ce qui les aurait obligés à... coopérer. Un exemple sera donné à la section 7.4.

La mise en œuvre d'un changement de deuxième niveau implique de travailler à un niveau supérieur à celui du problème. Par exemple, une personne régulièrement en colère ne devra pas seulement changer de contexte (changement 1), mais faire un travail sur elle-même pour redéfinir sa manière de réagir (changement 2). Le tableau ci-après décrit les quatre types d'apprentissage (Kourilsky, pp. 14 et 15).

	Apprentissage 0	Apprentissage 1	Apprentissage 2	Apprentissage 3
Objet	Arc réflexe	Conditionnement	Transfert à d'autres contextes	Changement de croyances
Description	Un stimulus cause une réaction unique	Une réaction à un stimulus est apprise	L'apprentissage est généralisé	L'apprentissage est ajusté
Changement 2	–	Apprentissage 0	Apprentissage 1	Apprentissage 2

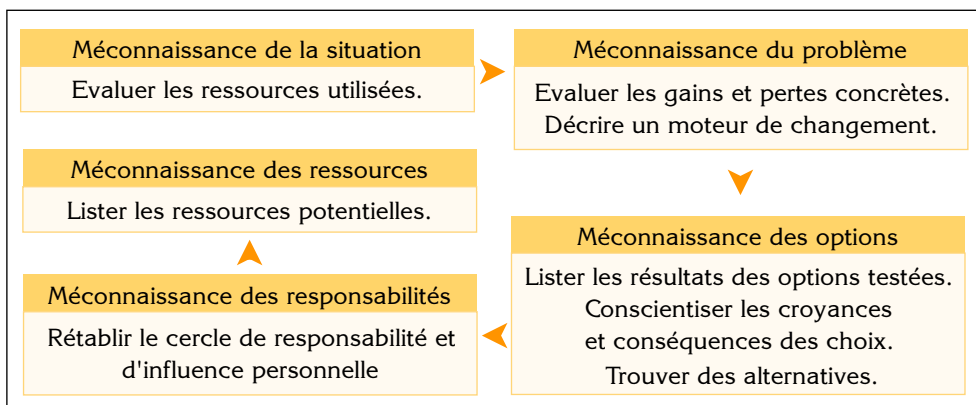
III. 10 – Niveaux d'apprentissage

Exemple vécu : Un responsable de formation constate un manque d'intérêt des collaborateurs de la branche pour les ateliers qu'il propose. Après quelques interviews, il réalise que ce ne sont pas les ateliers eux-mêmes qui manquent d'attrait (apprentissage 2), mais le trajet nécessaire pour aller au centre de formation. Il décide alors d'organiser à la demande des cours dans les stations (apprentissage 3). Ces cours rencontrent du succès et les deux types d'offres sont développées.

Une fois cette compréhension intégrée, le *cycle des méconnaissances* permet de vérifier méthodiquement quelle croyance (méconnaissance) doit être modifiée.

Les cinq étapes définies ci-contre couvrent l'ensemble des méconnaissances qu'une personne ou un système peut avoir.

Une méconnaissance est une illusion ou un préjugé, souvent inconscient, et considéré comme juste alors qu'il ne correspond pas à la réalité. Exemple.



III. 11 – Cycle des méconnaissances

	Les collaborateurs ne sont pas motivés.
Situation	10 collaborateurs à 100 % pour un coût de Fr. 787'000.–. Turnover de 20 % par an. Absentéisme de 7 %.
Problème	Gains : peu de collaborateurs, charges limitées. Pertes : ambiance tendue, mauvaise image, absences récurrentes. Moteur : Nous voulons une équipe soudée et engagée au service du client.
Options	Salaires augmentés de 3 % → motivation accrue durant trois mois Journée au vert avec un consultant → motivation accrue pour une semaine Atelier sur l'introduction d'un label de qualité → deux collaborateurs intéressés Croyances : La situation est difficile. Moins j'ai de collaborateurs, moins j'ai de coûts. Conséquence : Je me rends la situation difficile en limitant mes moyens d'action. Alternatives : Engager un collaborateur, proposer des reconnaissances non monétaires, développer la coopération entre équipes, demander aux collaborateurs leurs besoins.
Responsabilité	Croyance : Je sais ce qu'il faut pour motiver les collaborateurs. Réalité : Les collaborateurs savent ce qui les motivent et je peux leur demander.
Ressources	Croyance : Je n'ai pas l'argent ni l'infrastructure. Je ne vais pas pouvoir gérer les attentes. Réalité : La motivation ne dépend pas de l'argent. Je peux trouver un support auprès de la fédération. Je peux demander aux collaborateurs leur soutien et les informer du contexte.

III. 12 – Exemple de méconnaissances

La section 8.2 introduit différentes méthodes pour initier le changement.

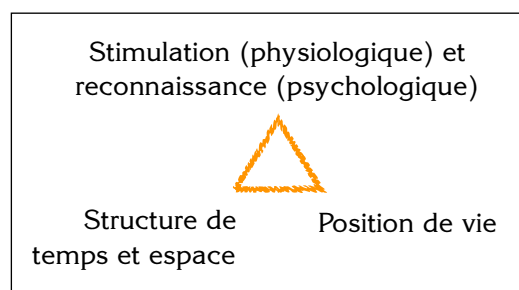
6.2. Les soifs fondamentales

Les soifs fondamentales sont des besoins de base constituées de nos pulsions.¹ Elles répondent à notre volonté d'exister.

6.2.1. La soif de stimulation et de reconnaissance

L'humain a un besoin vital de percevoir, ressentir le contact du monde ; c'est la soif de stimulation.

Etre reconnu par l'autre est également un besoin fondamental. Cette soif varie selon la personne et la situation, allant du simple bonjour à l'amour profond, du plongeur qui nettoie la cuisine à l'événement organisé par des musiciens en passant par le client qui agresse la réceptionniste.



III. 13 – Soifs fondamentales

¹ Notes de cours

Les signes de reconnaissance sont classés en quatre catégories :

- Inconditionnel positif (être) : Je t'aime comme tu es.
- Conditionnel positif (faire) : J'ai apprécié ta participation durant la réunion.
- Conditionnel négatif (faire) : La façon dont tu as rangé les dossiers ne me convient pas.
- Inconditionnel négatif (être) : Tu es incompetent.

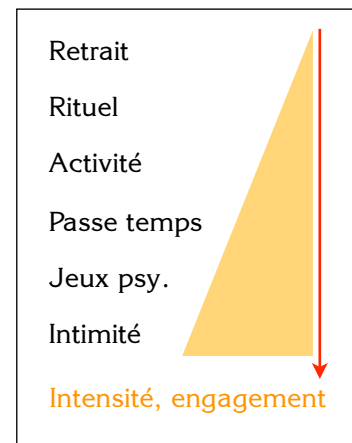
Alors que les trois premiers exemples sont constructifs, le dernier est destructeur car il est négatif et général ; il est à bannir. A noter qu'une personne préférera un signe négatif que d'être ignorée. Les signes de reconnaissances peuvent être non verbaux, tel un signe de la main.

6.2.2. La soif de structure de temps et d'espace

La structuration de l'espace consiste quant à elle à découvrir ses limites : savoir où l'on se trouve, quelle heure il est, où l'on doit aller, etc.

Six différentes formes de comportement social permettent de structurer le temps pour éviter l'ennui, tout en obtenant la plus grande satisfaction possible :

- Le retrait : les gens ne communiquent pas ouvertement et restent dans leurs pensées, par exemple dans les transports publics.
- Le rituel : des échanges traditionnels type contenant peu d'informations, par exemple se présenter à d'autres personnes.
- L'activité, des relations orientées vers la réalisation d'une tâche, par exemple le travail.
- Le passe temps : des échanges sur des sujets socialement admis, basés sur des thèmes prévisibles, par exemple lors d'un cocktail.
- Les jeux psychologiques : des échanges récurrents à deux niveaux, dont l'objectif caché est de prendre l'autre au dépourvu et de permettre aux deux personnes d'avoir un ressenti positif ou négatif. Il s'agit ici d'accrocher un point faible de l'autre pour le faire réagir, puis d'actionner un déclic pour provoquer un moment de confusion ou de stupeur dont résultent pour chacun un sentiment de joie, de colère, etc.
- L'intimité : une relation sincère et sans jeu, dans laquelle la personne partage ses ressentis sans arrière pensée. Exemple : le questionnement d'un ami pour lui permettre d'avancer dans une difficulté personnelle. (Berne, 2009, pp. 29 à 31)



III. 14 – Structuration du temps

Il est important de noter que chacune de ces étapes a son utilité et qu'elle peut être vécue de manière positive ou négative – un retrait protecteur deviendra par exemple une bouderie. Le schéma montre que les six formes requièrent un engagement et procurent une énergie plus ou moins importante ; plus l'intensité est haute, plus la reconnaissance (positive ou négative) est grande.¹

Exemple vécu : Au sein d'une équipe, une réunion est organisée sans ordre du jour ni objectif mesurable. Il n'y a pas d'ajustement d'imgo en début de séance entre les différents participants. La réunion débute par des salutations (rituel). Certains échangent ensuite longuement sur leurs projets (activité) d'autres font un point discret sur leurs loisirs (passe temps) et les derniers, désolidarisés, dessinent distraitemment (retrait). A un moment, un participant, qui a déjà rendu l'animatrice attentive à un besoin de structure sort de sa torpeur et lance une réflexion sur l'inefficacité de ces réunions. L'animatrice cache son effarement et pose diplomatiquement quelques questions (jeu psychologique). Finalement, la réunion prend fin au bout de deux heures. L'animatrice exprime alors au participant que sa réaction est incompréhensible et inacceptable. Les réunions suivantes se déroulent également sans structure claire ; le participant est dispensé de présence.

¹ Propres notes

6.2.3. La soif de positions de vie

Les positions de vie sont des convictions enracinées en chaque personne, qui donnent une interprétation de soi, des autres, des événements et du monde, et qui permettent de justifier des décisions et comportements non autonomes.

Il existe quatre positions fondamentales :

- Je suis quelqu'un de bien, vous êtes quelqu'un de bien (+ / +)
- Je suis quelqu'un de bien, vous n'êtes pas quelqu'un de bien (+ / -)
- Je ne suis pas quelqu'un de bien, vous êtes quelqu'un de bien (- / +)
- Je ne suis pas quelqu'un de bien, vous n'êtes pas quelqu'un de bien (- / -)

Ma position de vie par rapport à moi / l'autre	
OK - / OK +	OK + / OK +
OK - / OK -	OK + / OK -

III. 15 - Positions de vie

Permettant l'autonomie, la position + / + est la position à atteindre pour bien vivre car elle est respectueuse de son identité et de l'identité de l'autre, elles-mêmes dissociées des comportements, qui peuvent être inadéquats. Les autres positions renforcent un scénario perdant, dans lequel la personne méconnaît sa responsabilité et / ou celle des autres. (Berne, 2009, pp. 76 ss)

Tout comme la structuration du temps, les positions peuvent être contextuelles, il est cependant possible de définir une position de vie récurrente à chaque personne. La position de vie de l'autre personne se décrit de façon similaire, dans un second schéma.

Quelques exemples¹ en organisation.

+ / +	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je suis responsable de ce que je fais. ▪ Je suis conscient d'accepter certaines règles qui me permettent d'en tirer des bénéfices : accepter certaines conditions pour obtenir mon salaire, faire des concessions pour être reconnu, etc. ▪ Chacun fait de son mieux.
+ / -	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mes collègues sont incompetents. ▪ Je dois contrôler mes collaborateurs pour qu'ils travaillent. ▪ Les clients sont incapables de prendre une décision.
- / +	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je suis obligé de faire des heures supplémentaires. ▪ Le patron m'exploite et profite de ma situation. ▪ Je n'ai jamais eu l'opportunité de montrer mes talents.
- / -	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notre travail n'a aucune valeur. ▪ L'entreprise est un monde sans pitié et je ne peux rien changer. ▪ Personne n'est capable de résoudre ce problème.

III. 16 - Exemples de positions de vie

Prendre conscience de sa position de vie de prédilection et aller vers une position de vie gagnant / gagnant (+ / +) dépend de la volonté personnelle de chacun. Car cela implique d'abandon d'un certain confort : cesser de se plaindre de la situation pour demander clairement du réconfort d'autres personnes, éviter les jeux psychologiques et la satisfaction qu'ils procurent, remplacer les intentions par des actions, formuler des demandes claires et explicites, être en désaccord avec des personnes qui veulent conserver leurs positions perdantes, etc.

En résumé, il s'agit d'abandonner le mythe que l'on peut rendre heureux ou malheureux les autres et que les autres peuvent nous rendre heureux ou malheureux.² Ce ne sont pas les événements ni les personnes qui déterminent notre vie, mais l'interprétation que l'on fait d'un événement ou d'un

¹ Expériences rassemblées par l'auteur

² Notes de cours

échange. Par conséquent et compte tenu que les événements ne peuvent être changés, chacun peut décider de se réconcilier avec ceux-ci (apprentissage 3), et les interpréter en lien avec la réalité ici et maintenant pour qu'ils aident à grandir.

Exemple vécu : A et B subissent du mobbing de la part de leur cheffe. Alors que A considère que seule la cheffe est fautive et responsable de la situation, B considère le comportement de la cheffe comme inacceptable, mais estime qu'il est aussi responsable de n'avoir pas su construire un dialogue avec la cheffe pour améliorer la situation. Après plusieurs semaines de tension, A se fait licencier avec effet immédiat, B quitte l'entreprise d'un commun accord. B conserve une bonne estime de lui et prend conscience que la cheffe a fait de son mieux selon son expérience et son vécu, face à une situation donnée. Il reconnaît les qualités et l'engagement qu'elle avait pour son travail et, bien qu'il n'excuse en rien son comportement, se félicite de cette expérience enrichissante. Plus d'un an après, A n'a pas retrouvé de travail, elle garde rancœur envers son ancienne cheffe et son énergie est focalisée sur cette injustice. Comme elle exclut toute responsabilité personnelle, elle n'a aucun moyen d'influer sur la situation, et reste bloquée dans son interprétation.

6.3. Les scénarios

Dans la petite enfance, l'enfant considère ses parents comme tout puissants. Durant cette période, l'enfant intègre de ses parents un plan de vie, des messages subconscients qui orientent ses choix, sa manière de vivre et la fin de sa vie.¹

Désireux de plaire à ses parents, il aura généralement tendance à intégrer ces messages et, plus tard, à répéter des cycles qui confirmeront ces illusions et préjugés.

Les organisations ont elles aussi un scénario. Selon Rosa Krausz (1993, p. 101), il s'agit généralement d'"une série de croyances concernant le monde des affaires et son fonctionnement" que le fondateur transmet à l'organisation. Elle propose quatre modes de fonctionnement organisationnel qui correspondent aux positions de vie abordées précédemment :

	+ / +	+ / -	- / +	- / -
Ligne de vie	Réussite, évolution	Instabilité, défiance	Survie, médiocrité	Echec, déclin
Management	Participatif	Paternaliste	Ambigu, inconstant	Laisser-faire
Relations	Partenariat	Compétition	Accommodements	Evitement
Résolution	Active, consensuelle	Active, unilatérale	Réactive	Passive
Résultats	Productivité forte, haute qualité, coûts peu élevés	Prod. moyenne, qualité fluctuante, coûts moyens	Productivité et qualité moyennes à basses, coûts plutôt élevés	Productivité basse, qualité basse, coûts élevés
Travail	Orienté résultats	Orienté tâche	Orienté survie	Orienté échec
Personnes	Les autres sont aussi bons que moi bien que différents	Les autres sont moins bons que moi car différents	Les autres sont meilleurs que moi car je suis différent	Les autres sont aussi mauvais que moi
Argent	Un moyen	Une fin	Tantôt moyen ou fin	Ni moyen ni fin
Temps	Ressource qui sert aux objectifs perso. et organisationnels	Utilisé pour atteindre les objectifs personnels	Doit être passé sans objectifs ou priorités clairs	Doit être gaspillé sans aucun sens
Structure	Les personnes comptent, pas les positions	Les positions comptent	Personnes et positions comptent parfois	Ni les personnes ni les positions ne comptent

III. 17 – Scénarios organisationnels

Ces idéologies se transmettent aux nouveaux collaborateurs à travers les processus de socialisation.

¹ En Analyse Transactionnelle, cette activité ne relève pas du champ organisation mais du champ psychothérapie

Exemple vécu : Dans une entreprise de conseil, une personne participe à un entretien pour un contrat déterminé. L'associé présente les objectifs de l'entreprise et exprime ses besoins au candidat, qui à son tour lui expose ses objectifs de carrière. Chacun a des intérêts communs à une collaboration ; le candidat offre des compétences additionnelles au cœur d'activité de l'entreprise, l'entreprise permet au candidat d'acquérir une expérience internationale. Un nom de poste et une rétribution de base sont adoptés par les deux parties, cette dernière pouvant évoluer selon les contributions du candidat. L'activité démarre, l'associé et le collaborateur échangent régulièrement sur les avancées et ajustent leurs besoins respectifs. Le contrat est mené à bien à la satisfaction de tous.

