

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 70 (2012)

Heft: 4

Artikel: Du reseautage é l'entraide, à l'âge de la connexion

Autor: Morand, Geneviève / Turgeon, Fernande

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-390931>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 02.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

DU RESEAUTAGE À L'ENTRAIDE, À L'ÂGE DE LA CONNEXION

GENEVIEVE MORAND

MPA, entrepreneur, Genève¹

gm@connexionage.com

FERNANDE TURGEON

MBA, coach, Montréal²

ft@coachink.com

> A l'âge de la connexion, la qualité des liens que les personnes sont capables de nouer devient la clé de la création de valeur. La bonne nouvelle est que l'on peut conscientiser et apprendre et pratiquer les compétences sociales requises, plus particulièrement l'entraide, notamment dans des clubs ou cellules d'entraide.

Mots-clés: réseauteage, entraide, connexion, créativité, cellule d'entraide, groupement d'entrepreneurs, compétences sociales.

1. BIENVENUE À L'ÂGE DE LA CONNEXION

Nous vivons une époque où le rythme du changement va s'accélérant et où les crises économiques, financières, politiques, institutionnelles, climatiques, environnementales ou sociales, sont autant de reflets d'une mutation. De l'anglo-saxonne Lynda Gratton (2011), Professeur en pratiques de management à la London School of Economics, au philosophe français Edgar Morin (2011), les intellectuels convergent pour parler de «Shift»: de changement de paradigme. Pour Dee Hock, banquier américain et inventeur de la carte Visa, «*nous vivons le moment précis où une époque de 400 ans est en train de mourir et un autre*

¹ G. Morand est la fondatrice de Rezonance en 1998, un réseau social de 40'000 membres, et de Muse en 2009, deux espaces de coworking à Genève et Lausanne. Elle introduit en Europe deux formats d'entraide québécois : les Cellules d'entraide pour femmes en 2006 et les Clubs du Groupement des chefs d'entreprise du Québec en 2010. Elle est Ambassadrice du World Entrepreneurship Forum, membre du Groupement des chefs d'entreprise du Québec et associée de Lise Cardinal et associée. Sites : www.rezonance.ch, www.la-muse.ch, Son blog : www.connexionage.com

² F. Turgeon, économiste, MBA, depuis 30 ans de direction au sein des Forces Armées canadiennes et en Télécom elle contribue à répandre l'intégration et l'utilisation en gestion de compétences relationnelles avec ses équipes et partenaires lors du lancement de e-entreprise (Sympatico.ca et BCE Emergis) du développement de plateforme internet majeure au Canada (bell.ca) et de portail de e-formation. Associée principale de Lise Cardinal et associée elle conçoit en collaboration des programmes-laboratoires tels Développez le réflexe réseau». www.lisecarindal.com. Pour les Cellules d'Entraide en Suisse (fondation Muse) et au Québec (Réseau des Femmes d'Affaires (RFAQ)), G. Morand et F. Turgeon collaborent pour développer des programmes permettant la transformation des cellules en laboratoires sociaux, accélérant la transition des leaders et des membres de cellules en leader d'engagement, d'entraide et de co-avancement.

âge se débat pour naître: un changement de culture, science, société et institutions, plus important que tous les précédents. A portée de main, la possibilité de régénérer l'individualité, la liberté, la communauté et l'éthique comme jamais auparavant et d'expérimenter une harmonie avec la nature, avec les autres êtres humains et avec l'intelligence collective, comme le monde n'a jamais osé le rêver» (Waldrop, 1996).

En 1990, Michel Saloff Coste construit une grille de l'évolution pour situer cette métamorphose dans l'évolution humaine (cf. tableau 1). En introduction à son livre «le management du troisième millénaire» (Saloff Coste, 2005), il écrit: «nous passons de l'âge Industriel et Commercial à l'âge de la Création Communication. Plus profondément, il s'agit de l'émergence d'un nouveau rapport à la connaissance qui réintroduit les enjeux philosophiques propres à l'humain. Cette étude explore une approche visant à dépasser la séparation binaire du sujet et de l'objet par un modèle systémique de réalité fractale».

