

## Peut-on vraiment hacker le management dans son entreprise ?

Publié le 21/09/2017 par Aude David

Les méthodes traditionnelles de management sont de plus en plus perçues comme obsolètes, et les entreprises n'arrivent pas toujours à changer leur culture. Quels sont les freins au changement et les caractéristiques à prendre en compte ? Ces questions ont été développées au Hackathon du Management.



Comment adapter le management aux attentes actuelles ? Cette question est plus que jamais d'actualité, pourtant les entreprises rencontrent toujours des difficultés à proposer un management véritablement centré sur l'humain. "Le management moderne a été inventé par des gars du Middle West il y a 150 ans, explique Frédéric Rey-Millet, dirigeant d'EthiKonsulting, qui a organisé le [Hackathon du Management\\*](#) les 19 et 20 septembre. A l'époque de Frédéric Taylor, le système économique passait de l'artisanat à l'industrie. Aujourd'hui, **la nature du travail a changé, le management doit changer aussi**, car le vieux logiciel est dépassé".

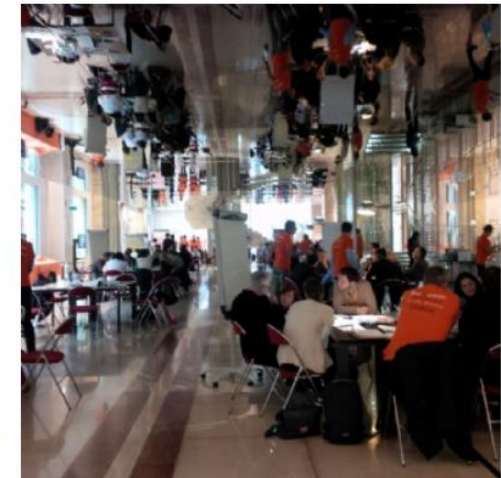


Frédéric Rey-Millet,  
dirigeant de  
EthiKonsulting

un véritable défi."

### Le changement doit se faire dans un but précis

Mais que faut-il changer au juste ? Les participants évoquent **le manque d'engagement des équipes, la rigidité de la mobilité interne, le manque de communication entre terrain et siège**. Les deux sujets plébiscités par les managers interrogés en amont de l'événement ont été le management sans se prendre au sérieux, et l'alignement entre l'intention et l'action. "Le cerveau est l'organe qui déclenche l'action, explique le neurobiologiste Pierre-Marie Lledo. S'il n'y a pas d'action possible après une prise d'information, cela déclenche du stress, de l'anxiété, de la dépression".



Un principe admis par les participants au Hackathon. "On sait depuis longtemps que le travail en équipe et l'humain permettent d'aller plus loin que la technique pure, explique Martine Leguennec, responsable de l'Observatoire social de la Banque de France. Mais la mise en place est difficile. **Il y a d'abord une conversion personnelle à faire, pour changer son rapport au pouvoir**. Mais souvent, l'entreprise fait également le contraire de ce qu'elle devrait faire : la gestion des ressources humaines est de plus en plus individualiste. Aligner les ressources humaines sur ce besoin de collectif est

## *Il faut se demander en quoi le changement va bénéficier concrètement aux collaborateurs ou aux managers".*

Que ce soit le développement du potentiel d'équipe, l'introduction de l'adaptation et l'agilité, ou la mise en place du droit à l'erreur, le changement doit s'effectuer avec un but précis. "Le piège, c'est de changer pour améliorer l'entreprise, affirme Frédéric Rey-Millet. Mais vouloir changer un système entier ne fonctionne pas. Il faut se demander en quoi le changement va bénéficier concrètement aux collaborateurs ou aux managers".

Beaucoup d'entreprises prennent conscience de la nécessité de faire évoluer leurs méthodes. A la SNCF, l'arrivée de prestataires externes a par exemple

participé à amorcer un changement de culture. Le secteur bancaire entreprend lui aussi des transformations. Erida Gervais est consultante en finance de marché pour le cabinet Novencia et a conseillé plusieurs banques. Elle estime que les organisations "essayent de changer les pratiques managériales et d'introduire plus d'agilité, mais dans les grandes entreprises, ce n'est pas toujours évident". Une des clés, selon elle, est de faire en sorte que les équipes se sentent valorisées, adhèrent au projet, mais un des principaux obstacles est le manque de temps pour développer cette cohésion, face au "marathon permanent" des projets. Pour elle, le manager n'est pas "juste là pour chapeauter un projet. Il doit vraiment être au coeur de son équipe, et pas simplement au-dessus d'elle. **Son rôle est plutôt de rassembler les solutions proposées par chacun**, et de connaître les différences de compétence de chacun". Elle remarque que les outils tels que les plateformes collaboratives ou les boites à idées commencent à bien fonctionner dans les entreprises qu'elle conseille.