6.4. L'imageno de groupe

Selon Berne (2005, p. 323), l'imageno est "une représentation mentale, consciente, préconsciente ou inconsciente de ce qu'un groupe est ou devrait être." Avant même d'entrer dans un groupe, chaque participant aura en effet une idée préconçue du groupe, par rapport à son vécu dans les précédents groupes. Sa représentation évoluera au cours des différentes rencontres, selon les réalisations, interactions qui auront eu lieu, on parle alors d'ajustement de l'imageno.

Cette section décrit les différentes phases d'évolution d'un groupe.¹

Phase	Evénements	Etat d'esprit	Energie
Forming	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observation ▪ Prise de position 	Anxiété, incertitude, attente	Disparate, faible
Storming	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conversations informelles ▪ Polarisation sur l'interpersonnel ▪ Confrontation du leader 	Agitation, tensions	Electrique, tension, neutre
Norming	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expression d'opinions intimes ▪ Valeurs et sentiments partagés 	Appartenance, émergence	En augmentation, positive
Performing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cohésion du groupe ▪ Expression libre des désirs ▪ Ecoute et co-responsabilité 	Plaisir, appartenance	Circulante, canalisée, commune
Closing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sujets anodins ▪ Prise de distance 	Tristesse, complétude	En baisse

III. 18 – Phases d'évolution du groupe

6.4.1. Forming

Lors d'une première réunion, les participants entrent dans la salle, s'observent, trouvent une place, se concentrent sur un document ou leur portable, sont dans l'expectative.

Structurée dans le *retrait* ou les *rituels*, cette phase correspond à une *imageno provisoire*. Le rôle du leader durant cette première confrontation à l'inconnu est :

- Accueillir et sécuriser.
- Clarifier les rôles et limites de chacun – voir les trois contrats section 7.4.
- Transmettre les informations pratiques.
- Confronter les attentes de chacun et définir un objectif et un emploi du temps commun.
- Vérifier que les membres soient aptes à entrer dans l'activité (charge émotionnelle).

Cette dernière phase est extrêmement importante, car elle garantit l'implication des participants dans la réunion. Concrètement, il s'agit de faire un tour de table où chacun pose si nécessaire ce qui pourrait parasiter l'activité – par exemple un événement personnel grave. Il ne s'agit ni de décrire la difficulté ni de la résoudre, mais de signaler une charge émotionnelle, que les autres reconnaissent de façon silencieuse. Cela permet à chacun d'être en lien avec l'autre et d'investir l'activité libéré de cette charge – explicitée et reconnue. A noter que plus le groupe a pu atteindre des mo-

¹ Notes de cours

ments d'intimité, plus cette phase sera spontanée et logique. Le leader veillera au respect et au silence des autres participants et laissera le temps nécessaire à chacun pour parler. Seuls les sujets qui touchent émotionnellement la personne dans l'*ici et maintenant* sont abordés, il ne s'agit pas de parler de projets ou de loisirs. Cette première phase de forming sera généralement plus brève lorsque les gens se connaissent.

6.4.2. Storming

Réduite si l'exercice précédent a été effectué, le storming se compose de *rituels* ou de *passé temps*, un participant va par exemple prendre des nouvelles sur ce qu'est devenu un ami ou comment tel projet a avancé. Durant cette seconde phase les participants vont également tester les limites du leader. Celui-ci veillera à :

- Donner sa place à chacun en veillant au respect de tous.
- Rester calme et consolider les rôles, notamment le rôle de leader.
- Renforcer la position *je suis ok, tu es ok*.

L'imageno est maintenant *adaptive*, soit modifiée superficiellement en fonction de la réalité perçue par chacun.¹

6.4.3. Norming

Plus confidentielle et personnelle, cette troisième phase a une structuration dans l'*activité* ou les *jeux psychologiques*. Un sentiment d'appartenance voit le jour. Cette phase requière du leader de :

- Promouvoir l'expression des ressentis.
- Faciliter les échanges et feedbacks entre membres.
- Reconnaître et encourager les comportements constructifs.

L'imageno est modifiée plus en profondeur, selon la perception qu'a le participant de sa place dans l'imageno du leader ; on parle alors d'*imageno opérative*.²

6.4.4. Performing

Cette phase correspond au moment de plus grande cohésion, durant laquelle l'énergie des participants est focalisée vers un objectif commun. Durant cette quatrième phase, le leader veillera à :

- Donner l'autonomie aux membres de se gérer en restant garant ultime.
- Donner des signes de reconnaissance, donner des ressources et de la structure.
- Encourager le partage, la spontanéité, l'authenticité.

Les participants renoncent ici à certains intérêts personnels au bénéfice des intérêts du groupe, il s'agit de l'*imageno secondaire*. La structuration du temps est l'*activité* voire certains moments dans l'*intimité*.³

6.4.5. Closing

Ultime étape dans l'évolution du groupe, cette phase de deuil ou de clôture permet à chaque participant de prendre du recul et se désolidariser des autres membres. Structurée dans le *rituel* ou le *retrait*, cette phase correspond à un *imageno clarifiée*. Le leader a pour tâche de :

- Cristalliser la valeur ajoutée et les partages du groupe.
- Partager un feedback sur le contenu et sur le processus.
- Permettre le désengagement.
- Aider le groupe à accepter la perte et la douleur liée au deuil.
- Favoriser le réinvestissement de l'énergie dans une nouvelle relation.

¹ TOB 323

² TOB 323

³ TOB 323

6.5. L'autonomie

Ce chapitre a permis de nommer différents aspects de la dynamique humaine : le changement, les soifs, les scénarios et les étapes d'évolution d'un groupe. Le lecteur dispose ainsi de modèles simples pour évaluer une situation et changer *son* positionnement par rapport à celle-ci.

Connaître ces mécanismes permet en effet à chacun d'agir différemment... ou de jouer le jeu en toute conscience. Comme le dit Eric Berne, *Beaucoup de crapauds ne cherchent pas à devenir princes mais seulement de meilleurs crapauds.*

L'organisation peut être un vecteur important d'autonomie pour chaque personne, si elle offre un cadre de relations performantes. L'autonomie au niveau individuel est définie comme suit¹ :

Faculté	Objet
Conscience claire	<ul style="list-style-type: none">▪ J'accepte la réalité telle qu'elle est, ici et maintenant▪ J'ai conscience des conséquences de mes décisions et actes
Spontanéité	<ul style="list-style-type: none">▪ J'exprime mes besoins de façon explicite et les satisfaire▪ J'utilise librement un rôle de Parent (nourricier ou strict), d'Adulte (objectif et factuel) ou d'Enfant (intuitif, créatif)▪ Je suis aligné avec mes valeurs et cohérent dans mes actes
Intimité	<ul style="list-style-type: none">▪ Je sais avoir des relations authentiques, en lien avec mes émotions▪ Je sais confronter de manière perçue comme bienveillante

III. 19 – Autonomie

Pour faciliter cette autonomie, l'auteur a rassemblé quelques principes de base :

- Accepter l'autre tel qu'il est tout en restant soi-même.
- Être responsable de ses propres actes et laisser à l'autre ses propres responsabilités (lâcher prise).
- Aider et non sauver : chacun fait la moitié du chemin dans une relation.
- Contractualiser si il y a : consentement mutuel, objet légal, compétences et juste rétribution.
- Toute demande non explicite n'a pas à être satisfaite.
- Mettre le poisson sur la table avant qu'il ne pourrisse.

6.6. Pont sur la pratique

Cet exercice permet d'appliquer les concepts abordés dans ce chapitre.

- Notez trois choses que vous souhaiteriez changer dans votre entreprise – et dont vous avez la responsabilité – et les bénéfices que vous avez à conserver le statu-quo.
- Sélectionnez un problème récurrent dans votre organisation et utilisez le cycle des résistances.
- Énumérez dix signes de reconnaissance que vous avez donnés et dix autres que vous avez reçus aujourd'hui.
- Représentez dans un diagramme la manière dont vous structurez votre temps un jour de travail.
- Déterminez quelle est votre position de vie récurrente et argumentez.
- Entourez dans l'illustration 17 page 28 les éléments qui apparaissent dans votre entreprise et commentez la position qui apparaît le plus souvent.
- Soyez attentif lors d'une prochaine réunion de la dynamique et vérifiez si vous retrouvez les étapes mentionnées précédemment, le cas échéant pour quelles raisons.
- Expliquez à trois personnes l'autonomie et demandez-leur de réagir.
- Discutez avec un collègue d'un des points qui vous a marqué dans ce chapitre.
- Prenez un engagement (positif, spécifique, concret, mesurable, réaliste, écologique, de votre ressort) par rapport aux apprentissages que vous avez fait dans ce chapitre.

¹ Le concept d'Etats du moi (Parent, Adulte et Enfant) en Analyse transactionnelle n'est pas abordé dans ce travail.

7. Le Changement Emergent[®]

Le Changement Emergent est un outil systémique développé par Madeleine Laugeri (2006) – enseignante et superviseur en Analyse transactionnelle dans le champ des organisations – sur la base de

- la théorie constructiviste d'Arthur Gélinas et Régent Fortin,
- les théories de base et organisationnelle d'Eric Berne, et
- la science des systèmes ago-antagonistes d'Elie Bernard Weil.

Cet outil permet l'analyse et la correction des processus humains en organisation (Laugeri, 2009).

Expérimenté depuis 1998, le Changement Emergent rencontre un intérêt grandissant auprès de consultants en ressources humaines et développement organisationnel. Il est maintenant connu au sein de plus de 30 entreprises, principalement en Suisse et en France. Enseigné dans le cadre du postgrade en Human Systems Engineering et à l'Ecole de management du Goethe Institute de Frankfurt, il est présenté comme principal outil de changement dans l'un des plus récents manuels de coaching, *Coacher groupes et organisations* de François Vergonjeanne.¹

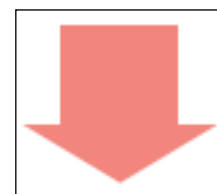
7.1. Trois énergies complémentaires

Le Changement Emergent décrit trois types d'énergies différents et complémentaires dans l'organisation. Il s'agit du Changement Planifié, du Changement Emergent et du Constructivisme.

7.1.1. Le Planifié

Schématisé par une flèche rouge pointant vers le bas, le Planifié représente soit un responsable face à son équipe, soit une équipe dirigeante face aux collaborateurs, par exemple :

- le président face au conseil d'administration ;
- le directeur face au conseil de direction ;
- le leader face aux membres de son équipe ;
- le siège face aux filiales ;
- la direction face aux collaborateurs.



III. 20 - Planifié

Responsable de la survie et de la performance du système, le Planifié veille aux éléments stratégiques de l'environnement : les tendances du marché, les concurrents, les clients, les fournisseurs, les contraintes financières, les lois, les instances supérieures (pour un chef d'équipe la direction, pour une direction le conseil d'administration), la collaboration avec les pairs (directions d'autres sociétés, managers d'autres équipes), etc.

Le Planifié définit la vision, la stratégie et les objectifs de l'organisation. Il valide, selon l'Environnement, les propositions faites par l'Emergent. (Laugeri, 2006, pp. 3 et 4)

7.1.2. L'Emergent

Schématisé par une flèche verte pointant vers le haut, l'Emergent représente les membres d'une équipe ou d'une organisation face à leur leader ou leur équipe dirigeante.

Porteur de l'amour du métier, l'Emergent veille aux événements stratégiques de l'activité : l'élaboration de priorités, la répartition des tâches, le partage des savoirs, la gestion des ressources, la fiabilité des collègues, l'état de l'infrastructure, les évolutions techniques, la collaboration avec les pairs (collaborateurs d'autres équipes à des postes similaires), etc.



III. 21 - Emergent

L'Emergent implémente les objectifs fixés et fait, sur la base de l'Activité, des propositions consensuelles d'amélioration au Planifié.

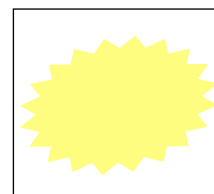
¹ Interview de M. Laugeri

Cela signifie donc que le leader (Planifié) a comme interlocuteur l'équipe unie (Emergent) et non les membres de l'équipe individuellement. Pour leur part, les membres discutent des propositions qu'ils font individuellement et décident ensemble de ce qui doit être partagé avec le leader.

Ces deux premières énergies sont constituées de valeurs, croyances, comportements perceptibles par exemple par les sens différents donnés aux mots – la performance, les résultats n'auront pas la même signification pour un leader ou pour un collaborateur. (Laugeri, 2006, pp. 3 et 5)

7.1.3. Le constructivisme

Troisième énergie, le Constructivisme est schématisé par un rectangle jaune, qui symbolise la réalité visible de l'organisation. L'auteur a préféré un polygone étoilé pour signifier la dynamique de création.



III. 22 – Constructivisme

Le Constructivisme est en effet la force réalisatrice qui résulte des échanges entre Planifié et Emergent, dans l'interaction avec les autres éléments en présence (Laugeri, 2006, p. 3).

Le constructivisme devrait donc toujours être représenté à la convergence des Planifié et Emergent.

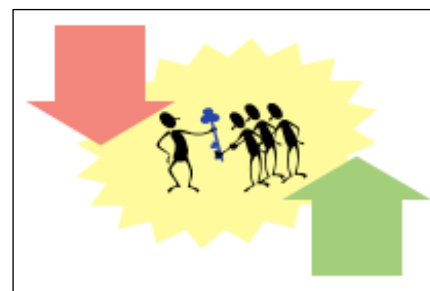
7.2. Les scénarios

La définition de ces trois énergies permet d'illustrer trois trames de fonctionnement.

7.2.1. Scénario gagnant

Dans cette situation, les relations entre leader et membre de l'équipe sont performantes et constructives. Le leader obtient une contribution consensuelle des membres de l'équipe – sauf situation d'urgence (Laugeri, 2006, p. 6).

Les responsabilités sont contractuellement partagées entre le Planifié et l'Emergent. Il y a : reconnaissance positive, écoute active, dialogue ouvert, confrontation bienveillante (+ / +).



III. 23 – Scénario gagnant

En résulte un état d'esprit de partage, d'authenticité et de confiance. L'activité est efficace et efficiente.

Exemple vécu : Lors d'une formation, les animateurs ont présenté la vision et les objectifs de la formation. Ils ont reconnu la responsabilité des participants et leur ont laissé l'espace nécessaire à la définition de leurs besoins et à la formulation de demandes consensuelles. A plusieurs reprises, divers participants ont exprimé des frustrations par rapport aux méthodes utilisées ou aux contenus transmis. Le cours a donc été interrompu et les animateurs sont sortis de la salle pour permettre aux participants de s'ajuster sur leurs ressentis et leurs besoins (voir section 6.4). Certains participants étaient satisfaits du déroulement du cours, d'autres non. Ils ont donc discuté et se sont mis d'accord sur une demande qui satisfasse les participants. Cette demande a alors été transmise aux animateurs, qui ont vérifié si elle était cohérente avec la vision, l'ont approuvée et mise en application. Ce travail sur le processus a permis aux participants qui avaient décroché d'exprimer leur ressenti et de s'engager à nouveau dans le contenu. Les animateurs et les autres participants ont pu reprendre le cours avec une énergie plus élevée, et un contenu adapté aux besoins formulés. La mobilisation pour réaliser la vision était donc plus élevée.

Exemple vécu : Dans le cadre d'un groupe didactique – rencontre de professionnels qui échangent sur leurs pratiques –, les participants ont pu en fin de journée donner un feedback au superviseur. L'auteur a exprimé sa frustration quant au manque d'intensité du contenu et au peu d'exercices pratiques réalisés. Bien qu'il l'ait fait de manière constructive et dans l'intention d'améliorations futures, le feedback a été perçu comme agressif par les participants, et le superviseur a été fortement touché dans son ressenti. Après un bref instant, plusieurs participants ont confronté l'auteur, en lui rappelant que la règle était de partager ses perceptions lors de l'activité, et non d'accumuler les in-

satisfactions sans rien dire.¹ La responsabilité de cet apprentissage n'étant pas du ressort unique du superviseur, mais aussi des apports et demandes des participants. Cette confrontation fut difficile pour l'auteur, car elle provenait de l'ensemble des collègues et non du superviseur. Une réponse du superviseur aurait pu être perçue comme justification et ignorée. Une fois intégré, ce feedback a été pour l'auteur un point de progrès majeur : il vérifie maintenant que ses feedbacks ne soient pas seulement constructifs, mais qu'ils soient perçus comme tels. Ses apports reconnus pour leur pertinence sont maintenant appréciés à leur juste valeur.