Activité	Outils	Pouvoirs	Organisation	Échange	Réflexion	Communication
Chasse Cueillette 3 mio années	Ongles Dents	Osmose avec la nature	Mythe Tribu	Troc	Animiste Instinctive	Orale Bouche à oreille
Agriculture Élevage 300000 ans	Bras Jambe	Possession de territoire	Monarchie Royaume	Monnaie métallique	Monothéiste Analogique	Ecrite Manuscrite
Industrie Commerce 300 ans	Sens Viscères	Disponibilité de capitaux	Démocratie État	Monnaie papier	Scientifique Réductionniste	Audio-visuelle Mass-Média
Création communication ?	Cerveau Nerfs	Émergence d'altérité	Sensibilité Réseau	Troc informatique	Systémique Complexe	Interactive informatique

Tableau 1: La grille d'évolution (Source: M. Saloff Coste, 1990)

Les générations futures parleront-elles de notre époque comme celui de l'âge de la connexion, comme nous nous parlons de l'âge de la pierre, de l'âge du bronze ou de l'âge du fer? A l'ère des réseaux (Crouzet, 2006), fonctionner sur un mode cloisonné, individualiste et consumériste, est-il encore durable? Quel est le mode d'emploi du fonctionnement systémique et fractal? Au delà des liens virtuels par Internet et du succès des réseaux sociaux, comment construire une relation durable avec autrui? A l'ère où les marchés sont devenus des conversations (Levine et al., 2009), ce défi ne concerne pas seulement chaque personne individuellement, mais aussi chaque entreprise et institution si elle veut perdurer. La bonne nouvelle est que le réseautage et l'entraide, cela s'apprend. Si 10% des gens le font naturel-

lement et 10% sont totalement réfractaire, 80% des gens peuvent s'améliorer. L'enjeu dès lors devient l'acquisition de ces compétences sociales, de ces «*soft skills*». La réussite d'un projet est directement liée à leur maîtrise.

Le but de cet article est de répertorier les stratégies des personnes pour acquérir ces compétences sociales, et d'identifier quelques pistes d'apprentissage avec un focus au Québec et en Suisse sur les pratiques d'entraide entre pairs, qu'il s'agisse d'entrepreneurs ou de personnes actives professionnellement.

2. SITUATION

La disparition de la compagnie d'aviation Swissair a été un véritable drame national dont on peut apprendre. Aux beaux jours de l' «*Industrie Commerce*», Swissair était synonyme de «*banque volante*» car une des plus profitables du monde. Par contre à l'ère de la «*Création Communication*», l'entreprise s'est révélée incapable de comprendre l'esprit même des alliances qui gouvernent le marché de l'aviation aujourd'hui. Face à une culture du «*command and control*» qui avait fait ses preuves, l'émergence d'une culture du réseau, de la soft gouvernance (Comtesse, Pauletto, 2010) et de la créativité, et cela pour une nouvelle génération de manager formée par et dans l'entreprise, et non «*importée*» de l'étranger, n'ont pas pu voir le jour.

Le but de cette partie est de décrire le paysage, à la mode impressionniste, par touche, avec un focus sur les politiques de «*cluster*» mises en place par les pouvoir publics, le management des indicateurs versus le management de la qualité des échanges, et, les différentes stratégies d'acquisition des compétences sociales.

2.1 POLITIQUES PUBLIQUES DE MISE EN LIEN PAR SECTEUR

La Suisse romande et le Québec sont deux régions linguistiques francophones minoritaires, de respectivement près de 2 et 8 millions d'habitants, représentant environ 20 à 23% de la population globale du pays. Les promotions économiques régionales sont conscientes de l'importance du tissu économique que représentent les PME.