## Impliquer le terrain dans les réformes managériales

Mais quand une entreprise a institué une culture hiérarchique pendant des années, il est difficile de s'en défaire. "Nous sommes en train de réorganiser nos usines, explique Laure Delaby, responsable des ressources humaines chez le groupe de cosmétique Naos, et nous voudrions que les idées viennent du terrain. Mais quand pendant 20 ans on ne demande pas leur avis aux gens, il leur faut du temps pour s'exprimer". Changer la culture managériale est long et ne peut se faire en un jour. Des membres d'Orange Labs, la division Recherche et développement de l'opérateur de téléphonie, testent par exemple des initiatives sur de petites entités du groupe.

*"Quand pendant 20 ans on ne demande pas leur avis aux gens, il leur faut du temps pour s'exprimer"*

Certaines organisations ne voient toujours pas l'intérêt de remettre à plat leur management. Si 18 entreprises ont participé au Hackathon du Management, Frédéric Rey-Millet assure avoir essuyé 90% de refus. "Les gens ici ont de l'appétence pour les questions managériales, mais de nombreuses entreprises ont refusé de participer pour, selon moi, de faux prétextes : budget, timing..."

## *L'impulsion doit venir de la direction, mais la mise en application doit venir du terrain.*

Mais le changement des pratiques managériales doit-il venir du haut ou du bas ? Pour Frédéric Rey-Millet, l'impulsion doit venir de la direction, mais la mise en application doit venir du terrain. "La Sécurité Sociale belge a révolutionné ses équipes pendant trois ans avant d'en parler au ministère, et celui-ci n'a accepté ses changements que parce qu'il en voyait déjà les résultats. **Les expérimentations doivent se faire**

**au niveau local, sans que la direction ne soit tenue au courant dans un premier temps."**

\*Les 19 et 20 septembre, Ethikonsulting et Davidson Consulting ont organisé dans les locaux de la Banque de France le Hackathon du Management, un événement réunissant 140 personnes issues de 18 entreprises : Orange, SNCF, Adidas, Enedis, Legrand... Réparties en 18 équipes, elles devaient réaliser un produit ayant pour but de "hacker le management", et aider les entreprises à révolutionner leurs pratiques managériales. Cinq projets ont été primés, les membres des équipes gagnantes seront accompagnés pour mettre en application ces projets dans leurs entreprises.

## Sept idées pour un management plus collaboratif

Publié le 21/09/2017 par [Aude David](#)

Améliorer l'implication des équipes et oser un management innovant, oui, mais comment s'y prendre ? Le Hackathon du Management a été l'occasion de partager des bonnes pratiques et d'imaginer des solutions disruptives.

Révolutionner le management, mission impossible ? Certains managers sont pourtant prêts à inventer de nouvelles pratiques. Lors du [Hackathon du Management](#), les 19 et 20 septembre, 140 managers de 18 entreprises ont eu l'occasion d'imaginer pendant deux jours des produits censés faciliter le relations en entreprise. Nourris par [leur réflexion sur la stratégie managériale de leur propre entreprise](#), les projets peuvent inspirer des entreprises de tous les secteurs. Quatre équipes ont vu leur projet primé, et vont pouvoir le concrétiser.

Révolutionner le management, mission impossible ? Certains managers sont pourtant prêts à inventer de nouvelles pratiques. Lors du [Hackathon du Management](#), les 19 et 20 septembre, 140 managers de 18 entreprises ont eu l'occasion d'imaginer pendant deux jours des produits censés faciliter le relations en entreprise. Nourris par [leur réflexion sur la stratégie managériale de leur propre entreprise](#), les projets peuvent inspirer des entreprises de tous les secteurs. Quatre équipes ont vu leur projet primé, et vont pouvoir le concrétiser.



