

LE TEMPS

L'INTERVIEW DE LA SEMAINE Samedi 01 mars 2014

Geneviève Morand: «La créativité entrepreneuriale est à la portée de chacun»

PAR PROPOS RECUEILLIS PAR DEJAN NIKOLIC

Geneviève Morand, cheville ouvrière du réseau suisse romand d'entrepreneurs Résonance, dont elle n'assure aujourd'hui plus que le pilotage stratégique, est une pionnière du réseautage et du management collaboratif

Rezonance souffle cette année ses quinze bougies. Le réseau suisse romand d'entrepreneurs a dernièrement fêté son 400e «First Tuesday» – conférences sur des thèmes commerciaux, culturels ou sociaux, favorisant le partage de compétences et le réseautage actif – et son 40 000e membre.

Geneviève Morand, cheville ouvrière de la structure dont elle n'assure aujourd'hui plus que le pilotage stratégique, est pionnière du réseautage et du management collaboratif. Entretien avec celle qui à présent, et en toute discrétion, cumule les casquettes dont celle de présidente de la fondation La Muse pour la créativité entrepreneuriale, d'auteure de livres, de membre du groupe de réflexion nommé World Entrepreneurship Forum, de conceptrice du club pour les chefs d'entreprise propriétaires et de membre du conseil des cellules d'entraide pour femmes.

Le Temps: Qu'est-ce qui vous a inspirée pour créer Résonance?

Geneviève Morand: A l'époque il n'y avait aucun modèle. Nous avons créé le premier réseau social d'Europe en 1986 [ndlr: celui des anciens élèves de l'Idheap – Institut de hautes études en

administration publique –, mécanique toujours en activité et qui a contribué au succès de cette école]. J'ai commencé ma recherche sur la question en 1985. J'observe depuis les convergences technologiques et de contenu. Mais ce qui m'intéresse au final, c'est la voie de retour. A savoir, comment ces progrès se traduisent en interactivité. Ce travail implique d'étudier la complexité. En adoptant notamment une vision systémique et écologique du monde.

– Vous êtes-vous inspirée d'un exemple à l'étranger?

– L'intuition initiale était celle du réseau, du lien. Il n'y a qu'ensemble que l'on devient excellent, que l'on se dépasse. C'est la loi du plus connecté. Très tôt, j'ai eu l'intuition de ce changement de paradigme. La mue implique d'adopter de nouvelles règles de comportement et d'apprentissage. J'aime à ce propos rappeler l'histoire de ce professeur de sport qui va en Afrique et qui aligne des enfants pour un concours de vitesse. Après avoir donné le départ, tout le monde se met à courir, mais personne ne court comme chez nous.

– C'est-à-dire?

– Les enfants se donnent la main et s'élancent ensemble jusqu'à la ligne d'arrivée.

– Cela marche-t-il aussi pour les entreprises?

– Oui, à condition que les gens soient bienveillants, qu'ils vous challengent, vous supportent et vous reflètent. J'ai déjà participé à des groupes avec une dizaine de chefs d'entreprise – entre 200 et 300 employés – venus échanger en toute discrétion à propos de leurs résultats annuels. Le bénéfice du regard des autres, épuré de tout darwinisme social ou de relents de compétition, est extrêmement profitable.

– Quel bilan, passé et présent, tirez-vous de Rezonance?

– J'ai longtemps pratiqué du réseau social alors que le mot n'existait pas encore. Tout le monde me disait à l'époque que cela n'avait pas de sens et tentait de me décourager. J'ai tenu bon, convaincue que cette ligne était la bonne. Aujourd'hui, tout cela peut paraître dérisoire vu l'essor d'Internet et des autres outils de réseautage social. Mais il y a quinze ans, c'était un choc. On a connu la même

appréhension avec le passage du cinéma muet au parlant, la même réticence de la télé noir et blanc à l'écran couleur.

– L'acte de réseautage paraît naturel. A quelle résistance faites-vous allusion?

– La rencontre avec l'autre représente une souffrance pour la moitié de la population européenne, trop timide. Raison pour laquelle, dans un contexte de groupe [d'entraide], il faut être ouvert d'esprit et non jugeant à l'égard d'autrui. Parler ne suffit pas. Il faut y mettre une forme, un design d'interaction sociale. C'est cette recette qui fait d'ailleurs le succès de Résonance. Beaucoup d'observateurs envient la qualité de parole qui se dégage de nos événements.

– La Toile peut-elle se substituer à la rencontre physique?