En Suisse, 95% des entreprises sont des TPE de moins de dix collaborateurs. Une politique de «*cluster*» a été mise en place de façon concertée au niveau des cantons romands, notamment dans les secteurs de la microtechnique, du High Tech et de la biotechnologie, et, plus récemment, avec le soutien de la Confédération en matière de «*cleantech*». En Suisse, certains secteurs traditionnellement florissants connaissent des baisses de part de marché, comme par exemple le secteur financier.

Au Québec, une politique de «*grappes industrielles*»³ a été mise en place, principalement dans les domaines de l'Aérospatial, des Technologies de l'information et des communications, des Sciences de la vie et biotechnologie, des Services financiers, du Cinéma et télévision et des Technologies propres. La part de l'industrie manufacturière est décroissante. L'industrie forestière est en pleine crise, suite à la lenteur de la reprise américaine, la réduction drastique de demande de papier journal, et l'offre des pays émergents. Dans le secteur des mines, la Chine est en voie de devenir le troisième plus grand propriétaire au Québec, tandis qu'Alcan, fleuron québécois de l'aluminium, a été racheté par l'anglais Rio Tinto.

³ www.grappesmontreal.ca/grappes-metropolitaines/les-grappes-metropolitaines-de-montreal/, 13 octobre 2012

Et tout ceci se passe dans un contexte où, selon les chercheurs basés au CERN à Genève où le web a été inventé, 95% de l'univers reste à être découvert. Face à ces bouleversements et à ce constat, l'innovation devient la clé du futur à inventer.

2.2 CERCLE DE QUALITÉ ES-TU LÀ?

Si les efforts portent sur la mise en lien des entreprises, on constate que le collaboratif mis en place dans les démarches qualité des années 70, avec les approches Total Quality Management (TQM) et, plus récemment, Lean et Six sigma par exemple, se focalise aujourd'hui plus sur les savoir-faire, les indicateurs et les écarts, au désavantage du relationnel, de l'engagement des équipes et de leur motivation. Après tout, ce n'est pas facile d'impliquer quelqu'un à couper son propre poste, c'est plus payant de proposer schémas, graphiques situationnels et chiffres sans proposer en priorité la réingénierie du processus de réallocation interne et externes des ressources, quitte à avoir détruit pour un bout les liens de confiance. Avec le succès des réseaux sociaux, on s'interroge sur l'importance capitale de la qualité du lien entre les personnes, dans les entreprises comme avec l'environnement, en interne comme en externe. Comment soutenir cette approche qui privilégie l'humain et où l'innovation devient l'affaire de tous?

2.3. ANALYSE COMPARATIVE EN MATIÈRE D'ACQUISITION DE COMPÉTENCES SOCIALES

Il est intéressant d'identifier trois différentes stratégies au développement de compétences sociales favorisant l'entraide en groupe ou en réseau en les apparentant aux phases d'apprentissages d'Albert Bandura (1986), chef de file du courant de la sociologie cognitive en Amérique du Nord.

La première approche «à la bonne franquette» peut s'associer à un arrêt en phase d'incompétence inconsciente où «*l'on ne sait pas que l'on ne sait pas*» quelque chose.

Ainsi on a un projet ou une entreprise à développer et, ou à promouvoir et on se joint à un groupe, ou un réseau, souvent plein de bonnes intentions, rencontrant des gens, participant à des activités, serrant des mains, distribuant des cartes, poussant son projet, ses produits ou services du mieux qu'on peut. Puis devant les faibles résultats concrets, on passe à un autre groupe ou réseau, restant toujours un peu sur sa faim, sans pouvoir mettre le doigt exactement sur ce qui cloche. Comme on ne connaît pas mieux, on ne peut imaginer mieux. Et comme le disait si souvent Edwards W. Deming, père de la Qualité totale, lorsqu'il enseignait «*Comment pourraient-ils savoir?*» «*How could they know?*» (Deming, 1991).

Plusieurs regroupements ou réseaux ne touchent que peu ou pas aux compétences sociales soit, parce qu'ils les prennent pour acquises, qu'ils croient qu'elles ne font pas partie de leur champs de compétence, ou parce qu'ils les considèrent comme étant de moindre importance. Ces trois attitudes ne font que croître le nombre de personnes dans ce type d'approche «à la bonne franquette», où l'on ne peut mettre le doigt sur ce qui manque exactement.

