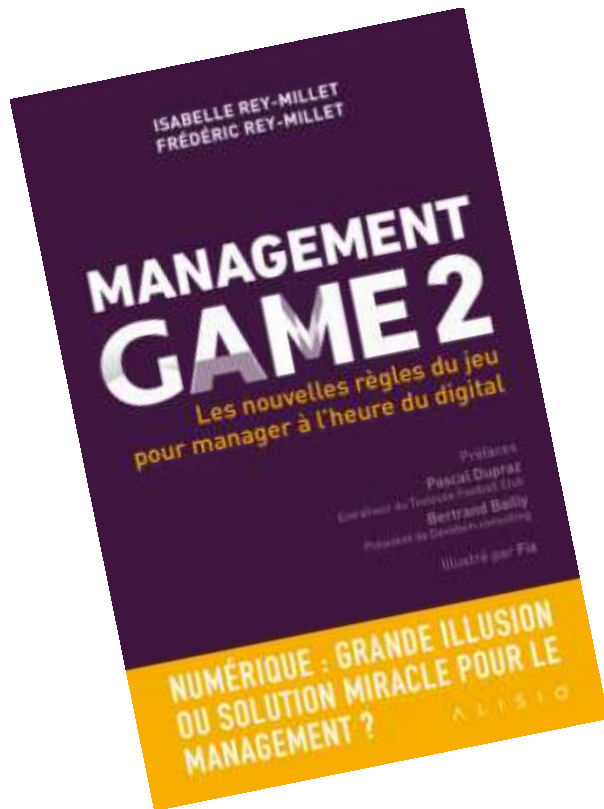


ETHIKONSULTING

RETOMBEES PRESSE 2017 - 2018



Visualisez tous nos articles sur notre site

<http://ethikonsulting.com/la-presse-parle-de-nous/>

Le livre sur Pascal Dupraz? «Le journal d'un personnage attachant, à la fois exceptionnel et ordinaire», selon son auteur

FOOTBALL Frédéric Rey-Millet, auteur du livre « Une saison avec Pascal Dupraz, leçons de leadership », évoque un ouvrage qui a pris une tournure imprévue, après le départ de l'entraîneur du TFC en janvier...



- Le livre propose de transposer le vécu de Pascal Dupraz sur le banc du TFC lors de la saison écoulée au monde de l'entreprise.
- On y découvre un technicien en souffrance, avant son remplacement par Michaël Debève le 22 janvier.

Attention, ceci n'est pas (vraiment) un livre sur le foot, ni sur le TFC. *Une saison avec Pascal Dupraz, leçons de leadership* (éditions Alisio) se veut surtout un ouvrage de management, en s'appuyant sur l'exercice 2017-2018. L'angle du bouquin, dont l'ex-entraîneur toulousain de 55 ans est le héros : « Par rapport à la vie d'une équipe de football professionnelle, que peut-on transposer dans l'entreprise au quotidien ? », expose Frédéric Rey-Millet.

Footballeur de très bon niveau dans sa jeunesse, ce Haut-Savoyard (comme Dupraz) de 54 ans a co-fondé [Ethikonsulting](#), un cabinet de conseil en innovation managériale.

C'est une rencontre en juin 2017 à Annecy qui a décidé de l'élaboration du livre. 38 journées, 38 chapitres, avec une « morale managériale » à la fin de chacun, tout semblait réglé. Il n'y en a eu que 22. Car le 22 janvier, [avec le remplacement de Dupraz par Michaël Debève](#), « l'ouvrage a pris une tournure inattendue », lance Frédéric Rey-Millet dans un doux euphémisme. Paradoxalement, cette « cassure de rythme » donne du sel au texte en brisant la routine, et en basculant vers une réflexion sur l'échec.

Le livre sur Pascal Dupraz? «Le journal d'un personnage attachant, à la fois exceptionnel et ordinaire», selon son auteur

FOOTBALL Frédéric Rey-Millet, auteur du livre « Une saison avec Pascal Dupraz, leçons de leadership », évoque un ouvrage qui a pris une tournure imprévue, après le départ de l'entraîneur du TFC en janvier...

Que trouve-t-on dans ce livre ?

Les amateurs de secrets de vestiaires seront servis. Dupraz respecte son président [Olivier Sadran](#), mais déplore son manque d'ambition, taille un costume au recruteur Dominique Arribagé, trouve Andy Delort trop gros à la reprise ou n'arrive pas à saisir le « mystère » Giannelli Imbula, omniprésent au fil des chapitres. « C'est le joueur qui l'a le plus déçu », glisse Frédéric Rey-Millet. Un constat dressé au fil de « plus de 90 interviews d'une heure, avant et après chaque match ».