7.2.2. Scénario perdant : l'Emergence chaotique

Dans cette situation, l'agitation des membres du groupe met en péril le fonctionnement du leader.² L'Emergent critique, accuse ou méconnaît le Planifié sans reconnaître sa part de responsabilité dans la situation, ni apporter de propositions constructives à la réalisation de la vision. Le Planifié quant à lui, n'a pas défini de vision unique ou n'a pas su faire y adhérer l'Emergent. (Laugeri, 2006, p. 7)

A l'échelle de l'équipe, ce sont par exemple les collaborateurs qui jugent leur responsable *incapable, incompetent*, en omettant ce qu'il fait de bien.

Ce sont les employés qui travaillent à des tâches qui n'apportent pas de valeur ajoutée à l'organisation. Ce sont plusieurs équipes qui sont en concurrence et agissent de manière indépendante, sans tenir compte de la vision commune à toute la société.

En résulte un état d'esprit de conflit, stress, culpabilisation.

Exemple vécu : Dans un hôtel, la prévalence des intérêts personnels sur la vision de l'entreprise ont formé différents clans. Un premier clan défend la famille saoudienne propriétaire de l'immeuble ; un second clan protège la banque propriétaire de l'entreprise qui gère l'activité, les employés, le mobilier, etc. Membre du premier clan, le chef de réception organise son royaume en imposant ses exigences aux autres chefs de département. Face à lui, le chef des achats, actionnaire de la banque, adapte ou refuse les demandes d'achats des départements selon leur coût et sa perception de leur utilité. Représentant d'une troisième société, qui gère les standards et la marque, le directeur général travaille sur la qualité et la motivation, sans toutefois se confronter directement aux chefs de clans. En résultent pour les 350 collaborateurs un stress important, un turn-over exceptionnel, et une volonté parfois mitigée de répondre aux demandes des clients.

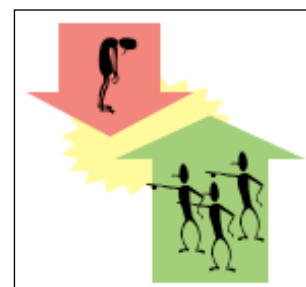
Exemple connu : Alors que les fédérations nationales définissent un standard européen commun lié aux étoiles,³ *hotelleriesuisse* et *GastroSuisse* n'ont pas su se mettre d'accord et vont chacun avoir un système de classification d'hôtels.⁴ Une perte de lisibilité défavorable tant aux clients qu'aux acteurs du tourisme. Dans ce contexte, le Planifié peut être la Fédération suisse de tourisme qui réunit les deux associations, ou d'autres représentants de la vision du tourisme suisse.

7.2.3. Scénario perdant : le leader tyrannique

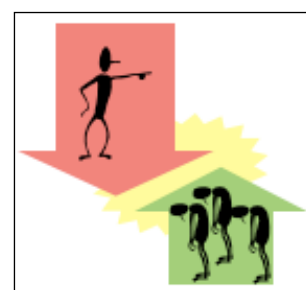
Dans ce deuxième cas, le leader méconnaît la nécessité de consulter les membres du groupe, ou ceux-ci ne veulent pas contribuer consensuellement à l'implémentation des objectifs. (Laugeri, 2006, p. 8)

Le Planifié décide donc de manière unilatérale. Il ne laisse pas d'autonomie à l'Emergent et définit les besoins de l'Emergent sans vérifier leur justesse. Les membres de l'équipe sont soumis et craignent la confrontation avec le leader.

En résulte un état d'esprit de démobilisation, de découragement.



III. 24 – Emergence chaotique



III. 25 – Leader tyrannique

¹ En Analyse transactionnelle, on parle de collectionner des timbres.

² Art. p 7

³ <http://www.presseportal.ch/fr/pm/100004113/100595402/hotelleriesuisse>

⁴ <http://www.presseportal.ch/fr/pm/100007695/100579848/gastrouisse>

Exemple vécu : Le département housekeeping d'un hôtel. Une nouvelle gouvernante générale au management coercitif est nommée. Elle organise les processus et augmente les standards d'hygiène et de qualité, en posant ses exigences (pouvoir) plutôt qu'en mobilisant son équipe (puissance). Elle réclame aux collaborateurs un travail irréalisable dans le temps donné ; elle convoque les employés pour relever leurs erreurs en refusant de faire une démonstration de ce qu'elle attend. L'ambiance devient mauvaise, plusieurs collaborateurs démissionnent, certains cherchent à être proche de la responsable, d'autres la confrontent directement. La direction est avertie mais reste indifférente et soutient la gouvernante générale même lorsque des faits de harcèlement lui sont reprochés.

Exemple vécu : Au siège des Ressources humaines d'une multinationale, quelque 70 collaborateurs s'activent à professionnaliser leur gestion : système de rémunération monétaire, guides et bilans divers, offre de formation pour managers, promotion légale de la diversité, etc. Les équipes travaillent de manière relativement cloisonnée, la vision et les processus sont mal définis, le partage de connaissances est très réduit et les ressources inégalement attribuées. Alors qu'une direction régionale existe dans le pays qui héberge le siège, celui-ci investit une part importante de ses ressources dans des mesures destinées uniquement à ladite région ; à contrario, les autres régions ne disposent souvent que d'une personne pour un nombre de tâches incommensurable. La remontée d'informations est quasi nulle. Les décisions stratégiques et tactiques sont prises de manière unilatérale : un support d'évaluation est imposé à l'ensemble de la société sur un délai de trois mois sans que les filiales ne soient impliquées dans la réflexion ou la validation de celui-ci. Des *accords réciproques* sont définis par la direction sans consultation des collaborateurs ; de nombreuses mesures sont réalisées selon les besoins *imaginés* des employés. Un nouvel accord social est mis en place bien que les représentants des collaborateurs s'y opposent et, plus grave encore, les résultats d'un sondage de satisfaction lancé par la holding – qui regroupe les sièges d'autres activités – sont falsifiés lorsqu'ils sont transmis aux collaborateurs : l'amélioration de la communication managériale étant remplacée par un service davantage orienté client.

7.3. Environnement et activité

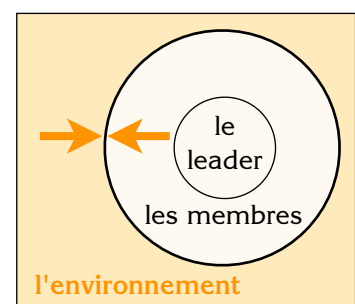
Mentionnés à la section 7.1, les éléments stratégiques sont répartis entre deux polarités :

7.3.1. L'Environnement

Dans le diagramme structural d'Eric Berne, l'Environnement englobe tout ce qui est hors de la *frontière externe*, la limite à la fois constitutionnelle et géographique qui sépare l'équipe des autres personnes (Berne, 2005, p. 104).

Cette frontière réside par l'opposition de deux forces : la *pression* exercée par l'Environnement, et la *cohésion* formée par l'équipe. Les pressions qui peuvent mettre en péril la survie de l'équipe sont nommées *éléments stratégiques de l'Environnement*.¹ Il s'agit :

- à l'externe : des clients, des fournisseurs, des concurrents, du marché, de la conjoncture économique et politique, des lois sociales, etc.
- à l'interne : des supérieurs hiérarchiques et fonctionnels du leader, des personnes internes qui détiennent une influence ou des ressources utiles à l'atteinte des objectifs, des pairs du leader et des collaborateurs de l'organisation hors de l'équipe. (Laugeri, 2009, p. 44 et 49)



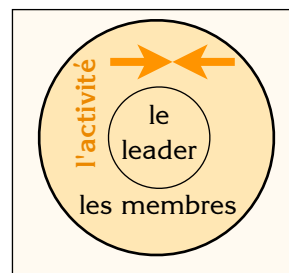
III. 26 - Environnement

Ces éléments sont de la responsabilité du leader et servent de fondement au Contrat de Vision.

¹ Notes de cours

7.3.2. L'Activité

Dans le diagramme structural de Berne, l'Activité englobe ce qui est à l'intérieur de la *frontière externe*. Il s'agit notamment du travail intentionnel fourni par l'équipe dans son champ d'activité (Berne, 2009, p. 315). Ici s'opposent ou convergent les inclinations individuelles entre les membres de l'équipe (Berne, 2009, p. 104).



III. 27 - Activité

Les pressions qui peuvent mettre en péril l'amour du métier sont nommées *éléments stratégiques de l'Activité*. Il s'agit de tous les éléments qui conditionnent la réussite au quotidien :

- l'historique et la culture de l'équipe, les événements et le contexte (absences, indisponibilité du matériel, conflits, etc.), les ressources à disposition, les processus humains et techniques, etc. (Laugeri, 2009, p. 44 et 50)

Ces éléments sont de la responsabilité des membres de l'équipe dont la coopération est régulée par le Contrat de Coopération. Le lecteur notera que ce second aspect est rarement abordé dans les organisations.

7.4. Contrats de Vision, Mission et Coopération

Ces trois contrats ont pour objectif de garantir une confrontation constructive entre les parties et de permettre le développement de relations enrichissantes et stables.

Lorsqu'ils sont appliqués de façon adéquate, ils impactent le comportement des collaborateurs, fondé sur des valeurs partagées et basé sur des décisions autonomes ; ainsi que la qualité de l'information, qui permet au leader de prendre des décisions appropriées de par des données fiables, pertinentes et actuelles (Laugeri, 2008, p. 8).

7.4.1. Le contrat de Vision

Le contrat de Vision est un espace de dialogue au sein de l'équipe dirigeante, où sont discutés les *Eléments stratégiques de l'Environnement*. Rédigé par le leader, il permet de diffuser la *vision* et les objectifs définis pour l'organisation sur la base desdits éléments (Laugeri, 2006, pp. 4 et 9).



III. 28 - Contrat de Vision

Exemple vécu : Dans un groupe de travail dédié à l'échange de vécus interpersonnels, le contrat de Vision établit deux objectifs :

- Offrir une pédagogie modélisante et un cadre propice à l'observation des processus de groupe
- Etablir des cadres relationnels gagnant / gagnant entre les différents acteurs

Exemple connu : "La Fédération Suisse du Tourisme FST est l'association faitière nationale du tourisme suisse. Depuis 1932, elle coordonne les intérêts des divers acteurs touristiques et les défend vis-à-vis des milieux politiques, des autorités et du grand public.

La FST pratique le lobbying auprès de la politique et de l'administration afin d'atteindre 3 buts principaux :

- Le tourisme suisse est reconnu comme un secteur important de l'économie suisse.
- La contribution du tourisme à la promotion de la place économique suisse est appréciée.
- Le tourisme suisse est perçu comme un instrument important de l'encouragement à l'exportation.

A l'intérieur du secteur touristique, la FST aspire à atteindre 2 objectifs primordiaux:

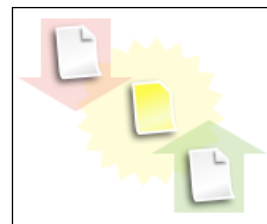
- L'innovation et la qualité sont encouragés en raison de leur rôle compétitif décisif.
- La formation touristique développe des cursus touristiques axés sur l'avenir et répondant aux exigences de l'économie touristique. [...]" ¹

¹ Extrait du site de la FST, voir http://www.swisstourfed.ch/index.cfm?parents_id=1150

7.4.2. Le contrat de Mission

Ce contrat donne les modalités d'un dialogue permanent entre les membres de l'équipe et le leader. Il garantit l'atteinte des objectifs définis dans la Vision et inclut deux étapes : les propositions du leader (contrat de Mission A) et les suggestions des membres (contrat de Mission B). (Laugeri, 2006, pp. 4 et 9)

Attention, ce contrat devrait se limiter à des règles de base ; il sert à ajuster le Planifié et l'Emergent en permanence.¹



Ill. 29 – Contrat de Mission

Exemple vécu : L'animateur a défini avec le groupe de travail deux axes principaux :

- Respect et subsidiarité : une relation respectueuse et authentique entre le leader et les membres de l'équipe a priorité sur les contenus d'apprentissage.
- Chacun se positionne dans une dynamique *je suis ok / tu es ok*.

Exemple connu : Par rapport aux feedbacks :

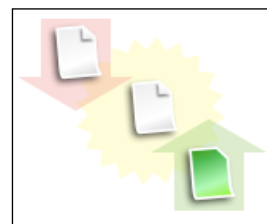
- Lors de tout feedback, je donne d'abord trois aspects qui m'ont plu (reconnaissance).
- J'exprime ensuite ce que j'ai perçu en le formulant à la première personne.
- Je décris alors constructivement les aspects que j'aurais traité autrement et pour quelle raison.
- Finalement, je vérifie si l'interlocuteur a compris mon feedback.

7.4.3. Le contrat de Coopération

Rédigé par les membres de l'équipe, ce contrat doit garantir une collaboration performante qui permette une réalisation consensuelle et non manipulatoire de l'Activité (Laugeri, 2006, p. 5 et 9).

Exemple vécu : les participants au groupe de travail ont défini :

- Je me respecte, je respecte l'animateur, les collègues ainsi que l'environnement. J'écoute activement les autres participants et évite de les interrompre. Je m'autorise aussi à être consciemment passif.
- Je suis co-responsable de l'atteinte des objectifs du groupe et suis responsable de ce que je mets en œuvre à partir de ce qui est dit, je m'engage à poser des questions si besoin.
- Je m'exprime dès que possible si l'activité ne correspond pas aux objectifs du groupe, si j'estime manquer de protection, si mes besoins ne sont pas satisfaits ou encore lorsque je commence à collectionner des sentiments en réaction à une intervention de quelqu'un.
- Je ne divulgue pas ce que j'apprends sur des collègues dans le cadre du groupe de travail.
- Je reconnais dans chaque séance et pour chaque personne présente trois contributions utiles.
- Je confronte de manière bienveillante, sans juger l'identité. Avant de confronter, je vérifie que je fais cela dans une position *ok / ok* et je contrôle quelle est la règle enfreinte.
- Je restitue au groupe ce dont j'ai pu prendre conscience depuis la précédente rencontre.
- Je m'engage à participer au groupe de travail pour cinq séances. Je peux me désengager en tout temps, moyennant la participation à une séance pour permettre à l'équipe de clore notre collaboration de manière positive.
- Je m'engage à livrer les tâches prévues et à assister aux séances selon les horaires dits. En cas de retard ou d'absence, je préviens l'animateur ou un pair.



Ill. 30 – Ctrt de Coopération

Ces différents points sont du ressort unique des participants. L'animateur n'a pas à y prendre part.

Exemple connu : Nous, membres de l'équipe ABC, avons pour valeurs le partage, l'autonomie, la coopération et l'authenticité. Notre priorité est de développer un esprit de coopération dans lequel chacun partage ses ressources et ses talents. Pour cela, nous nous donnons mensuellement un feedback approfondi. Nous nous engageons activement à la définition et au succès de notre équipe, en lien avec la vision, mission et les objectifs de l'entreprise.

¹ Interview de M. Laugeri

7.5. La recontractualisation

Leviers puissants de coopération, les trois contrats peuvent être ajustés et repris dans les situations les plus diverses. Il est donc primordial d'investir des ressources dans ce processus pour arriver à un résultat mobilisateur. Le temps investi dans cette démarche sera rapidement récupéré, d'une part dans l'engagement de chacun vers une vision comprise et partagée, d'autre part dans le partage accru des informations stratégiques.

Gardiens de la dynamique et du cadre de travail, les contrats doivent être utilisés au quotidien. Ils sont donc sujets à un affinage, d'autant plus que l'équipe sera consciente de l'utilité d'un langage simple et commun.

A ce stade, le terme de *recontractualisation* est introduit pour présenter un cas résolu par l'utilisation du Contrat de Coopération.

Exemple connu : un collaborateur se plaint depuis plusieurs mois de la mauvaise ambiance au sein de son service. Il demande à intégrer un autre service, ce qui lui est accordé avec une période d'essai de trois mois. Sa responsable lui a communiqué qu'il ne pourrait pas réintégrer son service d'origine si son stage se passait mal, cela ne semble cependant pas avoir été entendu par l'employé. A mi-chemin du stage, la responsable souhaite clarifier ce point ; elle se rend alors compte qu'elle va impacter le moral du collaborateur et de plus créer des tensions inutiles si le stage se révèle réussi.

Après avoir demandé conseil à son superviseur, la responsable décide d'une autre approche. Elle permettra au collaborateur de revenir dans son équipe, sous réserve qu'il contractualise avec ses collègues de nouvelles règles de coopération. Sa réintégration sera soumise à un délai de mise en pratique de cet accord. Cela permet ainsi à tous de sortir gagnants de cette situation.

