

# LE TEMPS

---

management Vendredi 13 novembre 2009

## Décider en groupe: une méthode d'avenir en entreprise?

Par Sandrine Hochstrasser

**Geneviève Morand, la fondatrice de Rezonance, a défendu, au Salon des ressources humaines, la nécessité d'adopter un management plus collaboratif. S'ils soutiennent ce principe, certains chefs d'entreprise restent réservés.**

### Enquête

Imaginez un orchestre d'une trentaine de musiciens, dans lequel chacun peut émettre son avis sur l'interprétation à donner à la pièce. Aucun chef d'orchestre ne dirige l'ensemble. Une cacophonie? Non, au contraire, l'Orpheus Chamber Orchestra a déjà gagné un Grammy Award pour la meilleure performance d'un petit ensemble. Dans un monde habituellement hiérarchisé, l'Orpheus est un exemple de management collaboratif. Tous les employés sont impliqués et les décisions se prennent en groupe.

[Geneviève Morand, la fondatrice et directrice de Rezonance](#), a promu cette approche collaborative du management lors de sa conférence au [Salon des ressources humaines \(RH\)](#) à Palexpo, le 28 octobre dernier. «Nous sommes dans un monde de réseaux, un monde qui s'est complexifié. Pour résoudre des problèmes, il faut travailler en groupe et profiter de l'intelligence collective. Un seul homme ne peut pas tout savoir.»

### Résoudre des questions complexes

Geneviève Morand vante les mérites de ces méthodes: «Je ne comprends pas que si peu d'entreprises connaissent ces outils!» Ces outils? Elle fait notamment référence à «l'arbre des affinités»: pour résoudre un problème complexe, 6 à 9 personnes se réunissent pendant 2 à 4 heures. Le groupe explore le problème en se focalisant sur une question précise. Il répond alors à cette question, par un système de Post-it, «pour permettre à chaque participant de s'exprimer quelle que soit sa position hiérarchique». A l'issue de cette réunion émergent «des solutions innovantes auxquelles chaque membre peut adhérer». Geneviève Morand regrette que cette méthode ne soit pas davantage utilisée

dans les entreprises. «Sans ces outils, on ne va pas survivre!» lance-t-elle.

### **Des concepts appliqués**

Qu'en est-il en pratique? Ces concepts sont-ils ignorés des dirigeants? Dans certaines entreprises, on affirme utiliser des techniques analogues. Par exemple, Guy Vibourel, directeur général de Migros Genève, dit appliquer cette approche depuis plus de vingt ans. «En 1987, Migros Genève avait déjà introduit les cercles de qualité: une méthodologie de résolution de problèmes avec la participation la plus large.» «Le concept existe depuis des décennies», confirme Jacques Hertzschuch, DRH des Hôpitaux universitaires de Genève.

Mais derrière le concept de «management collaboratif», les différences d'interprétation foisonnent. Par exemple, à quel type de décision s'applique-t-il? Pour Geneviève Morand, tout problème complexe peut être résolu en groupe, au moyen des outils qu'elle promeut. Pour certains dirigeants d'entreprise, comme le directeur de l'Hôtel Mandarin Oriental, Marco Torriani, seules les décisions stratégiques sont concernées. D'autres encore estiment que de telles pratiques ne sont destinées qu'aux «secteurs innovants ou créatifs. Elles ne sont pas adaptées à d'autres secteurs d'activité, où l'on applique simplement des procédures», précise Jacques Hertzschuch.

### **Les limites à la collaboration**

Le concept de «management collaboratif» est donc connu, mais son application reste limitée. Pour de nombreux dirigeants d'entreprise, prendre les décisions en groupe n'est pas toujours réalisable, ni souhaitable. D'abord, pour une question de temps et d'organisation. «La mise en place d'une telle approche peut être lourde: elle doit être bien structurée et conduite par des animateurs bien formés», remarque Guy Vibourel. «Ces méthodes sont lentes, à l'image de la politique suisse», confirme Marco Torriani.

Et le résultat ne convainc pas toujours. «En général, les décisions prises en groupe aboutissent à un consensus mou, sans réelle adhésion, note Jacques Hertzschuch. Ou bien le groupe ne trouve aucune solution, car les collaborateurs veulent protéger leur secteur. Lorsque des changements s'imposent dans une entreprise, il est nécessaire de «pousser» un peu les gens, car le changement provoque naturellement des résistances.»

Il précise que l'implication des employés reste primordiale. «Il est essentiel de consulter la base pour prendre une décision. En revanche, il est nécessaire que quelqu'un tranche ensuite. La personne qui porte la responsabilité doit prendre la décision.» Un avis partagé par Maxime Morand, DRH de la banque Lombard Odier Darier Hentsch. «Il faut avoir la distance nécessaire pour prendre les décisions

importantes.»

### **Impliquer les employés**

La question demeure: les entreprises suisses sont-elles suffisamment collaboratives ou sont-elles trop pyramidales, comme le leur reproche Geneviève Morand? «La situation est en train de changer, affirme Luce Mottier, consultante en ressources humaines. Elles doivent faire encore des efforts, car le seul moyen d'être compétitif, à l'heure actuelle, c'est d'être créatif. Or, tous les employés sont à même d'amener des idées.»

Annika Månsson, consultante à Happy at Work et rédactrice en chef de ManageramaTV, rappelle que la collaboration assure une meilleure productivité. «Si les employés sont impliqués, ils sont plus motivés.» Un constat que partage Marco Torriani, 64 ans: «De mon temps, les patrons étaient des dictateurs! Les employés ne recevaient aucune information. Aujourd'hui, les jeunes ont les technologies de communication dans le sang. Ils ont envie de participer. Si on ne le leur permet pas, ils se désintéressent.»

Pourtant, la force de l'habitude rend le changement de culture difficile, constate Annika Månsson. «C'est un nouvel état d'esprit qu'il faut adopter, confirme Geneviève Morand. Un état d'esprit différent pour résoudre les problèmes complexes qui émergent de nos jours.»

Mais changer de culture d'entreprise prend du temps et «toute la hiérarchie doit accepter ce nouveau type de management pour qu'il puisse être appliqué», conclut Annika Månsson.

**LE TEMPS © 2009 Le Temps SA**