Journée après journée, on vit la plongée d'une équipe dans les bas-fonds de L1 et les efforts vains d'un Dupraz en souffrance pour l'en extirper (la visite [du GIGN](#) par exemple). Il y a également des passages plus légers. On découvre même que l'international guinéen Issiaga Sylla a la phobie des chats.

Quel leader est Pascal Dupraz ?

« [Les 20 ans qu'il a passés à l'ONU](#) ont inspiré à Pascal de superbes réflexions, des inspirations, souffle l'auteur, admiratif. Il est très fort dans ses causeries. Ses joueurs, il les aime. » L'auteur [du fameux discours d'Angers](#) les bouscule aussi, souvent, pour tenter de les faire réagir.

Quitte à pousser les limites très loin. « [Lors du match aller contre Guingamp](#) [1-1, le 30 septembre 2017], Pascal se rapproche de certains pour leur parler, visage contre visage. Ce n'est pas possible en entreprise, on évoquerait du harcèlement. » Surtout lorsque le discours est : « Quand est-ce que tu vas te bouger le cul ? »



Le livre sur Pascal Dupraz? «Le journal d'un personnage attachant, à la fois exceptionnel et ordinaire», selon son auteur

FOOTBALL Frédéric Rey-Millet, auteur du livre « Une saison avec Pascal Dupraz, leçons de leadership », évoque un ouvrage qui a pris une tournure imprévue, après le départ de l'entraîneur du TFC en janvier...



Un retour sur un banc de L1 la saison prochaine et un livre avec Christophe Urios ?

Consultant pour TF1 et Sud Radio, Dupraz va vivre et faire vivre la Coupe du monde en Russie depuis Paris. Avant de replonger dans son métier d'entraîneur. « Il n'est pas pressé, il ne veut pas prendre n'importe quel challenge, assure son ami. Il y aura des opportunités en Ligue 1. » Oui, mais quand ? « Il a la réputation, à tort ou à raison, d'être un pompier. Il s'attend à rebondir en cours de saison prochaine. »



Quant à Frédéric Rey-Millet, déjà auteur de *Management Game* et *Management Game 2*, il se verrait bien sortir de nouveaux ouvrages avec des entraîneurs de sport collectif. A commencer par le rugby. « Christophe Urios, le coach du Castres Olympique, ce serait pas mal. On en a parlé avec Pascal. Si le livre qui sort ce mardi a un bon accueil ce sera plus facile de le convaincre. » Si le projet avec le récent champion de France arrivait à son terme, cela promettrait beaucoup...

Des « moments de détresse »

Un an après la remontada dont il était le héros, suite à son arrivée sur le banc toulousain en mars 2016, Dupraz s'enfoncé peu à peu dans le doute. A l'autre bout du fil, Frédéric Rey-Millet fait plus que compatir.

« Il y a vraiment des moments de détresse quand on est coach et que l'on perd. Même moi, je faisais des cauchemars, je pensais aux défaites. »

L'entrepreneur se souvient de deux matchs en particulier. Il évoque « le désespoir » de l'entraîneur après une défaite à Nantes [2-1, le 4 novembre 2017], puis un Dupraz « prostré un quart d'heure sur le banc » après le revers à Dijon [3-1, le 25 novembre 2017].

Non, Pascal Dupraz n'est pas celui que vous croyez

« Ce livre, c'est le journal d'un personnage attachant, à la fois exceptionnel et ordinaire, un Français râleur », assure Frédéric Rey-Millet. Et derrière les coups de gueule en conférence de presse, il y a autre chose, dans le civil. « Il est calme, mesuré », promet l'auteur, qui pointe toutefois un défaut également relevé dans d'autres témoignages du staff toulousain : « l'impatience » de Dupraz.

RETROUVEZ TOUTES LES CHRONIQUES DE FRÉDÉRIC REY-MILLET SUR WWW.ECORESEAU.FR
OU CHAQUE MOIS CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Manager n'est pas jouer !

Frédéric Rey-Millet

Auteur/Hacker du
management
@Freymillet



Comment progresser quand vous êtes le meilleur ?

Le 23 mai dernier suite à sa non sélection dans le groupe équipe des 23 de l'équipe de France, le talentueux milieu de terrain du Paris-Saint-Germain Adrien Rabiot a refusé de figurer dans la liste des suppléants (ces joueurs censés se tenir à disposition du coach en cas de blessure d'un des 23 joueurs). Cette attitude renvoie à une question : comment progresser quand on est déjà au top ?