7.6. Valeur ajoutée

Le Changement Emergent offre d'importants attraits au regard d'autres outils organisationnels. On peut notamment lister dans ses forces :

- Une représentation simple
Suffisamment précis pour traiter la situation, le modèle reste facilement compréhensible.
- Une utilisation facile
L'engouement des praticiens démontre la pertinence des apports du CE dans l'organisation.
- Une position gagnant / gagnant
Le modèle dépasse les polarisations patron / employé pour rétablir un dialogue constructif.
- Un travail sur les processus
Le CE permet d'intégrer l'importance du fonctionnement relationnel par rapport aux contenus.
- Des racines solides
Basé sur l'Analyse Transactionnelle, le CE intègre une approche puissante de changement
- Une approche systémique
Le CE peut s'appliquer à plusieurs niveaux : les individus, les équipes et les organisations.

7.7. Une nouvelle représentation métaphorique

Désireux de représenter symboliquement les spécificités du Changement Emergent, l'auteur s'est inspiré de la double hélice de l'ADN. Il a fait les parallèles suivants.¹

Objet	Représentation
Situé au coeur énergétique du système	l'humain dans l'organisation
Une fonction : stocker, transmettre, faire évoluer l'identité	le partage des Eléments stratégiques pour une performance durable

¹ voir http://fr.wikipedia.org/wiki/Acide_désoxyribonucléique

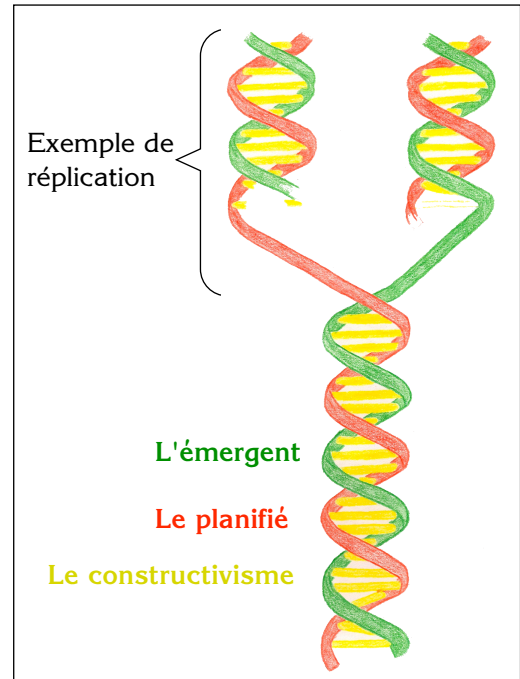
Objet	Représentation
Deux brins complémentaires	le Planifié, la survie du système l'Emergent, l'amour du métier
Un message formé par les liaisons	le Constructivisme, la coopération entre le leader et les collaborateurs
Une structure stable mais évolutive	les trois contrats
Une capacité de réplication	la régulation à différents niveaux

III. 31 – Comparaison ADN et Emergent

Ce modèle n'est pas destiné à remplacer les flèches, faciles d'utilisation, mais à ouvrir un espace de discussion autour du sens et de l'interprétation des illustrations.

Par exemple :

- Les énergies sont équivalentes, la représentation d'une flèche supérieure à l'autre disparaît.
- Les deux brins s'enlacent étroitement sans toutefois se mélanger.
- La co-construction se situe au cœur de l'interaction et ne se disperse pas à l'extérieur.
- La valeur de l'information réside dans la succession de liaisons et non dans chaque liaison prise individuellement.
- La réplication se fait par la séparation du Planifié et de l'Emergent, qui s'associent avec une nouvelle énergie complémentaire.
- L'ensemble – la molécule – se retrouve dans toutes les cellules vivantes.



III. 32 – Représentation Emergent

7.8. Ajustement du modèle

L'auteur propose différents questionnements par rapport à la théorie de Madeleine Laugeri.

7.8.1. Loyauté envers le leader

Dans une vision d'accompagnement des organisations, Madeleine Laugeri annonce une loyauté indéfectible au leader. Cela se justifie d'un point de vue éthique : l'attaque du leader met en péril la survie du système et le consultant est généralement engagé par le leader. Elle propose toutefois d'interrompre le contrat si la situation n'est pas acceptable.

Conscient de l'importance d'une approche constructive, l'auteur propose d'ouvrir une discussion :

- Quelle est la responsabilité personnelle face à un leader qui dessert la vision de l'entreprise, légalement ou illégalement ?
- Les membres de l'équipe ont-ils seuls la charge de confronter le leader lorsqu'il dysfonctionne ?
- A quelles conditions le système doit-il survivre ?

Il faut également constater que des équipes qui avaient mis en place le Changement Emergent avec succès ont du retourner à un management directif – avec tous les conséquences que cela implique – lorsqu'elles ont changé de leader. Une réflexion approfondie sur les possibilités de maintenir en place un système performant lors d'une transition dans le Planifié semble nécessaire.

7.8.2. Application par l'Emergent

Bien que le modèle soit nommé Changement Emergent, il est actuellement destiné à être mis en place par le Planifié. Selon Madeleine, "le Planifié doit mettre en place les conditions qui permettent à l'Emergent d'émerger".¹

L'auteur considère cependant que le choix du mode de coopération n'est pas l'apanage du Planifié. Il estime à contrario que le CE peut être initié par les collaborateurs, notamment au niveau de la coopération entre pairs (contrat de Coopération) et de la formulation de demandes consensuelles au leader. Il est cependant important de communiquer au leader les apports concrets de ces échanges et de l'impliquer dans le processus. La communauté ne doit pas créer d'agitation ou de tensions, mais bien favoriser un dialogue transparent et valorisant.

Exemple vécu : Dans une structure de plus de mille collaborateurs, plusieurs personnes sont en charge des Intranets. Lors d'une discussion, l'auteur et deux autres responsables d'Intranets décident de proposer aux personnes intéressées de créer une communauté. Les objectifs sont le partage d'informations sur les projets en cours, la mise en commun d'outils et d'astuces, la définition de standards et l'échange d'idées et de feedbacks. Lors de la deuxième séance, quelque vingt participants ont rejoint la communauté. L'auteur, qui anime, propose de contacter le directeur pour légitimer cette communauté pilote. Alors qu'il a transmis aux membres de la communauté l'e-mail pour validation, plusieurs membres lui recommandent de passer par les niveaux hiérarchiques directement supérieurs avant de contacter la direction. L'auteur suspend donc l'envoi et demande conseil à son superviseur externe, qui confirme qu'il est important d'impliquer la hiérarchie. Malheureusement, un autre membre de la communauté envoie simultanément et de son propre chef l'e-mail de validation à la responsable de la communication interne. Celle-ci crie au scandale, refuse tout dialogue constructif et ordonne que la communauté disparaisse. Elle interdit tout échange entre les membres, y compris un message expliquant la fermeture. Mobilisés dans une dynamique nouvelle, les vingt membres voient contribution détruite, avec un message : ne coopérez pas.

7.8.3. Coordination partagée

Le Changement Emergent est basé sur deux fonctions culturellement distinctes : le leader et les collaborateurs. Madeleine Laugeri mentionne également la possibilité d'un leader coopté ou d'un leader tournant.

Les fonctions attribuées au leader pourraient cependant être réparties entre les membres de l'équipe pour arriver à une *collaboration synergétique*. Il s'agit d'une configuration dans laquelle l'action de chacun s'ajuste constamment à celle des autres, et où la défaillance d'un collaborateur est immédiatement contrebalancée par l'engagement d'un autre (Roulleaux, pp. 70 et 71). L'auteur ne dispose pas d'exemple précis.

Ce fonctionnement nécessite certainement une excellente connaissance des forces et faiblesses de chacun – garant de la subsidiarité –, et un haut niveau de confiance construit autour de vécus communs. Il serait intéressant d'étudier quel impact ce leadership partagé a sur la performance.

Une réflexion sur les organisations sans définition de contenu – telle Internet – serait à développer.

7.9. Pont sur la pratique

Ces questions permettent au lecteur de faire le point sur ses apprentissages.

- Quels sont trois apports du Changement Emergent en regard d'autres pratiques ?
- Quel est le scénario de votre organisation ? Des contrats sont-ils formalisés ?
- Quels sont selon vous les Eléments stratégiques de l'Environnement et de l'Activité ?
- De quelle manière pouvez-vous contribuer au renforcement de la coopération dans votre équipe ?
- Quel est votre engagement (positif, spécifique, concret, mesurable, réaliste, écologique, de votre ressort) ?

¹ Notes de cours

8. Renforcer la création

La longévité et le succès d'une organisation dépendent d'une part de la coopération humaine, mais aussi de la fraîcheur et de l'audace de l'organisation. De la vision jusqu'aux produits fournis, la capacité d'adaptation, la remise en question des processus, l'investissement dans de nouvelles approches permettront à l'entreprise de conserver un haut niveau de performance.

Les chapitres précédents ont introduit la performance par la coopération. Le dialogue, la réciprocité, ainsi créé permet d'intégrer les apports de chacun de manière constructive. Pour aller encore plus loin, ce chapitre aborde la création par la diversification des équipes ainsi que par l'intégration de connaissances, de méthodes, de vécus.

8.1. Diversités

Lors de la fécondation, un ovule sélectionne le spermatozoïde qui contient le patrimoine génétique le plus différent du sien.

De même, la diversité des individus dans une équipe est capitale. Des organisations recrutant des profils selon des critères discriminants seront à moyen terme confrontés à un manque de ressources, de vision, d'innovation.

Construire des équipes totipotentielles offre de nombreux avantages :

- Une créativité accrue de par la variété des vécus et des personnalités.
- Une meilleure capacité à comprendre les besoins de l'autre – dont le client.
- La fertilisation croisée des approches, la confrontation à de nouvelles méthodes, d'autres regards.

Activité pluridisciplinaire regroupant une grande variété de métiers et de cultures, l'industrie du tourisme est propice à l'expression des diversités présentes et à l'intégration de diversités méconnues.

A travers trois facettes de la diversité, le lecteur ira à la rencontre de l'individu et de ses potentiels ; réalités visibles ou inapparentes, réalités revendiquées ou intégrées, réalités toujours enrichissantes.

8.1.1. La douance

Thème méconnu et souvent tabou – est-il commun de parler de son intelligence ? –, la douance est souvent définie de manière portant à confusion :

- l'étiquette *surdoué* implique une supériorité alors qu'il s'agit d'un mode de fonctionnement différent ;
- le terme *haut potentiel*, qui qualifie généralement les employés clés bénéficiant d'une gestion individuelle particulière ;
- le *haut quotient intellectuel* ou *HQI*, qui est une caractéristique possible de la personne douée, alors que tous les HQI ne sont cependant pas doués ;
- la notion de *précoce*, qui sous-entend une spécificité limitée à l'enfance alors que celle-ci est permanente.

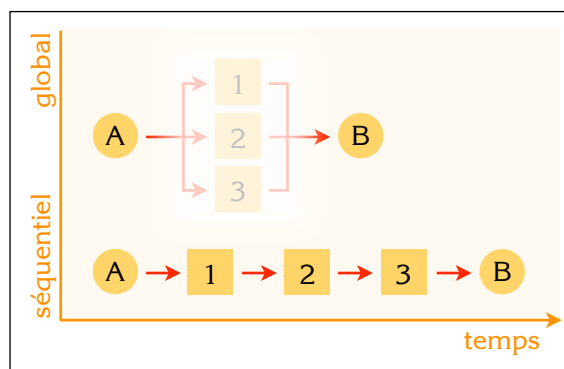
Ces définitions, auxquelles on préférera la traduction anglaise *giftedness*, sont également souvent liées à deux croyances erronées : être intelligent permet d'accéder au bonheur (plus) facilement ; les personnes douées vivent plus de réussites professionnelles. Dans les faits, être doué est souvent synonyme de mise à l'écart, de difficultés d'intégration.

Cela provient principalement d'un mode de fonctionnement différent entre :

- un mode de pensée séquentiel et analytique, qui offre un résultat lent, mais permet de décrire les étapes de son raisonnement (85 % de la population) et
- un mode de pensée global et intuitif, qui offre un résultat rapide par un processus inconscient (réparti entre 10 % de créatifs et 5 % de doués).

Il est possible de retrouver des spécificités communes aux personnes douées :

- de grandes capacités de raisonnement et d'analyse ;
- un besoin de cohérence, de sens ;
- une avidité de découvertes, un esprit vif, éveillé, créatif ;
- un attrait pour les tâches complexes, à contrario de l'ennui pour le banal ;
- un sens développé de la justice, de l'équité ;
- de l'altruiste, un besoin de réaliser, idéaliste ;
- une grande lucidité, de l'auto-critique, une remise en question systématique ;
- un caractère susceptible, un ressenti exacerbé. (Balli et al., 2009)



III. 32 - Intelligence séquentielle ou globale

Reconnues, ces personnes offrent donc une plus value stratégique à l'entreprise. Dans le tourisme, domaine où le court terme prime souvent sur une réflexion plus poussée, les personnes douées amèneront à l'organisation une analyse pointue et lucide de la situation et pourront, si elles disposent de l'espace utile, être de puissants moteurs de changement.

8.1.2. Le genre au sens large

Touchant au plus profond de l'identité, le genre et les modes de vie sont des sujets rarement abordés dans l'organisation. Source de railleries et de discrimination – vous refusez-vous à cautionner silencieusement un collègue qui singe un homme précieux ? – cette différence reflétera les propres limites de l'observateur : se permet-il de vivre ce dont il a envie ou se soumet-il à certaines croyances ? Considère-t-il que l'autre doit se restreindre à certains rôles ou fonctions ? Accepter l'autre dans ses différences requière en effet d'être cohérent avec soi-même.

Bien que la perception des gens dépende largement du positionnement de la personne différente, il est du devoir de chacun d'imposer le respect et de ne pas cautionner discriminations, railleries et humour douteux.

Quelques exemples de diversités :

- l'autre sexe, homme ou femme ;
- le même sexe, femme ou homme ;
- les hétéros, gay, bi ou encore les personnes qui ont d'autres préceptes familiaux ;
- les transgenre – personnes qui mettent en adéquation leur apparence et leur for intérieur ;
- les intersexe – personnes nées avec une ambiguïté sexuelle et qui conservent cette spécificité ;¹
- les métrosexuels – personnes qui refusent d'incarner un rôle d'homme ou de femme ;
- les personnes dont l'apparence diffère de la majorité : androgyne, travestis, etc.

Tout en respectant la sphère privée de chaque individu, l'organisation pourra accueillir ces différences dans un dialogue authentique et favoriser ainsi le partage. Multipliant les regards, les expériences différentes, l'entreprise aura une palette d'options plus large pour faire face à des difficultés. Sensibilisés sur le sujet, les professionnels du tourisme auront une plus grande cohérence face aux clients extra-ordinaires et seront, de manière générale, plus à même d'écouter et de comprendre les besoins du client.

¹ voir <http://www.tsr.ch/tsr/index.html?siteSect=370501&sid=11316190>

8.1.3. La surdité

Contrairement aux deux diversités précédentes, le handicap physique nécessite généralement de la part de l'organisation des aménagements particuliers.

La surdité comporte à ce titre différents aspects : les personnes qui peuvent lire sur les lèvres ; celles devenues sourdes et qui ont acquis le langage oral ; les oralistes qui s'expriment verbalement, parfois à l'aide de signes ; etc.



Environ une personne sur dix souffre d'une altération plus ou moins importante de l'audition. Pour ces personnes, il est vital d'éviter l'isolement et de rester en communication avec leurs semblables. (Voir pour comprendre, 2004)

Ill. 34 - Logo surdité



Ill. 35 - Affiche surdité

La personne sourde est à même de proposer un regard nouveau, de nouvelles techniques de création, d'échange. L'organisation bénéficie ainsi d'une opportunité d'ouverture dont elle pourra faire bénéficier ses collaborateurs et ses interlocuteurs.

A noter que plusieurs associations ont crée une affiche sur le thème *Comment mieux communiquer avec les personnes sourdes ou malentendantes*. Ce document est disponible à l'adresse www.voirpourcomprendre.ch.

L'entreprise qui souhaite mettre en place une infrastructure compatible pour les personnes handicapées - téléphone à induction, signaux sonores, réveils vibrants, système d'alarme visuel, etc. - pourra contacter l'une des associations mentionnées sur le site ou une personne spécialisée dans la diversité en entreprises.

8.2. Techniques diverses

Leonardo da Vinci dit avoir puis  toute son inspiration en entraînant ses facultés d'observation et d'écoute. Il stimulait son imagination en suivant par exemple le déplacement des nuages (Kourilsky, p. 130).

Cette section développe des aspects variés de sources de créativité. Ils ne constituent pas une théorie exhaustive mais ont pour objectif d'éveiller l'intérêt du lecteur à de nouvelles méthodes de travail.