La deuxième approche «à la dure» est reliée à la phase d'incompétence consciente où «*l'on sait que l'on ne sait pas*». Pour certains types de formation dites «*techniques*» on peut finir par contrôler les intrants, apprendre les étapes, les répéter dans le bon ordre et les mesurer jusqu'à développer une habileté à générer un produit fiable. Pour les savoirs sociaux, cela n'est pas aussi aisés. Il n'existe pas de recette magique qui produise coup sur coup les

mêmes résultats, les intrants étant plus difficilement saisissables et aussi plus diversifiés que le nombre de personnes rencontrées.

On joint alors un groupe ou un réseau particulier qui devrait pouvoir aider à bâtir et développer ses approches relationnelles. On assiste à des formations, on participe à des ateliers et des séminaires pour s'apercevoir de plus en plus de ses lacunes sans amélioration notoire et même plutôt avec un sentiment de perte et de défaite. D'une conférence sur les différents types de personnalité, on fait, en séminaire, un test de personnalité MBTI (Briggs Myers, 1998) ou un autre test en ligne ou en lisant un livre sur le sujet. Certains éléments font du sens alors que d'autres sont plutôt confus. Cela peut se complexifier lorsqu'on assiste à une autre formation qui touche le même sujet et propose d'autres moyens ou qu'on lit un blog proposant une autre recette. D'aucuns appelleraient cela de l'empilement de savoirs.

Trop souvent le développement de compétences sociales, dites de «*soft skills*» s'arrête là. On a créé un besoin d'appliquer certaines de ses nouvelles connaissances dans son travail, sans observation concrète, sans pratique assistée et continue. Alors on doute et on craint de poursuivre.

La troisième approche dite «*intuitive*» à la Malcolm Gladwell (2005), journaliste et auteur du best-seller «*le point de bascule*», est davantage reliée aux deux dernières phases d'apprentissages soient celles de la compétence consciente où «*l'on sait ce que l'on sait*» et celle de la compétence inconsciente où «*l'on ne sait pas ce que l'on sait*».

C'est ici que l'importance de l'espace systémique du laboratoire-social (cellule ou club) prend tout son sens. La personne apprend en observant, en regardant faire ceux qui savent faire. Il s'agit d'une phase cruciale en apprentissage. En analysant et discriminant leurs résultats et en pratiquant par elle-même dans son milieu, la personne prend confiance en elle-même, en son auto-efficacité. Cela la motive à passer à l'acte, en combinant ses compétences sociales à ses autres compétences techniques et en les répétant dans son milieu. Dans cette approche, à cette phase d'apprentissage, elle sait avoir à disposition un lieu d'observation et de renforcement où analyser ses résultats et persévérer à apprendre à s'adapter de façon continue.

Il est donc dès lors essentiel que le laboratoire exemplifie lui-même dans sa gestion courante l'application des compétences sociales, et puisse les démontrer au jour le jour devenant apprenant à son tour dans une influence mutuelle. La réussite de l'apprentissage de compétences sociales se situe ainsi dans l'interaction et l'intégration de trois éléments, ceux de cognition, de comportement et de contexte, tel que proposé par Albert Bandura (1995).

3. BONNES PRATIQUES AU COEUR DE L'ENTRAIDE

A l'heure des réseaux sociaux, l'importance de disposer d'un réseau solide de contacts n'est plus à démontrer. Autrefois un diplôme et un bon carnet d'adresse suffisaient pour bâtir une carrière. L'important aujourd'hui est devenu sa visibilité dans le réseau et sa capacité à mieux se connaître. En effet, comment entrer en contact en profondeur avec l'autre si on ne se connaît pas soi-même?

