

Casser les codes de l'entreprise sans braquer les directions : l'équation délicate du "hackathon du management"

Par Catherine Abou El Khair



Une équipe de managers travaille à un projet d'application sur le management lors du hackathon du management, le 19 septembre 2017

© DR

Créer un "outil managérial" pour moderniser un management souvent contraignant, inhibant voire inefficace en entreprise : plus de 140 managers se sont réunis dans les locaux de la Banque de France mardi 19 et mercredi 20 septembre 2017 pour imaginer de nouvelles solutions à ces problématiques en s'inspirant de la méthode du "design thinking". Lors de ce "hackathon du management" auquel AEF a participé, les projets d'applications révèlent une série de "frustrations". L'entreprise, marquée par des cadres rigides, installe un esprit de sérieux que certains participants ont cherché à remettre en cause. Mais surtout, en ligne avec la tendance aux pratiques de travail collaboratives, le but d'un nombre significatif de projets était de trouver des voies viables pour que les idées et projets des salariés puissent s'exprimer et être entendues par la hiérarchie.

Nommées Albert Einstein, Marie Curie, Alan Turing, Frères Montgolfier, Léonard de Vinci ou encore Nikola Tesla, les tables rondes occupant le "grand hall" de la Banque de France portent chacune le nom d'un inventeur reconnu. Et pour cause : l'objectif du "hackathon" organisé mardi 19 et mercredi 20 septembre 2017 par le cabinet de conseil en management Ethikonsulting, avec le soutien de la Banque de France et de l'entreprise Davidson Consulting, est de conduire ses participants à innover sur le management (lire sur AEF). Selon la directrice associée d'Ethikonsulting Isabelle Rey-Millet, l'intérêt de l'événement est de "confronter des cultures managériales différentes". Selon elle, il est difficile d'innover sur les problèmes du management en huis clos : "les faire sortir de l'entreprise est essentiel afin d'être dans l'innovation et la créativité".

Pas simple pour les plus de 140 managers - de "première ligne ou de deuxième niveau" - qui ont participé à l'événement. Issus de plus d'une dizaine de sociétés et répartis dans 18 groupes de travail interentreprises, ils ont planché pendant deux demi-journées sur l'une des cinq thématiques suivantes, selon leur choix : "réduire l'écart entre l'intention et l'action", "manager

sans se prendre au sérieux", "favoriser l'adaptation et l'agilité", "oser le risque et le droit à l'erreur" ainsi que "développer le potentiel d'équipe". Loin d'être une science, le management est une matière particulièrement difficile à aborder : "c'est immatériel, c'est difficile à juger, stratégique voire un peu touchy", illustre Gaëlle, chargée d'une université d'entreprise et du "people development" dans une entreprise œuvrant dans le secteur parapétrolier.

TRAITER LES SCORIES DU MANAGEMENT

Lors de la première phase de remue-méninges, les participants remplissent une "carte d'empathie" afin de définir les besoins de leur "client" final. L'application peut ainsi être destinée aux besoins du manager, de la direction, d'une équipe voire à l'entreprise entière : c'est aux participants de définir la cible. Avant d'imaginer un produit, il s'agit d'une phase clef selon les organisateurs afin d'augmenter les chances de créer une innovation "de rupture", selon les principes du "design thinking".



Les premières idées fusent. À l'une des tables, les participants réunis autour de la thématique "comment manager sans se prendre au sérieux" cherchent à articuler un projet visant à "impulser un échange plus fun dans mon management". L'idée de noter les managers ou de les plébisciter par voie numérique circule, sur le modèle du bouton "like" utilisé sur Facebook ou du site TripAdvisor qui note les restaurants. Allergique à la réunionite, une participante cherche de son côté un moyen d'en réduire leur recours en permettant aux salariés de dénoncer cette habitude.

Pour Claire, jeune diplômée travaillant à la direction des ressources humaines d'une entreprise de services publics, "il y a tout un symbole autour de la figure du chef" dont la position ne peut pas être remise en cause. Elle estime que les managers doivent "se lâcher un peu". "Je cherche des méthodes innovantes pour mettre les équipes en mouvement", témoigne de son côté une responsable qui dirige une équipe d'une trentaine de personnes. "On est dans une structure qui broie les talents" avec des agents "qui ne participent pas à la construction de la situation future". Pour les motiver, elle s'emploie pour l'instant à introduire une culture de convivialité dans son service, une attitude qui casse les codes dans son environnement. "Je cherche à trouver d'autres canaux d'échange avec eux, et c'est long", déplore-t-elle.

"C'EST SOUVENT LE MANAGER QUI BLOQUE"

De fait, la question du désengagement des équipes a aussi traversé les réflexions des managers. Pour y remédier, plusieurs projets tournaient autour de l'idée de faciliter l'innovation au sein de l'entreprise. "Il y a des frustrations qui s'expriment, de personnes qui n'ont pas la liberté de concevoir leurs projets et qui cherchent à être libérées de contingences telles que la direction ou les budgets pour promouvoir des projets internes", analyse Bertrand Bailly, PDG de l'entreprise de conseil en technologies Davidson Consulting et membre du jury du **hackathon**.

Baptisé "crackfunding", le projet d'application ayant reçu le premier prix du **hackathon** veut ainsi permettre à tout salarié de contribuer à un projet initié par un collègue en y allouant du temps, de l'argent et des compétences". "Notre projet mixe le principe de la boîte à idées et du crowdfunding. Quand un salarié a une idée, plutôt que de se battre pour la mettre en œuvre, on lui permet d'obtenir un crédit de temps ou d'argent pour l'aider" car "c'est souvent le manager qui bloque", explique Gaëlle, qui fait partie de l'équipe gagnante.