8.2.1. Oser...

Les enfants s'amuse souvent à découvrir, exp rimer, explorer de nouvelles possibilités : les boîtes deviennent des tanières, les pierres des animaux, les casseroles des chapeaux, les figurines en héros. Cette créativité naturelle est souvent restreinte au fur et à mesure que l'enfant grandit : certains objets sont mis hors de portée, le vocabulaire est format , les échanges sont r glement s, etc. (Hay, 1994, pp. 313 et 314) En organisation, les émotions et l'exubérance doivent généralement être *contrôlées*, au profit d'un certain sérieux, preuve de compétence.

Se relier à sa créativité requière donc certaines *permissions* - s'octroyer le droit de rêver, de penser différemment, de défendre des idées originales, de rire de soi-même et de faire des erreurs, etc. - ainsi que des *protections* - se mettre d'accord sur un échange constructif et sans jugement par exemple.

8.2.2. Recadrage

Le recadrage permet de donner un nouvel éclairage de la réalité telle qu'elle est vécue par une personne. Par un questionnement ouvert sur l'expérience vécue, une nouvelle interprétation de l' v nement pourra être proposée. Celle-ci provoquera idéalement étonnement et envie. (Kourilsky, pp. 54, 55 et 128)

Il ne s'agit pas d'imposer sa propre vision, mais de permettre à la personne de se libérer d'une croyance en lui faisant découvrir des possibilités constructives qu'elle n'avait pas envisagé, en lui permettant de voir l'utilité d'un comportement. Exemples.

Interprétation de base	Nouvelle interprétation
Mon manager n'est jamais disponible.	Ce manager vous laisse une grande autonomie et semble avoir confiance en vos capacités. Qu'en dites-vous ?
Notre chef ne communique aucune information et ne nous consulte pas.	Peut-être ne veut-il pas vous surcharger ? Lui avez-vous fait part de votre besoin de pouvoir partager des informations régulièrement ?
Mon directeur est incompetent, inhumain.	La survie du système lui tient à cœur et il agit au mieux, selon ce qu'il a appris. Quelles sont trois qualités dont il dispose ? Voulez-vous ouvrir un dialogue constructif en commençant par reconnaître son engagement ?
Malgré notre nouvelle politique de rémunération, les collaborateurs ne sont pas motivés.	Vous semblez très préoccupé par le bien être de vos employés. Pensez-vous pouvoir leur demander ce dont ils ont besoin pour être motivés ?
Ce collaborateur fait tout pour ne pas travailler.	Pourriez-vous tirer parti de cela et lui demander de définir une méthode pour économiser du temps et de l'énergie ?
J'ai tout essayé, rien ne marche.	Tu as fait preuve d'une grande volonté dans la recherche de solutions. Quelles possibilités vois-tu, par exemple au niveau de ton équipe ?

III. 36 – Recadrages

Le cycle des méconnaissances page 25 pourra être utilisé en complément.

8.2.3. Métaphores, symboles et images

La visualisation mentale ou réelle permet d'intégrer plus rapidement certaines données difficiles à saisir. Les métaphores permettent notamment d'aborder un sujet délicat en faisant appel aux ressources inconscientes de la personne, et sans que celle-ci se sente agressée.

Le tableau ci-après présente quelques exemples de métaphores, symboles ou images qui pourront être utilisés en organisation. Le *Manuel de communication métaphorique* donnera une large palette d'exemples et de modèles au lecteur qui souhaite développer cette approche.¹

Représentation de base	Représentation visuelle	Objectif
Nous voulons augmenter le chiffre d'affaire mensuel du département de 10 %.	Chaque collaborateur vend deux cafés supplémentaires chaque jour.	Se mettre dans la peau du collaborateur. ²
Notre service a économisé 20 % d'énergie par rapport à l'an passé.	Notre service a économisé 20 % d'énergie par rapport à l'an passé. 😊	Les clients veillent à leur consommation alors qu'ils s'autorisent des écarts dans la représentation de base, ce qui les fait consommer plus d'énergie. ³
Les travailleurs agissent de manière autonome tout en coopérant à un objectif commun.	Les abeilles d'une ruche.	Illustrer un fonctionnement.

III. 37 – Représentations visuelles

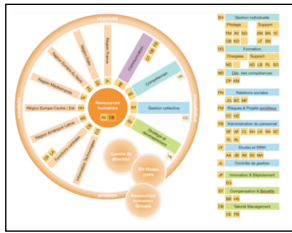
¹ voir Kerouac, M. (2008). Métaphore. Manuel de communication métaphorique. 5e édition enrichie. Québec : MKR éditions.

² Notes de cours

³ voir Thaler, R. & Sunstein, R. (2008). Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth, Happiness, New York : Penguin Books, pp. 69, 70

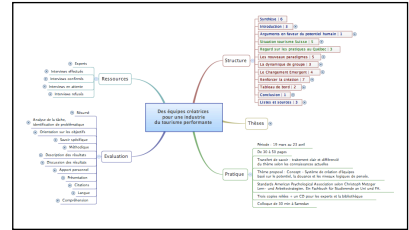
8.2.4. Structuration de contenus

Le mind mapping est une technique qui permet de prendre des notes autour d'une idée centrale, selon une arborescence propre à la personne. Cette approche offre une grande flexibilité et s'utilise de préférence dans des cas d'une complexité moindre.



Ill. 39 – Organigramme circulaire

Le concept mapping est utilisé pour représenter un réseau de connaissances, et notamment les relations entre divers concepts. Plus formel, il permet de traiter des sujets d'une plus grande complexité.



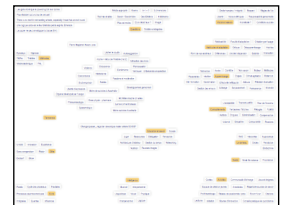
Ill. 38 – Mind map

La carte de droite – mind map – représente différents aspects du présent travail : thèses, ressources, structure, évaluation, aspects pratiques, etc. L'organigramme circulaire – que l'on peut associer à une carte conceptuelle – représente les différents services et collaborateurs au sein d'une direction. Cette seconde carte possède différents niveaux de lecture et offre, par rapport à un organigramme classique, une vision plus systémique de l'entreprise.

8.2.5. Brainstorming

Le brainstorming a pour objectif de libérer la créativité en incitant à une dynamique de groupe conviviale. Un animateur offre la protection nécessaire aux participants en interdisant toute critique ou évaluation. L'introduction de mots tabous peut favoriser de nouveaux apports.

Dans une deuxième étape, les participants examinent les idées produites et réfléchissent à l'utilisation de celles-ci pour la résolution du problème discuté. La séparation de ces deux étapes est primordiale.



Ill. 40 – Brainstorming

8.2.6. Environnement axé résultats

Le *Results only work environment* est un mode de travail libéré de toute contrainte autre que le résultats. Concrètement, les collaborateurs sont libérés de toute présence et horaires, leur participation à des réunions est volontaire, ils décident s'ils souhaitent former une équipe et pour combien de temps, etc.

Basé sur l'autonomie, le développement de compétences-clé (flow) et la pertinence, ce modèle est en place dans diverses sociétés nord-américaines, à l'exemple de l'encyclopédie libre Wikipedia qui a surpassé le modèle Encarta.

L'industrie du tourisme peut adapter cette approche sur l'exemple d'Atlassian, une société informatique qui a lancé une journée libre.

Peu applicable en l'état dans l'industrie du tourisme, l'approche peut cependant être proposée sur de courtes périodes, à l'exemple d'Atlassian,¹ une société informatique qui a lancé une journée libre : 24 heures durant lesquelles les collaborateurs étaient libres de faire ce qu'ils voulaient sauf leur activité courante, après quoi ils ont présenté aux collègues leurs résultats. Des entreprises telles que Google octroient 20 % de temps libre à leurs collaborateurs ; plus de la moitié des innovations sont faites durant cette période. (Pink, 2010)

8.2.7. Audit et partenariats

Trop souvent, les organisations se déchargent d'un réel questionnement en mandatant des grands cabinets de conseil (changement 1). Malheureusement, ces cabinets sont généralement composés de personnes aux parcours similaires, avec notamment une longue expérience qui les a éloignés de leur créativité et de nouvelles approches. Une approche intéressante mentionnée lors d'un inter-

¹ Hewitt Best Employer 2009, voir <http://www.atlassian.com/about/life.jsp>

view¹ est d'engager temporairement deux personnes – ce qui offre une certaine dynamique – qui viennent d'un autre domaine. Ceux-ci pourront observer le fonctionnement de l'entreprise et questionner spontanément des processus qui semblent peu pertinents.

Une autre suggestion² a été le développement de partenariats avec des sociétés de secteurs différents. L'objectif serait alors de créer des liens autour d'un public cible commun. Cette approche peut également s'imaginer sous la forme de groupes d'échanges : différents acteurs du tourisme, de l'industrie minière, du monde du spectacle, de la santé, etc. se rencontrent mensuellement pour échanger sur leurs domaines, leurs succès, leur difficultés, et recevoir ainsi des autres participants de nouvelles pistes de solutions.

8.2.8. Les jeux

Un savoir être ne peut être intégré que par l'expérimentation. Conviviaux et ludiques, les jeux offrent donc un terrain favorable à l'apprentissage par le vécu.

Basé sur la coopération, le *Jeu du Tao* invite à un dialogue gagnant / gagnant entre les participants, afin que chacun évolue dans sa quête par l'apport des autres.³

Développé et testé par plus de 300 collaborateurs, il intègre les enseignements et questionnements communs aux traditions orales des cinq continents.



Ill. 41 – Jeu du Tao

Appliqué en organisation, le jeu permet de faire face aux résistances individuelles et collectives et de trouver des solutions, de par ses règles de fonctionnement, ses processus et la dynamique qu'il engendre. (Tao Village, 2009) D'autres jeux existent sur le même mode, par exemple The transformation Game.⁴

8.3. Pont sur la pratique

Réflexion sur la création.

- Quels sont les avantages d'intégrer des profils différents dans une organisations ?
- Quels sont trois autres formes de diversités qui n'apparaissent pas ici ?
- Comment dépasser son appréhension par rapport à la différence ?
- Votre organisation dispose-t-elle d'un système d'évacuation pour les personnes sourdes ?
- Quels exemples de recadrage avez-vous vécu récemment ?
- En quoi les métaphores peuvent faciliter la communication ?
- Quelles sont les différences entre mind mapping et concept mapping ?
- Quels aspects positifs peut apporter une journée *Results only work environment* à votre société ?
- Quel engagement (positif, spécifique, concret, mesurable, réaliste, écologique, de votre ressort) prenez-vous par rapport à ce chapitre ?
- Klaus Kobjoll (2005, p. 11) hôtelier avant-gardiste, a dit : *L'unique chose qui n'est pas reproductible, ce sont les relations d'une organisation à ses collaborateurs et les relations des collaborateurs à leurs clients.* Qu'en pensez-vous ?

¹ Interview de B. Anthamatten

² Interview de V. Hermanjat

³ Couverture de la boîte du jeu

⁴ voir <http://www.transformationgame.com.au>

9. Tableau de bord

Ce tableau permet d'évaluer différents aspects traités dans les chapitres précédents. Il pourra être adapté et complété selon les besoins et spécificités de l'organisation.

	J'en ai une idée	Je commence à utiliser	J'en ai une expérience	Je pratique régulièrement	Je maîtrise et je diffuse	J'innove et améliore
<p>Général</p> <ul style="list-style-type: none"> Les échanges dans l'organisation sont constructifs et basés sur le respect. L'échange de signes de reconnaissance positifs se fait régulièrement. Les erreurs sont considérées comme utiles car source d'apprentissage. 						
<p>Planifié</p> <ul style="list-style-type: none"> Les éléments stratégiques de l'Environnement sont définis pertinemment. Le leader sait expliquer sa contribution à la valeur ajoutée de l'organisation. Le leader utilise ses compétences pour relever des défis intéressants (flow). La vision de l'organisation est clairement définie et connue de tous. La vision est traduite au niveau des équipes. La vision fait du sens pour chaque collaborateur. L'organisation a contractualisé un fonctionnement participatif dans lequel le leader définit les objectifs et laisse à son équipe l'autonomie pour lui soumettre consensuellement des propositions d'implémentation. Le leader valorise et valide les propositions remontées par son équipe. Le leader laisse aux membres de l'équipe la responsabilité de l'implémentation des objectifs. 						
<p>Emergent</p> <ul style="list-style-type: none"> Les éléments stratégiques de l'Activité sont définis pertinemment. Le collaborateur sait expliquer sa contribution à la valeur ajoutée de l'organisation. Le collaborateur utilise ses compétences pour relever des défis intéressants (flow). L'organisation favorise le partage de connaissances et de bonnes pratiques. Les connaissances et de bonnes pratiques sont partagées régulièrement au sein de mon équipe Le collaborateur consulte automatiquement ses pairs lorsqu'il est en difficulté et se tient à leur disposition lorsqu'ils ont besoin de lui. L'organisation a contractualisé un fonctionnement participatif dans lequel les collaborateurs font remonter une information pertinente selon une décision consensuelle. Les informations et propositions à remonter au leader sont décidées de manière consensuelle dans mon équipe. Le collaborateur laisse au leader la responsabilité de définir les objectifs et de valider ou d'invalider constructivement les propositions faites. 						
<p>Méthodes</p> <ul style="list-style-type: none"> Je perçois les avantages d'une position de vie gagnant / gagnant. Je connais les étapes de formation d'un groupe et la structuration du temps. Je connais les avantages d'une équipe diversifiée. Je connais trois techniques pour libérer la créativité. 						

III. 42 – Tableau de bord

10. Conclusion

10.1. Vérification des objectifs

Ce travail visait quatre objectifs.

- Contribuer à la prise de conscience du lecteur de nouvelles possibilités relationnelles.¹
- Donner envie au lecteur de relations nouvelles en organisation.²
- Répondre à la question *De quelle manière le tourisme suisse peut-il mieux exploiter son potentiel et engendrer une croissance créatrice d'emplois, de valeur et de revenus* ?³
- Proposer une pratique nouvelle de la coopération entre le leader et les membres d'une équipe ou d'un système.⁴

Les deux premiers objectifs ont été formulés par rapport au lecteur. Il s'agit là encore de dépasser une vision individuelle pour considérer la valeur organisationnelle créée par le travail. Pour les deux autres questions, l'auteur juge avoir atteint les objectifs.

10.2. Regard critique / Confrontation des résultats

Des remarques récurrentes lorsque le thème de la coopération est introduit est que ces modèles sont théoriques, que cela requière trop de temps ou que cela n'est pas applicable dans certaines entreprises.

Ces affirmations sont d'autant plus exactes qu'elles proviennent de personnes qui méconnaissent l'importance du capital humain. Le changement ne peut résulter que d'une volonté personnelle, de surpasser des mythes, des croyances, pour s'engager en faveur de ses valeurs profondes.

L'auteur a pu parfois manquer d'une certaine rigueur ; il n'est pas non plus libre de tout préjugé ou illusion. Il s'est cependant affranchi de certains principes pour partager avec une certaine créativité et un engagement certain ses connaissances les plus précieuses. Il est convaincu que le lecteur saura reconnaître cet apport, et construire sa propre vision en regard des points auxquels il n'adhère pas.

10.3. Nouveaux apports

Dans le cadre du thème abordé, l'auteur a posé les bases théoriques qui lui semblent pertinentes pour développer de nouvelles relations en organisation. Il a proposé une réponse sans doute peu commune à la question du potentiel dans le tourisme suisse.

Construit sur les objectifs précédemment cités, il a donné un aperçu de la situation en Suisse et au Québec et présenté des exemples, pour la plupart vécus, ainsi que de nombreuses questions pour permettre au lecteur un lien avec sa propre pratique. Il a ensuite développé un tableau de bord pour évaluer la mise en place de relations humaines constructives en organisation.

La synthèse en trois langues permet finalement une large diffusion de l'idée de base auprès de l'industrie du tourisme et de représentants politiques.

10.4. A vous !

L'objectif de ce travail est de démontrer que *le tourisme suisse peut engendrer une croissance créatrice d'emplois, de valeur et de revenus en exploitant mieux son potentiel humain*.⁵

La Suisse bénéficie d'un environnement exceptionnel : des paysages uniques, un savoir-faire important, une infrastructure satisfaisante et facilement accessible.

¹ Section 2.6 – Différenciation du thème

² Section 2.1 – Finalité

³ Section 2.1 – Finalité

⁴ Section 2.5 – Processus, méthodologie

⁵ Reformulation de la question posée par le Conseil fédéral

Les pratiques actuelles tendent à développer une qualité constante dans les chaînes de prestations. La mise en place de processus qualité, le regroupement de destinations sous une identité commune, l'amélioration de l'infrastructure sont cependant systématiquement du fait du Planifié.

Ce faisant, les connaissances de l'Emergent – qui vit quotidiennement le terrain – sont peu utilisées. La mise en commun des besoins opérationnels n'est pas intégrée ; l'innovation et la création de valeur sont restreintes par une déresponsabilisation des collaborateurs.