La notion d'entraide est trop souvent confondue avec celle de charité ou d'aide pour personnes en difficulté. L'entraide entre personnes qui vont bien pour aller encore mieux est un puissant moteur pour faire avancer la société dans une approche d'autonomisation (d'*«empowerment»*), efficace pour la création de valeur.

Le but de cette dernière partie est d'investiguer les caractéristiques de l'entraide, sa pratique et la notion de co-avancement qui est au cœur de ce processus original et qui se distingue des relations professionnelles (d'affaires ou de travail) et personnelles (familiales ou sociales) qui nous lient habituellement.

3.1 L'ENTRAIDE, UNE PERLE DE LA LANGUE FRANÇAISE

Au cœur du réseautage (networking en anglais), se trouvent les valeurs de solidarité et d'entraide, comme aime le répéter Lise Cardinal, auteur de trois ouvrages de référence sur le réseautage responsable et durable (Cardinal et Tremblay, 2007). A l'heure des réseaux sociaux, les gens ont les yeux rivés sur le doigt (facebook, youtube, twitter), et oublient de regarder la lune. Or réduire le réseautage à l'échange de cartes de visite, ou à une présence sur les réseaux sociaux, c'est passer à côté de la compréhension profonde que tout est en interaction constante, et qu'on ne voit bien qu'avec le cœur, car l'essentiel est invisible pour les yeux⁴. Au début du XXème siècle, le prince russe Pierre Kropotkine, écrit le livre *L'entraide*⁵. C'est son ami Elysée Reclus qui lui propose ce néologisme pour titre de la version française qui paraît en 1906. D'abord écrit «*entr'aide*», ce mot se transforme en «*entraide*» et se décline en verbe «*s'entraider*» ce qui permet de conscientiser cette action et donc de pouvoir s'améliorer. En plein darwinisme social, Kropotkine observe que les peuples premiers pratiquent non pas la compétition mais sont fondés sur la coopération. Lorsque l'on adopte ce point de vue, on ne voit plus les gens comme des sommes d'individus, mais comme une somme d'interactions où chacun est proche de l'autre, où les personnes peuvent s'entraider pour réaliser leur rêve, leur projet.

On est donc très loin de la vision de Thomas Hobbes qui écrit en 1651 dans le Léviathan «*aussi longtemps que les hommes vivent sans un pouvoir commun qui les tient en respect, ils sont dans cette condition qui se nomme guerre, la guerre de chacun contre chacun*». L'image d'une nature impitoyable à la vie dure. Pour Pablo Servigne qui signe la préface à la réédition du livre «*l'entraide*» en 2008⁶ «*cette image a été adoptée rapidement à l'époque victorienne pour évoquer le processus de sélection naturelle co-décrit par Darwin et Wallace. A l'époque, la société britannique portait le développement d'un capitalisme puissant qui cherchait une justification théorique de ses principaux carburants: l'individualisme et la compétition. C'est ainsi que le siècle n'a surtout retenu de Darwin que ces interprétations sociales: la « lutte pour la vie », la « loi du plus fort », le combat quotidien de tous contre tous. Or ce n'est pas ce qui se dégage de la lecture des écrits de Darwin. Celui-ci a certes observé comment la sélection naturelle modelait l'évolution et quel était le rôle de la compétition, mais n'a jamais nié l'importance de l'entraide dans cette lutte pour les moyens d'existence.*» Jacques Lecomte dans «*la bonté humaine*» (2012) écrit «*à côté des tendances potentiellement agressives chez l'être humain, sont présentes, d'une manière plus importante encore, des tendances à l'empathie, à l'altruisme et à la coopération [...]. Beaucoup de certitudes sur la violence et l'égoïsme sont fondées sur des affirmations sans preuve ou des rumeurs, voire des mensonges*».

⁴ SAINT-EXUPÉRY Antoine, «*le Petit prince*», Houghton Mifflin Harcourt 2001 (134 millions d'exemplaires vendus depuis 1943).

⁵ KROPOTKINE P., *L'entraide : un facteur de l'évolution*, Aden Editions, 2009.