### Célébrer ses erreurs

2/3

***Le top management doit montrer l'exemple et montrer que l'erreur fait partie intégrante du processus entrepreneurial***

Le deuxième projet, Les succès de l'échec, porté entre autres par des managers de la Banque de France et Davidson Consulting, consiste en une **plateforme de partage de vidéos sur laquelle tous les salariés sont invités à poster des témoignages sur leurs échecs passés**, et surtout sur les enseignements qu'ils en ont tiré. La plateforme a pour but de dédramatiser l'échec et la prise d'initiative, et de sortir d'une culture française qui a l'échec en horreur et fait tout pour le limiter. Pour que cela soit efficace, le top management doit montrer l'exemple et montrer que l'erreur fait partie intégrante du processus entrepreneurial.

L'intérêt d'une plateforme de vidéos est aussi de pouvoir publier des commentaires pour réfléchir à ce qui peut être amélioré dans les idées partagées, et transformer les échecs passés en succès futurs.

## Du fun pour être au coeur de ses équipes



Comment faire en sorte que le manager ne soit pas isolé du reste de ses équipes et réduire la verticalité de la hiérarchie ? Le troisième projet primé, porté notamment par des représentants d'Enedis et d'Air France, apporte une solution avec une application, What The Fun. Tous les membres d'une équipe peuvent utiliser la plateforme pour

proposer une action (défi, tenue vestimentaire à porter, chiffre à réaliser) ou simplement échanger une phrase du jour ou un message. Quand les actions sont validées par l'équipe, celle-ci peut les exécuter. Le projet se base sur **le management par l'humour, pour sortir le manager de l'isolement dans lequel il se trouve souvent vis-à-vis de ses équipes**, en permettant à tous de faire passer des messages sérieux de manière décalée.

## Favoriser la cohésion en reconnaissant les compétences

Et si la reconnaissance au travail passait aussi par des compétences non professionnelles ? C'est le postulat de Blablacoach, développé entre autres par des managers de la Caisse des Dépôts et de la Banque de France, qui a obtenu le prix spécial Great Place To Work. Sur une application, les participants indiquent leurs compétences professionnelles et personnelles, et rechercher des personnes en fonction de compétences précises pour réaliser une mission dans l'entreprise ou un projet personnel : cela peut aller de la réalisation de tableaux croisés dynamiques en passant par de la plomberie en passant par les soft skills. Le projet part du principe que **reconnaitre ses collaborateurs pour l'ensemble de leurs compétences facilite leur intégration et leur épanouissement**, et développe une cohésion interne en créant des liens informels entre les membres de l'équipe.

## Donner de l'autonomie à ses équipes

D'autres idées ont été développées durant ces deux jours. Chez Google, **libérer le management passe par la réduction des procédures**. La mobilité interne peut être indépendante des RH : un responsable peut simplement pitcher un poste en invitant les personnes intéressées à lui envoyer un mail. De la même façon, n'importe qui peut proposer de réaliser une formation sur un de ses domaines d'expertise. Et **la reconnaissance ne vient pas exclusivement de la hiérarchie**, puisqu'il est normal d'envoyer des messages de félicitations à ses collègues, y compris plus vieux et plus gradés.



La SNCF pratique le **reverse mentoring** : les plus âgés transmettent leur expérience technique, les plus jeunes leur connaissance du numérique et des nouveaux outils technologiques. Elle développe également les méthodes participatives. Les systèmes informatiques, par exemple, ne livrent plus un produit fini, mais

dialoguent avec les usagers du service pour construire un outil qui réponde à leurs attentes. (à lire aussi sur ActionCo : [Chez Axa, les juniors forment les seniors au digital](#)). Adidas croit en le potentiel de ses équipes. L'équipementier sportif a fondé le programme Next Leaders, qui rassemble les collaborateurs ayant le potentiel d'entrer un jour au comité de direction. Ils doivent **mener à bien des projets, mais sans en toute liberté, sans aucune directive de la part du top management**. Ailleurs, certaines entreprises organisent des CODIR miroir, auxquels participent des salariés issus du terrain, et qui peut proposer des initiatives au CODIR officiel.

Enfin, de manière plus générale, Frédéric Rey-Millet, dirigeant d'EthiKonsulting qui a organisé l'événement, rappelle qu'il est illusoire de vouloir changer toute l'entreprise d'un coup : mieux vaut commencer par des initiatives locales.