Les approches développées ces 50 dernières années démontrent cependant que des collaborateurs valorisés et impliqués ont une plus value importante pour l'entreprise. Le changement se fera donc au niveau de la perception et des représentations de la relation entre le leader et son équipe.

A ce titre, le Changement Emergent offre une représentation pertinente de la collaboration et de la coopération en entreprise. Par l'entremise de trois contrats, il permet de développer des relations constructives et performantes entre les différents acteurs. La compréhension de cette dynamique et d'une approche gagnant / gagnant sont les bases d'un système efficace et efficient.

L'augmentation exponentielle des sources d'information et de la concurrence soutiennent une telle évolution. Un changement dans l'industrie du tourisme créera non seulement de nouveaux emplois, de la valeur et des revenus, mais influencera également les autres industries. Toute modification d'un système complexe se répercute en effet sur les différents niveaux de ce système.

Garant d'une coopération performante, l'auteur propose en sus différentes possibilités de renforcer la création : l'intégration de collaborateurs hors du commun ainsi que diverses techniques libérant la créativité.

La Suisse doit donc retourner à ses racines pour trouver de nouvelles ressources : la collégialité, l'hospitalité, les valeurs humaines. Acteur engagé au service de ces valeurs, l'industrie du tourisme vivra elle-même ce pourquoi elle existe : faire rêver, partager ensemble une aventure humaine unique.

*Notre peur la plus profonde n'est pas que nous ne soyons pas à la hauteur,
Notre peur la plus profonde est que nous sommes puissants au delà de toute limite,
C'est notre propre lumière et non pas notre obscurité qui nous effraie le plus.
Nous nous posons la question : Qui suis-je, moi, pour être brillant, talentueux et merveilleux ?
En fait, qui êtes-vous pour ne pas l'être ?
Vous êtes un enfant de Dieu. Vous restreindre et vivre petit ne rend pas service au monde,
L'illumination n'est pas de vous rétrécir pour éviter d'insécuriser les autres,
Nous sommes nés pour rendre manifeste la gloire de Dieu qui est en nous,
Elle ne se trouve pas seulement chez quelques élus : elle est en chacun de nous,
et au fur et à mesure que nous laissons briller notre propre lumière,
nous donnons inconsciemment aux autres la permission de faire de même.
En nous libérant de notre propre peur, notre présence libère automatiquement les autres...*

Nelson Mandela, 1994

11. Listes et sources

Le Changement Emergent est une marque déposée par Madeleine Laugeri.

11.1. Liste des illustrations

Toutes les illustrations sont des représentations réalisées par l'auteur.

▪ III. 1, p. 9	Fil rouge	
▪ III. 2, p. 10	Engagement et besoin de contrôle	selon Roulleaux-Dugage, 2008
▪ III. 3, p. 10	Rapport du leader au collaborateur	inspiré de Crèvecoeur, 1996
▪ III. 4, p. 11	Nouveaux paradigmes	propre représentation
▪ III. 5, p. 20	Facteurs d'hygiène et de motivation	propre représentation
▪ III. 6, p. 21	Pyramide de Maslow	propre représentation
▪ III. 7, p. 22	Le flow	inspiré de M. Csikszentmihalyi, 1990
▪ III. 8, p. 22	Structure des organisations	inspiré de notes de cours
▪ III. 9, p. 24	Niveaux de changement	propre représentation
▪ III. 10, p. 24	Niveaux d'apprentissage	propre représentation
▪ III. 11, p. 25	Cycle des méconnaissances	inspiré de S. Van Poelje, notes de cours
▪ III. 12, p. 25	Exemples de méconnaissances	propre représentation
▪ III. 13, p. 25	Soifs fondamentales	inspiré de J. Moreau, notes de cours
▪ III. 14, p. 26	Structuration du temps	inspiré de R. Hostie note de cours
▪ III. 15, p. 27	Positions de vie	inspirée de E. Berne, 2009
▪ III. 16, p. 27	Exemples de positions de vie	propre représentation
▪ III. 17, p. 28	Scénarios organisationnels	inspiré de R. Krausz, 1993
▪ III. 18, p. 29	Phases d'évolution de groupe	propre représentation
▪ III. 19, p. 31	Autonomie	propre représentation
▪ III. 20, p. 32	Planifié	selon M. Laugeri, 2006
▪ III. 21, p. 32	Emergent	selon M. Laugeri, 2006
▪ III. 22, p. 33	Constructivisme	inspiré de M. Laugeri, 2006
▪ III. 23, p. 33	Scénario gagnant	inspiré de M. Laugeri, 2006
▪ III. 24, p. 34	Emergence chaotique	inspiré de M. Laugeri, 2006
▪ III. 25, p. 35	Leader tyrannique	inspiré de M. Laugeri, 2006
▪ III. 26, p. 35	Environnement	inspiré de E. Berne, 2009
▪ III. 27, p. 36	Activité	inspiré de E. Berne, 2009
▪ III. 28, p. 26	Contrat de Vision	propre représentation
▪ III. 29, p. 37	Contrat de Mission	propre représentation
▪ III. 30, p. 37	Contrat de Coopération	propre représentation
▪ III. 31, p. 38	Comparaison ADN et Emergent	propre représentation
▪ III. 32, p. 39	Représentation Emergent	propre représentation
▪ III. 33, p. 42	Intelligence séquentielle ou globale	inspiré de F. Balli, 2009
▪ III. 34, p. 43	Logo surdité	repris d'une banque d'images
▪ III. 35, p. 43	Affiche surdité	repris de l'adresse indiquée
▪ III. 36, p. 44	Recadrages	propre représentation
▪ III. 37, p. 44	Représentations visuelles	propre représentation
▪ III. 38, p. 45	Mind mapping	propre représentation
▪ III. 39, p. 45	Organigramme circulaire	propre représentation
▪ III. 40, p. 45	Brainstorming	propre représentation
▪ III. 41, p. 46	Jeu du Tao	repris de l'adresse indiquée
▪ III. 42, p. 46	Tableau de bord	propre représentation

11.2. Abréviations

▪ ø	moyen
▪ AE	Academia Engiadina
▪ a.i.	ad interim
▪ BAK	BAK Basel Economics AG
▪ CCE	Communautés Européennes
▪ CE	Changement Emergent, marque déposée par Madeleine Laugeri
▪ CCRHT	Conseil canadien des ressources humaines en tourisme
▪ CQRHT	Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
▪ CTI	Agence pour la promotion de l'innovation
▪ DFE	Département fédéral de l'économie
▪ Dr	Docteur
▪ ES	Ecole supérieure spécialisée
▪ etc.	et cetera
▪ ETI	Europäisches Tourismus Institut
▪ Fr.	Francs suisses
▪ FST	Fédération suisse de tourisme
▪ HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
▪ HSE	Human Systems Engineering
▪ incl.	incluant
▪ Ill.	illustration
▪ max.	maximum
▪ min.	minimum ou minutes
▪ n/a	indisponible (not available)
▪ ORHRI	Ordre des conseillers en Ressources humaines agréés du Québec
▪ Prof.	Professeur
▪ RH	Ressources humaines
▪ SECO	Secrétariat à l'économie

11.3. Interviews

Mon objectif pour ces interviews était d'intégrer la perception de différents experts par rapport au potentiel du tourisme et à la création. J'ai tenu à avoir une approche ouverte d'écoute active, avec pour fil rouge leur compréhension du sujet (qu'est-ce que le thème vous inspire) avec une orientation sur la coopération et le capital humain. Vous trouverez ci-après ma compréhension de la discussion, elle ne correspond donc pas exactement à ce que la personne a pu exprimer.

11.3.1. Dominique de Buman

Activités	Conseiller national, Président de la Fédération suisse de tourisme
Rencontre	Le 30 mars 2010 à Lausanne, une heure
Focus	Inspirations par rapport au thème, vision, potentiels du tourisme suisse

M de Buman m'a rendu attentif au message du Conseil fédéral relatif au crédit 2011 - 2015 sur le tourisme. Il a introduit le fil directeur de la FST (budget annuel de 2 mio, 600 membres, 14 employés), qui est de rassembler les acteurs du tourisme pour promouvoir la Suisse plutôt que des destinations spécifiques. La stratégie est de mettre en valeur les ressources insuffisamment exploitées et de développer le tourisme, à l'exemple de la para-hôtellerie qui est source de la moitié des nuitées. Les acteurs au niveau des communes devraient davantage proposer de packages (plus de volumes pour des coûts réduits), qui sont de plus en plus demandés. La Suisse bénéficie d'un savoir-faire important, avec de nombreuses écoles hôtelières et de tourisme, et de paysages préservés.

vés. M. de Buman m'a mis en relation avec plusieurs personnes qui ont mis en place des coopérations entre acteurs du tourisme.

11.3.2. Prof. Dr. Christa Muth

Activités	Experte en diversité et gestion du changement, fondatrice du cursus HSE
Rencontre	Le 1er avril 2010 sur Skype, 30 min.
Focus	Potentiel du tourisme, questions de diversité

Christa a dit que le tourisme Suisse a perdu de son lustre de par une approche commerçante froide et les nombreuses crises qui ont donné au pays une mauvaise image (UBS). Elle pense que la Suisse doit se rappeler sa tradition de l'hospitalité.

Par rapport aux trois thèmes abordés dans le chapitre diversité, elle m'a proposé de réfléchir à l'opportunité d'aborder un thème difficile tel le transgenre, et quel est l'apport du sujet par rapport à la thématique générale. Elle a rappelé la faible représentativité de cette population et que la majeure partie du public concerné n'a pas un besoin d'aborder le sujet. Celui-ci est davantage, tout comme les autres spécificités, une question de travail sur soi et de positionnement cohérent plutôt qu'une difficulté que le grand public a. La situation Suisse est correcte et elle a mentionné diverses études qui annoncent la disparition de l'identification sexuelle dans les 20 prochaines années. Le transgenre regroupe par ailleurs différents vécus : les femmes et hommes qui ont changé leur identité, les personnes dans le processus de changement, les métrosexuels (qui refusent l'attribution d'un rôle femme ou homme), etc. Sur les apports du transgenre dans l'organisation, Christa a mentionné un hôtel en Amérique qui est géré par des transsexuels et qui offre une grande qualité d'accueil (care). Elle m'a recommandé deux contacts spécialisés dans la thématique du transgenre et des handicaps ainsi qu'une personne qui a mis en place de nouvelles dynamiques dans le tourisme.

11.3.3. Beat Anthamatten

Activités	hôtelier, directeur Ferienart Resort & Spa, Saas-Fee
Rencontre	Le 05 avril 2010 par téléphone, en allemand, 45 min.
Focus	Potentiel du tourisme suisse, créativité et évaluation

Les finances sont un élément important du tourisme. Malheureusement, le manque d'investissement dans le tourisme de ces dernières décennies fait que l'infrastructure actuelle est désuète – en comparaison des pays tels l'Autriche et l'Allemagne. Les nouveaux modèles internationaux – le financement professionnel de grosses structures immobilières qui couplent la vente d'appartements à une offre touristique – rendent par ailleurs les investissements plus difficiles.

Le plus important capital du tourisme est l'humain. La Suisse a à ce niveau un handicap, car peu de jeunes s'intéressent aux métiers du tourisme (apprentissage, formations), d'une part la culture de l'accueil a reculé massivement, d'autre part les spécificités du métier sont souvent perçues négativement (travail le dimanche, horaires irréguliers, etc). Il n'y a donc quasi plus de main d'oeuvre locale pour les positions subalternes, ce qui n'est pas un problème pour la branche, mais peut poser des questions d'identité pour le client, s'il n'y a que des étrangers au front. Cette situation s'est généralisée également aux fonctions techniques, à l'exemple des cuisiniers où les candidatures allemandes sont dix fois plus nombreuses que les suisses.

L'**innovation** résulte de deux situations : soit laisser place à de nouvelles approches, chose de plus en plus rare ; soit faire face à la pression de l'économie. Dans ce deuxième cas, il est alors primordial d'avoir une direction définie pour tirer profit de la pression, telle une personne qui fuit un ours pour rejoindre un abri plutôt qu'une autre qui court n'importe où.

Pour la promotion de la créativité : trop de gens ont des compétences techniques élevées mais des lacunes en compétences humaines. Les écoles n'enseignent pas les trois étapes clés que sont : formuler, communiquer, vendre, alors que le tourisme vit de l'aventure vécue (Erlebnis) et des packages (gebundene Aktivität). Nous ne savons donc pas penser "out of the box", car nous ne l'avons jamais exercé.

Fortes dans les compétences techniques, les hautes écoles et écoles supérieures sont très mauvaises dans les relations humaines : le management, les relations interpersonnelles, la gestion du potentiel d'innovation, etc. Les diplômants américains sont donc meilleurs que leurs collègues des écoles polytechniques en tout ce qui concerne les aspects humains.

Le Ferienart Resort & Spa a mis en place un processus d'amélioration continue. Celui-ci inclut notamment que chaque collaborateur doit proposer au moins une idée budgétée d'amélioration chaque saison – en comparaison Toyota en demande 200 par an. Les collaborateurs bénéficient ainsi d'un voyage organisé si 60 idées sur 100 sont réalisées. Cet hôtel est l'un des seuls à avoir institutionnalisé cette démarche.

La créativité des clients n'est pas encore utilisée. Il s'agirait par exemple de primer les propositions des clients fidèles membre du club WIP.

Les questions sont donc : comment puis-je gérer une équipe pour qu'elle devienne créative ? comment puis-je rendre le produit plus novateur dans la création de prestation ? Si nous disposons par exemple d'une machine à laver de qualité, il ne s'agit pas de la changer mais de l'utiliser durant la nuit pour économiser de l'énergie et investir l'argent épargné dans d'autres projets.

Les entreprises devraient également confronter leurs (dys)fonctionnements en engageant des observateurs extérieurs à la branche – Kuoni a par exemple engagé deux dramaturges. Cela permet de débloquer la créativité et de prendre conscience d'habitudes inadéquates. Des contributions visionnaires donc plutôt que faire de l'art pour l'art. Pour le recrutement, l'entreprise doit trouver un meilleur équilibre entre les compétences techniques et sociales. Le Ferienart favorise donc des personnes avec une expérience limitée, mais qui ont un parcours et une approche intéressante. Cela apportant de nouveaux regards et de nouvelles améliorations.

11.3.4. Urs Schaffer

Activités	Hôtelier, spécialisé dans l'accompagnement d'entreprises en difficultés
Rencontre	Le 06 avril 2010 par téléphone, en allemand, 30 min.
Focus	Potentiel du tourisme suisse, créativité et évaluation

Dans un monde fou où d'énormes sommes d'argent sont perdues quotidiennement, les valeurs traditionnelles du tourisme suisse – l'humanité, la qualité et la beauté de la nature – offrent un potentiel de développement majeur.

Bien que des investissements importants soient nécessaires pour rattraper le retard sur des concurrents comme l'Autriche – ce qui nécessite également une volonté politique –, les produits ne sont aujourd'hui plus déterminants. La Suisse doit donc renouer avec son état d'esprit du service.

Le client vient ou ne vient pas en fonction de la gestion et des collaborateurs de l'exploitation : la philosophie de la maison, le bien-être et l'humanité qu'il y trouve, liées à une perception bien précise de l'accueil (Herzlichkeit).

Pour exemple, Mövenpick et Swissair bénéficiaient d'une valeur économique forte et d'un positionnement international clair, car ils avaient développé une culture de performance humaine (Champions) au sein de leur organisation, culture qui était soutenue par le management.

Aujourd'hui, il est nécessaire de s'adresser avant tout aux petites et moyennes entreprises, qui ne définissent pas systématiquement de priorités ni d'objectifs, et qui ne sont pas conscientes de leur potentiel de croissance.

Une prise de conscience (Umdenken) doit avoir lieu dans la manière de penser des dirigeants. Ils doivent dépasser un style de management des années 1970 - 80, basé sur la surveillance, le contrôle et la réduction des coûts salariaux – qui mine la créativité et la cordialité – pour accorder aux collaborateurs de nouvelles responsabilités, leur permettre d'exprimer leur potentiel, et développer une réelle qualité. Conduire par l'enthousiasme permet des résultats de haut niveau.

Ce changement doit débuter chez les dirigeants, qui devront comprendre le sens et l'importance de ces changements et les appliquer, avant de s'adresser aux collaborateurs.

L'évolution vers de nouveaux paradigmes demande du temps, de l'énergie, de la patience, jusqu'à ce que l'impulsion de changement soit ancrée dans l'organisation et atteigne un seuil critique de personnes. Par rapport à l'évaluation, on pourra par exemple interroger les clients sur leur ressenti et leur perception de l'organisation. Au niveau du chiffre d'affaire, plusieurs exploitations ont doublé de chiffre sur deux à trois ans. Il faut cependant veiller à la manière dont cette nouvelle culture est mise en place.