– Seulement 7% de l'information transmise par courriel est réellement perçue. Alors qu'en face à face avec quelqu'un, c'est 100% de l'information qui est transmise. On ne peut pas s'épargner l'échange physique. Je dis souvent que le plus important dans une communication, ce n'est pas l'échange ininterrompu d'informations, mais le silence. Ce que l'on ne trouve d'ailleurs pas sur Internet. Le silence permet de cerner l'essentiel, après avoir absorbé les propos de l'autre. Ce n'est qu'ainsi que la pensée peut se développer.

– Vous parlez souvent de la complexité qui nous entoure. Comment l'appréhendez-vous?

– La complexité est de ne plus savoir ce que l'on ne sait pas. Pour trouver une solution à un problème ardu, vous pouvez soit faire appel à plein de spécialistes – à condition d'avoir de l'argent – pour décortiquer la chose, soit vous mettre ensemble – lorsque les ressources viennent à manquer – pour avancer en commun. J'ai développé, ces 25 dernières années, des outils de management collaboratif pour explorer cette complexité et m'y sentir plus à l'aise.

– Commercialisez-vous ces outils?

– Je suis souvent amenée à intervenir au sein des entreprises, pour étudier des situations a priori inextricables et animer des groupes. Mes méthodes visent notamment à apprendre aux équipes à se parler. Et à démontrer qu'une personne est la somme des énergies qu'elle a rencontrées dans sa journée.

– **Avez-vous un exemple de mandat que l'on vous a confié?**

– J'ai dernièrement été mandatée par la multinationale Tyco, dans le cadre d'un séminaire à Milan, pour aborder le thème de l'intégration des nouvelles générations en entreprise.

– **Avez-vous réglé leur problème de relève?**

– Il a fallu identifier le problème, afin de comprendre la situation. Il faut toujours faire un détour par l'exploration du cas avant de déterminer la manière de le régler. Notre société a trop tendance à chercher des solutions immédiates. Au lieu de se donner la peine de trouver la bonne question, indispensable pour résoudre une équation.

– **Vous pratiquez aussi le management socio-économique des coûts cachés. Pouvez-vous expliquer?**

– Par l'ajustement mutuel, outil tiré des techniques de management, une organisation peut parvenir à économiser jusqu'à 30% de ses coûts annuels. Il s'agit essentiellement de préciser les choses, d'ajuster les points de vue tout en évitant les pertes de compréhension. La communication est au centre de tout. Elle permet d'imaginer, de créer une réalité augmentée, à l'infini.

– **La Suisse est-elle réellement créative et entrepreneurante?**

– Au risque de caricaturer, nous vivons plutôt dans un pays de rentiers et de fonctionnaires. Mais il existe des contre-exemples: j'ai dernièrement été contactée pour prendre part, avec une dizaine d'autres créatifs, à un pôle d'experts appelés à dessiner les contours du projet Blue Factory à Fribourg [ndlr: conversion de la brasserie Cardinal en quartier de l'innovation]. A son échelle, la fondation La Muse a aussi pour vocation de promouvoir cette créativité entrepreneuriale. Ce concept est à la portée de chacun. Mais c'est difficile à raconter, car il s'agit d'une expérience.

– **Vous êtes l'auteure de plusieurs ouvrages, dont les plus récents s'intitulent «Du réseautage au management collaboratif» et «L'art de l'entraide». Travaillez-vous sur un autre projet d'écriture?**

– Oui, pour novembre 2014. Le livre traitera de l'intelligence relationnelle. Je me suis d'ailleurs beaucoup entretenue avec [le chercheur et essayiste] Albert Jacquard, très attaché à tout ce qui a trait

à la rencontre, pour qu'il en signe la préface. A travers lui, j'ai alors compris qu'il fallait que je coécrive cet ouvrage – avec Michel Sintès, co-inventeur du chronographe Daytona de Rolex –, qui lui sera par ailleurs dédié.

– **Le management reste toutefois votre domaine de prédilection.**

– En effet, c'est mon «dada». Je suis un entrepreneur réflexif. Comme j'ai été «intrapreneur» [en entreprise], puis entrepreneur classique et ensuite entrepreneur social, j'ai à cœur de toujours identifier les meilleures pratiques.

– **Que vous a apporté chacune de vos différentes casquettes?**

– Il m'est difficile de répondre. C'est comme de me demander pourquoi, il y a quinze ans, nous avons lancé Rezonance. Je reproduis depuis cette petite musique intérieure – en germe à partir de la création du réseau des alumni de l'Idheap –, afin de créer du lien à long terme au service d'une institution. Innover dans des formats d'interaction sociale est ce qui caractérise mon travail.

– **Pourquoi avoir lâché le volant opérationnel de Rezonance?**

– Après dix ans au sein de cette structure, à approfondir la pratique du réseautage, j'ai ressenti le besoin de me ressourcer. Je suis revenue depuis avec l'objectif de donner une autre impulsion à l'existant. Et aujourd'hui, je suis d'humeur à transmettre.