⁶ SERVIGNE P., préface à la réédition de «*L'entraide*» aux éditions Aden en 2008.

De même David Premark et Guy Woodruff (1978), primatologues à l'Université de Pennsylvanie ont introduit le concept de «*theory of mind*»: la capacité d'attribuer des intentions à un autre qui est la pierre angulaire des compétences sociales. Les recherches de David et Ann Premark (1994), associées à celles de Hamelin, Wynn et Bloom (2007), identifient que des bébés de six à dix mois prennent en considération les actions d'un individu envers les autres en évaluant cet individu comme attirant ou repoussant. Ces recherches démontrent ainsi la capacité sociale des jeunes bébés avant même celle du langage.

3.2 PRATIQUER L'ENTRAIDE EN CLUB ET EN CELLULE

Dans les pays francophones, la pratique de l'entraide s'est développée prioritairement au Québec. En 1974, le ministre de l'Industrie et du Commerce Guy Saint-Pierre réunit sept chefs d'entreprises et provoque une discussion sur la question de savoir comment aider la première génération francophone de PME à s'organiser pour la croissance. Le Groupement des chefs d'entreprise du Québec naît de cette discussion et son initiateur et premier président Marcel Bundock en précise l'enjeu: «*il est urgent de briser l'individualisme du milieu de la PME en favorisant un regroupement d'efforts, un regroupement d'hommes animés avant tout de bonne volonté*» (Paquette, 1999).

Puis en 1988, ce sont les cellules d'entraide pour femmes qui sont lancées au Québec à l'initiative de Lise Cardinal, alors vice-présidente au sein de ce qui est maintenant le Réseau des Femmes d'Affaires du Québec (RFAQ). Les cellules au début des années 1990 pouvaient paraître vues de l'extérieur comme des planches de salut pour des femmes venues s'y plaindre du traitement quelque fois misogyne de leurs confrères et patrons ou du peu d'ouverture de la société en général. Il faut se souvenir que c'était au moment où une femme voulant «*se partir en affaires*» devait obligatoirement être accompagnée de son père ou de son mari. Au lieu de cela les cellules sont devenues plutôt des rampes de lancement («*spring board*») permettant à la fois de s'entraider en faisant le plein de courage, d'audace et d'énergie et en apprenant des bonnes et moins bonnes expériences des unes et des autres.

Ces approches s'inspirent aussi bien de la France où se sont créés de nombreux groupements d'entreprises intéressées à la défense des intérêts de leurs membres que du modèle anglo-saxon des «*president clubs*», par exemple Entrepreneurs' Organization ou Young Presidents' Organization. Elles se sont cependant «*québécisée*» afin de s'orienter principalement sur l'entraide mutuelle des membres. Aujourd'hui, ces formats organisés d'entraide deviennent un modèle à suivre dans toute la francophonie.

En Suisse, c'est à l'initiative de l'entrepreneur Geneviève Morand, que le modèle des cellules d'entraide est lancé en 2006 suite à sa participation pendant deux ans à la Commission fédérale PotentiELLE pour l'encouragement des femmes entrepreneurs. Elle initie quatre ans plus tard en 2010 les premiers clubs du Groupement des chefs d'entreprise à Genève, Lausanne, Fribourg et à Lyon, en France voisine. En Belgique, c'est l'entrepreneur Pierre Portier qui a introduit le modèle du Groupement des chefs d'entreprises du Québec.

3.3 CELLULES D'ENTRAIDE ET CLUBS DU GROUPEMENT

Aujourd'hui, le Groupement des chefs d'entreprise du Québec réunit 1.800 membres dans quatre pays, Québec, Belgique, Suisse, et France dans près de 250 clubs. Une des conditions d'admission est le fait d'être propriétaire de l'entreprise et porteur de la vision. L'équipe de

cinquante collaborateurs au service des membres est entièrement financée par les cotisations de ces derniers.