Le programme qualité de la FST peut encourager cette dynamique. Cela implique par exemple pour le niveau 1 de mettre l'accent sur le facteur humain, qui est déterminant, plutôt que sur des aspects techniques tels la chaîne de création d'une prestation.

Du côté de la formation, les hautes écoles doivent former des managers qui savent ce qu'est conduire, qui développent un plaisir de l'erreur (Fehler Freude) – soit apprendre de ses erreurs pour ne pas les reproduire – qui savent créer une atmosphère favorable pour atteindre leurs objectifs.

Actuellement, un diplômé de l'université de St Gallen – études d'économie – est plus attractif qu'un étudiant de l'école hôtelière de Genève, car il a appris à penser par lui-même, à mettre en place de nouvelles méthodes, à galvaniser son équipe.

11.3.5. Jim Sordet

Activités	Etudiant, fonctionnaire cantonal neuchâtelois
Rencontre	Le 06 avril 2010 sur Skype, 30 min.
Focus	Potentiel du tourisme suisse, créativité

La Suisse bénéficie d'une ouverture intéressante pour le tourisme, avec ses différentes langues, parlées dans d'autres pays, ses paysages, et son hospitalité assez reconnue.

En tant qu'expatrié, Jim recevait la *Revue suisse*, dans laquelle la promotion du tourisme est très présente mais peu diversifiée, avec des thèmes récurrents : montres, chocolat et autres clichés.

Lors de ses voyages, Jim n'a jamais vu de publicités sur la Suisse, ni dans les journaux français. Il estime que des efforts devraient être effectués, à l'exemple des affiches *Explorer la Suisse* des CFF, qui auraient aussi leur place à l'étranger.

Le tourisme ne devrait plus promouvoir de clichés – qui peuvent malgré tout attirer la curiosité –, pour se concentrer sur les sports d'été et d'hiver.

La Suisse a parfois aussi une image d'intolérance, notamment par les polémiques autour des votations, elle bénéficie cependant d'un soutien moral des autres pays malgré les condamnations politiques sur la scène internationale.

Pour travailler dans le secteur touristique, il faut aimer être suisse, défendre sa nationalité, être fier des particularités de la Suisse à l'exemple de son système politique et de sa culture.

Le potentiel du tourisme réside principalement dans la prise en charge des clients, par exemple les activités créatives (dessins, etc.) pour les enfants dans les restaurants, ou encore l'encadrement de la relation client / prestataire. Les professionnels du service sont généralement souriants par rapport à la France par exemple. Il est également important d'avoir une bonne gestion des réclamations pour fidéliser le client et éviter la détérioration de la relation. Le bouche-à-oreilles est certainement un moyen de vendre très efficace.

Au niveau de la créativité, il est important de proposer des produits locaux et innover est toujours une bonne chose même lorsqu'il y a des échecs. Il faut sortir des routines, mettre en avant les compétences et les qualités personnelles des collaborateurs, pour que ceux-ci évoluent intellectuellement et s'épanouissent.

Pour cela, il est important de laisser une certaine autonomie et liberté aux collaborateurs, les laisser dans un projet se renseigner sur son fonctionnement, les opportunités, la valeur ajoutée par exemple. Ils peuvent ainsi apporter leur pierre à l'édifice et ne sont pas frustrés dans un rôle d'exécutant, dans lequel ils manqueront de motivation et finiront par ne plus rien faire.

L'approche de collaboration est primordiale pour obtenir différents avis, confronter les idées et amener des solutions alternatives. Même une idée non réalisable et loufoque est bonne à prendre et peut déboucher sur des résultats intéressants. Les gens doivent exprimer ce dont ils ont envie.

11.3.6. Ronan Garnier

Activités	Conseiller en management et relations clients, expérience RH dans le handicap
Rencontre	Le 06 avril 2010 par téléphone, 30 min.
Focus	Potentiel du tourisme suisse, diversité, créativité

Peu familier avec le secteur du tourisme, Ronan parle de son expérience en tant que touriste. Un aspect important du tourisme est de faire venir des gens, la visibilité d'un attrait se fait donc principalement à l'étranger.

Pour vendre l'image d'un pays, il faut des prédicateurs qui fassent rêver le monde comme avec les pyramides d'Egypte, des vendeurs portés par la même passion pour le pays, la terre, la tradition, l'histoire, le patrimoine.

Souvent en voyage et intéressé par ce pays qui l'intrigue, Ronan n'a cependant jamais vu un papier (annonce, publicité) sur la Suisse en France. Il y a trop de choses qu'on laisse dire, penser, spéculer sur la Suisse. Le pays a besoin de travailler et d'ajuster son image, lever certains mythes, en entretenant des communications ciblées, humaines.

Changer la perception de l'environnement au travail permet de créer une dynamique exceptionnelle. Engagée autour d'une même vision, l'équipe démultiplie son énergie et devient un rouleau compresseur dans les résultats, la communication, l'image.

A propos de la diversité : Il est important de ne pas trop plonger dans les spécificités identitaires, mais plus de réfléchir à comment travailler dans la différence. Des trois thèmes abordés, les deux premiers ne posent pour Ronan pas de difficulté, et la surdité est très spécifique avec différents cas : les gens qui lisent sur les lèvres, la surdité totale, etc.

La gestion de la différence est difficile en entreprise quand elle n'est pas expliquée ni accompagnée. L'intégration de personnes différentes est une gestion de projet, elle requiert des personnes avec une grande force de conviction, qui sont passionnés et sont touchés dans leurs valeurs.

Il est important de ne pas faire de jugement global sans avoir la personne en face de soi pour comprendre les capacités de cette personne et savoir où elle se situe de son parcours professionnel. Sauf handicap cérébral, les personnes sont tout à fait professionnelles lorsque leur intégration est faite avec efficacité, qu'elles sont accompagnées, formées, et que la transition est bien gérée – un tiers devra tout d'abord introduire la diversité, convaincre et rassurer aussi bien l'entreprise que le candidat ; il devra au début "prendre les coups" à la place de la personne à intégrer, préparer son environnement de travail, lui dire qu'elle a aussi sa place ici sans toutefois la protéger trop.

Les employeurs ne sont souvent pas même conscients des possibilités à disposition, à l'exemple de celui qui dit ne pas pouvoir embaucher un aveugle et qui ne sait pas qu'il existe des claviers en braille.

Par rapport au surdoué, cette spécificité particulière est parfois difficile à gérer : la personne s'enflamme, part très rapidement sur les sujets qui la passionnent, bouillonne cérébralement. Pour l'entreprise, ces gens apportent une grande créativité, ont une grande capacité à se projeter, à prospecter l'avenir et les idées, quelques uns sont très forts au niveau analytique, et les plus communicants sont des moteurs, des entraîneurs avec une force fantastique de par leur communication bien gé-

rée, cadrée, faite avec passion. Excessifs, parlant avec leur cœur, les surdoués sont généralement soit très introvertis, soit de formidables leaders.

Au niveau de l'identité sexuelle, Ronan n'a jamais eu de problèmes en organisation. Cette différence se remarque chez certaines personnes qui la revendiquent alors qu'on ne le sait pas pour d'autres. Les difficultés apparaissent surtout lorsque la personne se positionne par rapport à cette spécificité.

Une règle essentielle pour l'entreprise est donc de mélanger les parcours au sein des équipes. Si les collaborateurs sortent du même moule, cela donne des résultats catastrophiques, le service devient sclérosé. Ronan considère vital d'embaucher des autodidactes, des gens avec des parcours diversifiés, de toutes les tranches d'âge. Lors d'une problématique, il y a ainsi une grande probabilité qu'un membre de l'équipe y ait été confronté par le passé. La créativité est par ailleurs plus grande et il y a moins d'imprévus.

Le levier pour plus de diversité est avant tout le dialogue. Bien que les gens pourraient s'y confronter par eux-même, ils n'ont souvent pas envie de s'y confronter naturellement car ces thèmes font peur, puis ils font mal, avant de faire du bien. Le premier choc émotionnel passé, les peurs levées lorsque la personne côtoyée est intégrée, la dynamique change et les gens sont sensibilisés aux apports des différentes richesses humaines.

Un autiste a résumé cela lors d'un recrutement : *Si on ne se parle pas, on se juge.*

Malheureusement, encore peu d'entreprises sont sensibilisées. Les gens ont souvent des a priori sur les aspects physiques, à l'exemple de cet handicapé qui demande : *Pourquoi on ne me parle pas ?* ou cet autre à qui il manque une main et que l'on regarde comme s'il était handicapé du cerveau.

L'équilibre hommes / femmes est également indispensable, idéalement dans une parité naturelle et non imposée.

11.3.7. Véronique Hermanjat

Activités	Coordinatrice pour la Suisse romande de l'école privée de tourisme IST
Rencontre	Le 07 avril 2010 à Lausanne, 45 min.
Focus	Potentiel du tourisme suisse, coopération

Reflet de la société, le tourisme est une branche hétéroclite basée sur des micro-pme souvent familiales, non professionnalisées, avec des collaborateurs insuffisamment formés. Transversal, le tourisme requière la compréhension d'autres branches, à l'exemple de la technologie qui soutient les visites guidées.

L'innovation découle de la capacité à l'observer et à intégrer ces observations dans le travail. Le fait d'être ouvert à l'autre est donc indispensable, les collaborateurs doivent être curieux, observer, questionner, "aller gratter" pour comprendre. Cela n'est pas inné et est notamment déterminé par le formateur (apprenti, chef), selon qu'il délègue, incite, donne le temps, cadre... ou non.

L'IST introduit des compétences sociales et méthodologiques, qui ne sont généralement pas enseignées à l'école obligatoire, par exemple : entrer en relation, apprendre à ne pas fonctionner seul, mettre en œuvre et réaliser des idées, développer sans sens critique et le sens pour les choses.

Il faut toujours valoriser et responsabiliser les personnes, les patrons doivent avoir ce feeling pour l'humain, savoir motiver par des moyens autres que financiers, d'autant plus dans le domaine du tourisme où les collaborateurs tiennent les choses en mains.

Largement subventionnés ou dépendant du développement économique, les offices du tourisme sont généralement soit des associations à but non lucratif, soit des comités composés de bénévoles. Cette structure, le manque de moyens, les freins politiques et institutionnels, les intérêts divergents des acteurs font que la branche est peu dynamique. Les changements sont lents et le recul donne l'impression que rien ne bouge. Une part importante du travail consiste à convaincre plutôt qu'à générer de la plus value.

Un moteur pour bousculer les habitudes peut être la visibilité acquise, par exemple la possibilité pour une personne d'être chef de projet, de travailler hors du cadre habituel, par exemple comme responsable de la qualité globale. La création de prestations s'effectue souvent dans l'ombre et la contribution à un résultat visible peut être motivante, tout comme la participation à un prix, à des événements, etc.

Bien que le travail en groupe donne toujours de meilleurs résultats que le travail individuel, les collaborateurs n'ont pas, ne prennent pas ou ne pensent pas à prendre le temps pour collaborer, pour réfléchir, pour être créatifs. Les tâches sont souvent faites dans l'urgence, à la dernière minute et le réflexe de demander à l'autre n'est pas acquis. Le groupe requiert en effet du temps pour confronter les points de vue et mettre en commun les résultats, à l'exemple de l'exercice de la NASA où il faut sélectionner des objets vitaux.

Le potentiel du tourisme réside dans du cross marketing avec des prestataires non touristiques qui touchent les mêmes cibles. Il faut donc sortir du cadre restreint de la branche et aller rencontrer des patrons de l'industrie en mettant en avant les affinités et la valeur ajoutée commune.

Suisse Tourisme a mis en place *Enjoy*, un programme destiné à améliorer la qualité dans la chaîne de prestation au niveau régional – qualité des prestations individuelles, ambiances, ressenti du client, etc. Cela a créé un vecteur d'échange, une opportunité entre les acteurs de se connaître et d'imaginer des pistes de collaboration. Dans ce cadre et grâce au soutien national, l'Office du tourisme de Nyon a pu mettre en place de nouveaux affichages pour égayer la gare, qui accueille quelque 30 % des touristes. Cette action a permis de sensibiliser la population à l'attitude à avoir face au touriste, et a permis un intéressant partage de know how et d'expérience.

Alors que l'interviewée n'engageait précédemment que des gestionnaires en tourisme, elle a évolué vers une approche différente, car la diversité est source d'enrichissement. L'exemple est donné avec Jurg Schmid, informaticien et ancien directeur de Suisse Tourisme, qui a insufflé un vent d'initiatives de par ses compétences sociales. La diversité est donc porteuse et l'expérience importe peu lorsque les gens travaillent pour la même cause, savent partager et écouter.

11.3.8. Adèle Girard

Activités	Directrice générale du Conseil québécois des ressources humaines en tourisme
Rencontre	Le 12 avril 2010 sur Skype, 45 min.
Focus	Situation du tourisme au Québec, innovation, formes de coopération

L'industrie touristique n'est pas homogène, on peut difficilement parler d'un tout. Alors que le Québec était structuré en silos, les collaborations intersectorielles et régionales ont fortement augmenté ces 15 dernières années, avec des associations sectorielles et des collaborations inter-industries.

La collaboration dans les petites entreprises – 80 % des sociétés ont moins de 10 collaborateurs – se fait de manière informelle au vu des enjeux de communications moindres. Ces petites entreprises familiales ont souvent un style de management improvisé, avec pour priorité la gestion des opérations au quotidien (des gens qui opèrent et non qui gèrent les entreprises). La planification est minime, il y a un manque de délégation, ce qui fait qu'ils sont souvent là pour éteindre des incendies, à l'exemple des terrains de camping qui donnent chaque année l'impression d'ouvrir pour la première fois.

Pour arriver dans un contexte planifié, il faut aller dans les entreprises de 50 employés ou plus, où l'on trouve alors un type de management assez diversifié : le tourisme d'aventure est souvent géré de manière participative et planifiée, d'une part car les managers ont une formation et connaissent de nouveaux outils et méthodes, d'autre part car les collaborateurs travaillent souvent par passion ; la restauration et l'hébergement sont généralement gérés par des gens de terrain qui appliquent des modèles autocratiques plus anciens.

De manière générale cependant, les grandes industries qui appliquaient par le passé des politiques globales ont adopté des fonctionnements plus participatifs.

Exemple : la Société des établissements de plein air du Québec, une agence gouvernementale auto-financée qui gère les parcs provinciaux sur la base d'un modèle privé et doit gérer ses ressources de manière responsable et transparente, travaille à développer le réseau de partage pour faire face au périmètre d'activité qui couvre tout le Québec. La société d'état qui gère les casinos, travaille elle sur l'amélioration de sa communication interne. Les chaînes hôtelières qui répondent à des gestionnaires et propriétaires différents doivent également prendre en compte les enjeux. La branche est actuellement dans une phase de professionnalisation, avec la mise en place de normes de qualité définies par les acteurs concernés.

Tourisme Québec qui fonctionnait comme une agence de mise en marché, travaille depuis 10 ans à développer le produit et les axes de travail prioritaires, tels que des événements, des croisières internationales, le soutien de certaines régions par la construction de routes, etc. Ce rôle d'accompagnant ne correspond pas toujours aux attentes des acteurs, qui voient plus Tourisme Québec comme un investisseur ; le développement de destinations internationales telle Dubai a cependant fait que la province a mis l'accent sur le développement de *Small is beautiful*.

Au niveau de l'innovation, il faut motiver les acteurs traditionnels à évoluer. Les innovations se font principalement dans les secteurs parallèles : les spa qui se sont développés depuis 20 ans se sont structurés et sont devenus performants, la restauration qui a développé son offre agro-alimentaire. Les plus importantes innovations résultent de la création de circuits régionaux, qui regroupent des offres locales, à l'exemple de la route des vins.

Le Québec maritime – plus de la moitié de la surface du Québec – développe quant à lui des façons de créer des produits destinés à donner une image différente du Québec aux étrangers.

Le plus grand potentiel de développement du tourisme réside dans les produits quatre saisons. L'offre d'hiver est souvent insuffisante ; il est nécessaire d'augmenter la performance en hiver et de stabiliser une offre annuelle pour garantir une rentabilité suffisante. Dans cet objectif, certaines destinations ont composé une offre complémentaire ski / golf.

Le Québec fait également face à une pénurie de main d'œuvre, nommé *bug 2012*. Au sortir de la crise économique, les taux de chômage baissent continuellement et les travailleurs saisonniers de première ligne – femmes de chambre, aide de cuisine, etc. – deviennent difficiles à trouver. La politique d'immigration, qui cible uniquement les gens fortement scolarisés, renforce cette problématique. Une solution qui commence à s'imposer est le jumelage d'emplois saisonniers, avec un enjeu de polycompétences – par exemple un préposé au remontées mécaniques qui va travailler dans un golf durant l'été.