Si l'idée a séduit, reste à voir si elle va vraiment produire l'effet recherché. "Et les dirigeants, comment je les emmène là-dedans ?", interroge Bertrand Bailly à propos du projet. "Je serais allé plus loin", réagit-il auprès d'AEF, suggérant "une logique de gamification" pour convaincre la hiérarchie. Pour révolutionner le management d'une entreprise, la démarche doit selon lui d'abord convaincre le top management pour avoir une chance d'être mise en œuvre...

Innovation, droit à l'erreur, et convivialité : les projets primés lors du hackathon

Le premier prix du **hackathon** a été décerné à "une plateforme collaborative pour faire émerger les initiatives des collaborateurs au sein des entreprises avec le principe du don : de temps, d'argent, de compétences", le second à "une plateforme vidéo vantant "le succès des échecs" et le dernier à une application de partage "des moments fun et décalés".

Un prix spécial du consultant spécialisé dans la marque employeur "Great place to work" a été offert à "une plateforme collaborative de mise en réseau des compétences".

Casser les codes de l'entreprise sans braquer les directions : l'équation délicate du "hackathon du management"

Par Catherine Abou El Khair

Un hackathon pour "craquer le modèle hiérarchique" des entreprises (Frédéric Rey-Millet, Ethikonsulting)

Par Catherine Abou El Khair



Frédéric Rey-Millet, DG du cabinet Ethikonsulting
© DR

Pour "craquer les pratiques managériales obsolètes", plus d'une dizaine d'entreprises (1) participent mardi 19 et mercredi 20 septembre 2017 à un "hackathon". Cette rencontre a pour objectif de créer des innovations en matière de management. Les entreprises vont plancher sur cinq sujets : "la réduction de l'écart entre l'intention et l'action, comment manager sans se prendre au sérieux, comment favoriser l'adaptation et l'agilité, comment oser le risque et le droit à l'erreur et comment développer le potentiel d'équipe", précise à AEF Frédéric Rey-Millet, DG du cabinet de conseil en management Ethikonsulting qui organise l'événement avec la Banque de France et le cabinet Davidson Consulting. Selon lui, "le digital a mis à mal le management", d'où la nécessité d'innover pour remédier, notamment, au faible niveau d'engagement au travail des salariés.

AEF : Pourquoi organiser un hackathon du management ? Vous dites vouloir "craquer les pratiques managériales obsolètes"...

Frédéric Rey-Millet : Au XIXe siècle, les entreprises ont mis en place des règles et des process pour pouvoir passer d'une société artisanale à une société industrielle selon l'organisation du travail prônée par Taylor aux États-Unis et Fayol en France. C'était adapté pour l'industrie mais ça ne l'est plus en 2017 : aujourd'hui, 80 % des entreprises sont dans les services.

On veut "craquer" le modèle hiérarchique. La nature du travail a changé et le digital a mis à mal le management. Les entreprises sont de plus en plus horizontales : aujourd'hui, on trouve de l'information plus facilement sur Google que par l'intermédiaire de son chef. Si l'on se réfère à l'enquête Gallup, en France, seuls 9 % des collaborateurs se disent activement engagés dans leur travail. La piètre qualité du management est la cause principale du faible engagement des salariés.

AEF : Quels sont les sujets sur lesquels les entreprises vont travailler ? Quelle est votre méthode ?

Frédéric Rey-Millet : En amont du hackathon, nous avons monté un réseau communautaire via l'interface Slack pour identifier les sujets qu'il faut améliorer. Nous en avons retenu cinq : la réduction de l'écart entre l'intention et l'action, comment manager sans se prendre au sérieux, comment favoriser l'adaptation et l'agilité, oser le risque et le droit à l'erreur et le développement du potentiel.

On sera d'abord sur une logique d'inspiration, avec des interventions de spécialistes et de DRH, et des entrepreneurs qui viendront faire leur masterclass. L'objectif est ensuite d'arriver à imaginer des solutions selon une logique inspirée du *design thinking* : au minimum une bonne pratique, concevoir un jeu voire, au mieux, dessiner la maquette d'une application digitale.

Les "produits" seront ensuite développés dans les quinze jours, avec notre aide sur les *serious games*, et celle de la Banque de France et du cabinet Davidson Consulting sur les applications.

AEF : Les problèmes de management que vous soulevez ne sont pas nouveaux. Que peut changer un hackathon à cela ?

Frédéric Rey-Millet : On ne va pas changer en deux jours 150 ans de taylorisme... Néanmoins, il faut réunir des gens pour réussir à fabriquer quelque chose, et toutes les innovations produites à l'issue du hackathon seront disponibles en open source. Il est sûr que le hackathon n'est pas le mode de fonctionnement habituel d'une entreprise. Nous avons bien expliqué aux participants qu'il faut inscrire des gens ayant la capacité d'expérimenter. Il va falloir apprendre à désobéir et tordre le cou à certaines de ses croyances. Les participants devront par ailleurs s'entraider sachant qu'ils vont être en compétition, contrairement à ce qui se passe en entreprise.

(1) Adidas, Air France, April International Expatriés, Banque de France Caisse des Dépôts, CGG, Davidson Consulting, ENEDIS, Engie, Ippon, La Mutuelle Générale, Legrand, Naos, Orange Labs, Snf, Société Générale, Sopra Steria