Les Cellules d'entraide pour femmes sont composées d'entrepreneurs, de travailleurs autonomes, de dirigeantes, de gestionnaires professionnelles de corporations ou d'organismes publics, parapubliques ou à but non lucratif. Elles viennent principalement des services et, dans une moindre mesure en Suisse, du secteur manufacturier. Chaque cellule est composée de membres provenant de fonctions diversifiées, sans compétition, de la finance aux technologies de l'information, du marketing à la gestion de ressources humaines, en passant par le légal, les opérations, le coaching-conseil, les ventes et la comptabilité.

Si au Québec, devenir membre d'une cellule est un service parmi d'autres proposé par le RFAQ, en Suisse, c'est un service à part entière proposé par la fondation Muse pour la créativité entrepreneuriale, ce qui distingue les membres suisses des Cellules d'entraide de tout autre regroupement de femmes. A terme, ce projet souhaite aussi être financé uniquement par la contribution de ses membres. En phase de développement, le soutien du Bureau fédéral de l'Egalité de Genève est clé, compte tenu du potentiel de contribution financière des femmes actives professionnellement, notamment si l'on souhaite inclure les indépendantes. Un club ou une cellule correspond pour les membres à un mini conseil d'administration. Prenons comme exemples les cellules d'entraide, le mode de fonctionnement d'un club du Groupement étant quelque peu différent. Elles sont animées par une leader dont le terme est au maximum de deux ans pour laisser l'opportunité au plus grand nombre de vivre une expérience de leadership unique. Elle est assistée d'une ou deux co-leaders.

Son mode de fonctionnement de base est simple: une rencontre par mois de trois heures et un «24 heures» par année pour apprendre ensemble à mieux se connaître et se reconnaître, tout en se ressourçant, en s'entraînant et en revisitant les accomplissements de l'année, et en définissant le plan de la prochaine année. Il peut aussi y avoir des rencontres inter-cellules. Les leaders, quant à elles, se rencontrent plusieurs fois par an et ont leur propre «30 heures» incluant une journée d'accompagnement relationnel, souvent l'unique occasion pour elles d'avoir accès à ce type d'échanges.

On rejoint une cellule ou un club pour progresser sur le plan professionnel et personnel par l'entraide. L'objectif est d'être «challengé», supporté et reflété par le groupe, grâce à l'écoute, la bienveillance, et le non jugement. C'est la capacité du groupe à permettre le challenge, le support et le reflet de chaque membre qui est la clé du succès.

3.4 LE CO-AVANCEMENT

D'expérience, il ne suffit pas de mettre 10 à 12 personnes ensemble dans une salle et de leur dire: «Allez! Maintenant parlez-vous et développez-vous ensemble».

Co-avancer, c'est aller de l'avant, ensemble, côte à côte! Pour ce faire, cinq ingrédients sont essentiels: s'entendre sur une raison d'être, un but commun, définir un rôle identitaire incluant une couleur particulière, identifier clairement les croyances et valeurs, clamer ses talents et complémentarités, bâtir un code de conduite et de comportements préconisés, et établir, tester et continuellement améliorer le mode de fonctionnement pour «faire ensemble» et s'entraider. Cela peut paraître simple et cela l'est. Cependant que de fois on passe outre aux quatre premiers éléments pour se lancer directement dans l'action sans plus de préparation!

C'est un espace pour apprendre ensemble à planifier, diriger, coordonner organiquement, sans pouvoir formel, en tout sincérité et confidentialité. C'est aussi un lieu où les individus foncièrement indépendants côtoient les irréductibles collaboratifs, où ceux qui font confiance d'emblée apprivoisent peu à peu ceux qui font rarement confiance ou presque. Enfin c'est un lieu où prendre conscience, souvent pour la première fois, des croyances parfois opposées qui sous-tendent constamment les décisions et façons de faire.

C'est aussi et surtout, en priorité, se donner du temps pour se lire et se relire, pour être curieux des autres, de leurs talents, en renforcement ou en complémentarité aux siens propres, et pour apprendre en expérimentant ensemble les compétences sociales essentielles dans un laboratoire humain unique.