Par rapport à l'organisation, deux nouvelles formes de structures voient le jour : les coopératives de solidarité et l'économie sociale.

La **coopérative de solidarité** développe aussi bien un produit dans un contexte d'accueil touristique que l'infrastructure utilisée par la communauté locale, le tout dans une approche durable. Cette approche est certainement l'avenir du tourisme d'aventure.

Une communauté a par exemple développé des sentiers pédestres avec des gens qui sont sortis de la scolarité obligatoire (décrocheurs scolaires). Intégrée dans un contexte qui leur plaisait, ces personnes ont pu se rendre utiles à la communauté et acquérir une expérience sur laquelle il leur était possible de réintégrer le monde de l'école ou du travail. D'autres communautés existent également dans les petites stations de ski (Lac St Jean, Gaspésie, etc.). Alors que les anciens modèles étaient basés sur la conservation d'un emploi, ces nouveaux modèles permettent d'initier des emplois de courte durée qui évoluent à l'année de par l'implication des travailleurs dans la communauté.

L'**économie sociale** quant à elle est une structure à but non lucratif (obnl), dont les membres sont les clients et dans lequel les bénéficiaires sont investis dans l'aménagement et le développement durable.

Jouvence par exemple, est un centre de plein air sur quatre saisons avec 150 employés en été et 70 en hiver. Basé sur le tourisme durable, le centre accueille des enfants, qui se familiarisent avec les dimensions liées à l'environnement – l'éolien, le géo-termique, l'économie de l'eau potable, etc.

Un autre modèle est l'hôtel *L'autre jardin* à Québec, un centre de formation pour les gens en difficulté qui génère de l'argent investi dans des causes environnementales. Un projet similaire d'incubateur pour les gens hors du circuit est prévu à Montréal.

De plus en plus de structures touristiques se tournent vers l'économie sociale, qui est viable à condition que les organisations soient gérées avec les mêmes pratiques que les entreprises privées – ne pas maintenir de postes si la clientèle manque, etc.

Ces deux formes de structures ont du succès car elles sont gérées de manière professionnelle, elles offrent des produits avec du potentiel et réinvestissent l'argent généré, ce qui permet d'améliorer la qualité de l'offre et de générer de nouveaux clients. L'innovation nécessite que l'entreprise soit rentable, beaucoup de sociétés ne réfléchissent pas aux investissements car leur vision est limitée à la survie de la prochaine saison.

Mme Girard ne connaît pas la Suisse. Elle imagine un tourisme de montagne – le Québec n'a que des collines – et de grandes villes. Les canadiens favorisent la France ou l'Australie, selon qu'ils sont francophones ou anglophones. La Catalogne et Barcelone sont également des destinations prisées.

Par rapport à l'approche de coopération, Mme Girard a implanté un concept d'équipes auto-gérées en 1993, il s'agissait d'un service d'animation auquel elle a donné le mandat de s'organiser selon une enveloppe budgétaire, avec une obligation de résultats. Les gens n'étaient alors pas encore prêts et une gestion consultative plus traditionnelle a été reprise.

Il faut cependant veiller à concilier les rapports entre les collaborateurs et l'autorité ; même dans les structures coopératives, un leader doit prendre les décisions difficiles lorsque la réalité économique ou le contexte devient tendu.

11.3.9. Knut Rupprecht

Activités	Hôtelier, spécialiste RH, enseignant à l'Ecole hôtelière de Lausanne
Rencontre	Le 13 avril 2010 à Lausanne, 30 min.
Focus	Expérience du Changement Emergent, coopération

Alors que les hôteliers considèrent les facteurs humains comme logiques, il ne se donnent souvent pas les moyens de soutenir et développer le capital humain.

A la base, le numéro 1 dans l'organisation doit être convaincu du potentiel qu'il y a dans l'humain et dans les équipes autonomes, afin qu'il leur donne les moyens d'exprimer leur autonomie. Il est déjà très rare de trouver des managers qui ont cette vision, ils restent la plupart du temps très directs et contrôlant, l'exception confirme la règle.

Un frein qui existe dans de nombreuses entreprises réside dans le fait que la direction ne partage pas sa vision avec les collaborateurs. Ceux-ci n'ont aucune idée des contraintes de l'environnement, ni des objectifs à atteindre. Ils ne comprennent donc pas les directives formulées par la direction, et, face à la réalité qu'ils vivent, se braquent de par ce manque de connaissances. Dans le cadre de la certification *Investors in people*, l'une des questions est de demander aux collaborateurs de dire clairement quels sont les objectifs de l'entreprise, ceux de son équipe, ainsi que leur contribution à la valeur ajoutée de l'organisation. Rares sont les collaborateurs qui ont une réponse.

La dynamique doit donc être initiée par la direction puis soutenue par les chefs de départements. La vision de l'organisation doit être traduite aux différents échelons jusqu'aux objectifs individuels. Il serait pertinent de faire participer les collaborateurs à la définition des objectifs d'équipe voire de département.

Un exemple : dans un hôtel aux Grisons, tous les collaborateurs sont réunis en début de saison et le couple de direction présente les objectifs pour la saison. Ces objectifs ne sont pas négociables car ce sont eux qui sont en lien avec l'environnement et ils savent ce qui est nécessaire. L'Intercontinental à Genève encourageait une approche similaire, et impliquant les collaborateurs dans la formulation d'objectifs de département mesurables, en lien avec leur contexte de travail. Ces objectifs étaient ensuite affichés, mais on vérifiait également qu'ils étaient bien compris et atteints.

Ce qui manque également dans de nombreuses entreprises est un contrat de coopération, dans lequel les collaborateurs établissent les règles de travail, de vie en commun. Très rare dans la pratique, ce contrat de coopération permet d'avoir des messages et des postures clairs, pour qu'ils puissent s'autogérer et construire : les membres de l'équipe savent ainsi ce que chacun peut attendre de l'autre et ce qui n'est pas acceptable. La coopération permet également de remonter les problèmes et contraintes opérationnelles à la direction.

Un tel contrat est aussi nécessaire au niveau du management, qui n'est pas toujours aligné à sa propre vision, ce qui peut créer d'importantes dissensions entre managers et collaborateurs. Aussi bien la vision que le contrat de coopération doivent être vécues, trop d'entreprises font des documents d'intentions, des belles paroles qui restent lettre morte.

La direction doit donc s'assurer d'un dialogue interactif et impliquer les collaborateurs dans le partage ; la direction présente les axes stratégiques, la structure qu'elle veut avoir, puis ouvre la porte aux contributions des collaborateurs, en leur demandant comment ils comptent atteindre les objectifs. Cela peut se faire en cascade (cascading down) : le directeur implique ses chefs de département, qui impliquent les chefs d'équipe (pour répondre au directeur), qui impliquent les collaborateurs (pour répondre aux chefs de département). Le fonctionnement actuel est encore trop en 1 : 1.

Rien que le fait de communiquer les objectifs, même sans demander leur avis aux collaborateurs, permet à ceux-ci de se sentir impliqués, car on leur montre de l'importance, du respect. Un hôtel qui développe une vraie communication interne se démarquera rapidement des concurrents. La réalisation du potentiel peut ensuite se poursuivre, lorsque le collaborateur comprend en quoi il contribue personnellement à l'atteinte des objectifs de l'entreprise dans son travail quotidien. Par exemple le plongeur qui comprend que son travail a du sens, qu'il est un maillon indispensable du système, sera prêt à coopérer, collaborer, à partager ce qui doit être amélioré, proposer des idées concrètes, partager sa connaissance et ses ressources avec de nouveaux collaborateurs.

Pour favoriser l'innovation, les actions de type boîte à idées ne marchent que si elles sont créées pour un problème précis, avec une reconnaissance des propositions soumises, le cas échéant, elles servent à récolter les trognons de pommes. A l'Intercontinental, un document a été créé pour rendre visible et favoriser la transmission du savoir. Ce schéma comprenait un organigramme inversé (les clients en haut, la direction en bas qui supporte les autres niveaux), relié à des équipes de projet, relié à une ruche symbolisant les savoirs (avantage compétitif de l'entreprise), elle-même reliée à l'organigramme.

Les équipes de projets – permanentes – étaient constituées de collaborateurs de tous les départements et de tous niveaux hiérarchiques, sans cependant que ces niveaux soient utilisés. Il existait des équipes autour de différents thèmes : petit déjeuner, écologie, revenus, sécurité, etc. Ces équipes se retrouvaient une fois par mois pour discuter des améliorations possibles pour leur thématique. La mixité des équipes permettait d'intégrer les inputs de tous les départements, selon leur contact avec les clients et leur perceptions. Dans le groupe revenus, une femme de chambre a par exemple proposé de mettre en place une carte d'oreillers, avec une sélection de tarifs différents. Lorsqu'elle n'est pas possible sur tout l'hôtel, une telle structure organique peut voir le jour via des groupes. La diversité est synonyme de créativité.

11.3.10. Madeleine Laugeri

Activités	Analyse transactionnelle PTSTA-O, créatrice du Changement Emergent
Rencontre	Le 20 avril 2010 à Nyon, 60 min.
Focus	Questions sur le chapitre Changement Emergent

11.4. Sources

11.4.1. Littérature et articles publiés – Général

- Berne, E. (2005). *Structure et dynamique des organisations et des groupes*. Caluire : Editions AT.
- Berne, E. (2009). *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?* Beverly Hills : Tchou.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Vivre. La psychologie du bonheur*. Paris : Editions Robert Laffont.
- Crèvecoeur, J. (1996). *Les enfants de l'autonomie. Révéler et accoucher les potentialités de l'enfant*. Orp-le-Grand : Le troisième Iris.
- Fève, L. et Soto, G. (2007), *Guide du praticien en PNL (6e édition)*. Lyon : Chronique sociale
- Hay, J. (1994). *Analyse transactionnelle et formation*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Kourilsky, F. (2004). *Du désir au plaisir de changer. Comprendre et provoquer le changement (3e édition)*. Paris : Dunod.
- Krausz, R. (1993). Scénarios organisationnels. *Transactional Analysis Journal*, avril 1993. Pleasanton : International Transactional Analysis Association.
- Laugeri, M (2006). *Changement Emergent et Analyse transactionnelle. Les clés du dialogue hiérarchique. Les actualités en Analyse transactionnelle*, juillet 2006. Lyon : Editions AT.
- Marc, E. et Picard, D. (2004). *L'école de Palo-Alto. Un nouveau regard sur les relations humaines*. Paris : Retz.
- Müller, H. (2002). *Freizeit und Tourismus. Eine Einführung in Theorie und Politik*. Bern : Universität Bern
- Roulleaux-Dugage, M. (2008). *Organisation 2.0. Le knowledge management nouvelle génération*. Paris : Eyrolles.

12. Autres sources – Général

- Balli, F. et al. (2009). *La douance. Exprimons le potentiel humain*. Présentation non publiée.
- Bourdais, M. et Laugeri, M. (2009). *CAS Communication coaching. Evolution de la communication dans le management*. Non publié.
- Kobjoll, K. (2005). *Attraktivitäts-Steigerung bringt Wachstum*. Présentation. Vue en mars 2010 sur www.wirtschaftsforumthurgau.ch/files/wft05.handout_kobjoll.pdf
- Laugeri, M. (2008). *CAS Organisationnal Development. Module no 5*. Présentation non publiée.
- Laugeri, M (2009). *Les clés du dialogue hiérarchique*. Présentation non publiée. Nyon : Laugeri Team Consultants.
- Mottas, J. (2008). *Intervention postgrade HSE. Support contexte et concept leadership*. Non publié.
- Mintzberg in Vaneberg, P. (2009). *Le management .Voyage au centre des organisations. Henry Mintzberg*. Présentation non publiée.
- Pink, D. (juillet 2010). *Dan Pink sur la surprenante science de la motivation [Vidéo]*. New York : TED Ideas worth spreading. Vu en mars 2010 sur http://www.ted.com/talks/lang/fre_fr/dan_pink_on_motivation.html
- Schiff (n/a) in Laugeri (2007), M. *Introduction à l'Analyse transactionnelle*. Non publié. Nyon : Laugeri Team Consultants.
- Tao Village (2009). *Le jeu du Tao en entreprise*. Présentation. Vue en mars 2010 sur http://www.taovillage.com/images/documents/Jeu_Tao_Entreprise.pdf
- Voir pour comprendre (2004). *Comment communiquer avec les personnes sourdes ou malentendantes. Voir pour comprendre: une affiche, neuf conseils*. Communiqué médias. Lu en mars 2010 sur <http://www.voirpourcomprendre.ch/pdf/CommuniquePresse-200405-2.pdf>
- Auteur inconnu. *Implication, motivation et satisfaction au travail*. Présentation.

12.1.1. Sources sur la Suisse

- BAK Basel Economics AG [BAK] (2010). *Benchmarking du tourisme. Le secteur suisse du tourisme en comparaison internationale*. Basel : BAK Basel Economics AG.

- Bieger, T., Beritelli, P. et Weinert, R. (janvier 2010) : *Rapport. Evaluation finale d'Innotour. Evaluation du système d'encouragement et de financement*. St Gallen : Universität St Gallen.
- Communautés Européennes [CE] (2009). *European Innovation Scoreboard 2009*. Belgique : Commission Européenne. lu en mars sur <http://www.news-service.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/18611.pdf>
- Département fédéral de l'économie [DFE]. (24.03.2010). *Nouvelle conception de la politique touristique de la Confédération à partir de 2012*. Lu en mars 2010 sur <http://www.seco.admin.ch/aktuell/00277/01164/01980/index.html?lang=fr&msg-id=32373>
- Fédération suisse de tourisme [FST] (avril 2009). *Charte de développement durable du tourisme suisse*. Bern : FST. Lu en mars 2010 sur http://www.swisstourfed.ch/files/tourismus/112_09f_01_plakat_ferientag_def_f.pdf
- Giauque David et al. (2008). *Pratiques haute performance pour mobiliser et fidéliser les travailleurs de la connaissance. La Suisse romande sous la loupe*. Sierre : HES-SO Valais.

12.1.2. Sources sur le Québec

- Asselin, F. (2009). *Vallée Bras-du-Nord. Coop de solidarité. Une structure novatrice*. Lu en mars 2010 sur <http://www.slideshare.net/fgchevrier/assises-du-tourisme-2009-f-asselin-coop-valle-bras-du-nord>
- Assises du tourisme (15.05.2009). *Innovation organisationnelle*. Lu en mars 2010 sur <http://bloguedesassises.com/2009/05/15/innovation-organisationnelle-management-de-linnovation>
- Conseil canadien des ressources humaines en tourisme [CCRHT] (mars 2009). *Mise en œuvre de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) à des fins d'augmenter la productivité du secteur canadien du tourisme*. Ottawa : CCRHT. Lu en mas 2010 sur http://cthr.ca/~media/Files/CTHRC/Home/research_publications/productivity/HRM_Practices_Improve_ProductivitySept_FR.ashx
- Conseil québécois des ressources humaines en tourisme [CQRHT] (avril 2005). *Recherche et analyse de bonnes pratiques en ressources humaines. Destinations métropolitaines en Amérique du Nord. Rapport final*. Longueuil : CQRHT. Lu en mars 2010 sur http://www.cqrht.qc.ca/images/documents/benchmarking_rap_final_000.pdf
- Dodelet, M. (22.05.2009). *Innovation organisationnelle : management de l'innovation. Compte rendu des Assises du tourisme 2009*. Lu en mars 2010 sur <http://veilletourisme.ca/2009/05/22/innovation-organisationnelle-management-de-linnovation-compte-rendu-des-assises-du-tourisme-2009/>
- Fabry, P. (19.05.2009). *Assises du Tourisme du Québec : Innovation*. Lu en mars 2010 sur <http://www.tourisme-tic.com/conferences/assises-du-tourisme-du-quebec-innovation-914>
- Laliberté, M. (12.02.2010). *Substances légales pour s'engager dans la course au changement. La Pause RH*, juillet 2010. Québec : CQRHT. Lu en mars 2010 sur <http://veilletourisme.ca/2010/02/12/substances-legales-pour-s-engager-dans-la-course-au-changement>
- Ordre des conseillers en Ressources humaines agréés du Québec [ORHRI]. RH 2010. *Tendances et défis. Effectif*, premier trimestre 2010. Québec : ORHRI.
- St-Onge Sylvie et al. (2005). *Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. Gestion*, été 2005. Québec : ORHRI.

12.2. Déclaration personnelle

Le soussigné confirme par la présente qu'il a réalisé seul la thèse qui lui a été soumise, sans l'aide de tiers et uniquement d'après les sources mentionnées (littérature, internet ou information de personnes accompagnantes), selon le règlement *Ausführungsbestimmungen (AB) zum Ablauf der Diplomarbeiten-Erstellung und zur Durchführung der Kolloquien über die Diplomarbeit*.

Lausanne, le 23 avril 2010