Le co-avancement, c'est donc une approche utilisant temps et espace pour s'autoriser à aller de l'avant, de manière collective et en étant de plus en plus confiant en son potentiel. La confiance en soi est en effet un élément crucial comme l'a démontré l'étude du Professeur Mathias Rossi de la HEG Fribourg⁷. Il s'agit aussi d'être plus confiant dans le potentiel de ses co-avanceurs et en leur capacité commune à oser et foncer pour façonnner avec audace, créativité et détermination ce nouvel âge de la connexion ou «*Connexion Age*».

4. CONCLUSION

Le principal mérite de l'approche québécoise est de conscientiser les actions de réseautage et d'entraide qui sont connues de tous et expérimentées par chacun, comme nous faisons tous de la prose sans le savoir. Au temps de la connexion, il est impérieux de s'améliorer, car comme le généticien des populations Albert Jacquard aime le répéter, «*je suis les liens que je tisse*» (Jacquard, Kahn, 2011).

Le fait de pratiquer en pleine conscience permet d'éviter le stress au quotidien et de prendre de plus en plus de plaisir à chaque interaction. Il s'agit, par exemple, de remplacer la peur de déranger par oser exprimer ses besoins, la peur d'avouer ses faiblesses par oser demander de l'aide, la peur du conflit par être bon en conflit, la peur de montrer ses émotions par savoir que ce sont elles qui nous mettent en mouvement. Pour que l'effet réseau et entraide porte ses fruits, faut-il encore que les participants au processus de co-création connaissent les mécanismes qui favorisent des relations de qualité. C'est de cette qualité de relation que naît la créativité, clé de notre futur.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- BAERLOCHER S. (2012), *L'étymologie de l'entraide*, rapport des cellules d'entraide, La Muse.
- BANDURA A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- BANDURA A. (1995), *Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University press.
- BRIGGS MYERS I. (1998), *Mbti Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*.
- CARDINAL L., TREMBLAY J. (2007), *Comment bâtir un réseau de contacts solide*, in CARDINAL L., DUHAMEL R., *Réseautage d'affaires, Mode de vie, Transcontinentales*.

⁷ ROSSI Mathias, Professeur HEG Fribourg, Etude d'impact des Cellules d'entraide pour femmes sur ses membres.

COMTESSE X., PAULETTO G. (2010), *Smart Gouvernance*.

CROUZET T. (2006), *Le peuple des connecteurs, Ils ne votent pas, ils n'étudient pas, ils ne travaillent pas mais ils changent le monde*, Bourin Editeur.

DEMING W.E. (1991), *Out of the crisis*, Massachusetts Institute of Technology, CAES.

GLADWELL M. (2005), *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*, Little Brown and Company.

GRATTON L. (2011), *The Shift: The Future of Work is Already Here*, Collins.

HAMELIN JK., WYNN K., BLOOM P. (2007), *Social evaluation by preverbal infants*, Nature, Vol. 450.

JACQUARD A., KAHN A. (2001), *L'avenir n'est pas écrit*, Bayard.

LECOMTE J. (2012), *La bonté humaine*, Editions Odile Jacob.

LEVINE R., LOCKE C., SEARLS D., WEINBERGER D. (2009), *The Clue train Manifesto*, Basic Books.

MORIN E. (2011), *La Voie*, Fayard.

PAQUETTE C. (1999), *L'aventure unique d'un réseau de bâtisseurs, l'expérience du Groupement des chefs d'entreprise du Québec*, Transcontinental.

PREMACK D., WOODRUFF G. (1978), *Does the chimpanzee have a theory of mind?* Behav. Brain Science.

PREMACK D., PREMACK A. (1994), *Infants attribute value +/- to the goal-directed actions of self-propelled objects*, Journal of Cognitive Neuroscience.

SALOFF COSTE M. (2005), *Le management du troisième millénaire*, Guy Trédaniel Editeur.

WALDROP M.M. (1996), *The Trillion-Dollar Vision of Dee Hock*, Fast Company.