Tout dépend de votre état d'esprit

Les gens qui ont un **état d'esprit fixe** croient que leurs capacités sont fondamentalement invariables.

Si vous avez un état d'esprit fixe, vous pensez sans doute pouvoir progresser ou régresser quelque peu dans ces domaines, mais vous considérez que vos capacités sont surtout le reflet de ce que vous êtes. Votre comportement est donc le reflet de vos capacités naturelles, de la même manière que le goût du vin correspond à la bouteille que vous avez achetée. Si vous avez un état d'esprit fixe, vous avez tendance à éviter les difficultés car vous vous dites que si l'on vous voit échouer, vous risquez de donner l'image d'un perdant. Vous ressentez le feedback négatif comme une menace, car vous craignez que les autres se considèrent comme meilleurs que vous. Vous ne voulez pas qu'on remarque vos difficultés. Les gens talentueux n'ont pas besoin de faire beaucoup d'efforts pour réussir, n'est-ce pas ? Songez au tennisman John McEnroe : il était très doué, mais il n'était pas très enclin à s'améliorer grâce à une pratique rigoureuse.

Au contraire, les gens qui ont un **état d'esprit de développement** pensent que leurs capacités sont comme des muscles, qu'on peut les développer en les exerçant. Selon cette conception, vous devez

pouvoir vous entraîner à écrire mieux, à être meilleur manager ou à mieux écouter votre conjoint. Si vous avez cet état d'esprit, vous êtes disposé à relever les défis, malgré les risques d'échec. Vous êtes aussi plus enclin à accepter les critiques, car elles vous permettent de progresser. Même si vous n'êtes pas aussi bon que d'autres, vous pensez sur le long terme, comme la tortue face au lièvre de la fable. Tiger Woods avait gagné huit grands championnats de golf et réalisé une performance inégalée dans l'Histoire avant de décider de revoir son swing. Si vous voulez réaliser pleinement votre potentiel, vous devez adopter un état d'esprit de développement ce qui vous permettra de mieux réussir dans pratiquement tous les domaines. En effet, les gens qui ont un état d'esprit de développement – ceux qui se lancent des défis, qui prennent des risques, qui acceptent les critiques et qui adoptent une vision à long terme – ne peuvent que progresser, dans leur vie privée comme dans leur vie professionnelle. Alors, Adrien Rabiot, plutôt état d'esprit fixe ou erreur de jeunesse ?

RETROUVEZ TOUTES LES CHRONIQUES DE FRÉDÉRIC REY-MILLET SUR WWW.ECORESEAU.FR
OU CHAQUE MOIS CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Frédéric Rey-Millet

Auteur/Hacker du
management
@Freymillet



Dans la peau de Didier Deschamps...

Le 16 juin prochain, «notre» équipe de France de football entamera la coupe du Monde contre l'Australie. Nous sommes potentiellement 67 millions de sélectionneurs à avoir un avis sur la meilleure équipe possible pour gagner, une nouvelle fois, ce prestigieux trophée. Atteindre cet objectif renvoie à deux questions : qu'est-ce qu'une équipe performante dans le sport de compétition et quels parallèles pouvons-nous établir avec nos entreprises ? Tout d'abord, éliminons le sujet de la motivation. Je suis extrêmement motivé mais cela ne suffit pas

pour faire partie des 22 élus parce je ne possède pas les compétences requises.

Si nous étions dans la peau de Didier Deschamps, comment choisir les 22 joueurs qui défendront nos couleurs ? Je vous propose trois compétences clés.

La volonté de progresser sans cesse

Le goût de l'effort, la volonté de se dépasser, de progresser, de faire un peu mieux que la veille et un peu moins bien que le lendemain sont les piliers du sport de haut niveau.

Un sportif professionnel doit consacrer des dizaines de milliers d'heures à répéter ses gammes pour atteindre l'excellence. Le talent sans travail n'a aucune chance de réussir au plus niveau.

Il en est de même dans nos entreprises. L'atteinte du résultat n'est pas un objectif mais la conséquence de milliers d'heures de travail accumulé.

Le collectif d'abord

Tout le monde sait qu'une équipe est performante lorsque sa force collective est supérieure à celles de ses talents individuels. Pourquoi est-ce si dur d'y arriver ? Parce que les joueurs doivent mettre de côté leur ego, être humbles et se mettre au service de l'équipe. La capacité de l'entraîneur à trans-

mettre l'amour du maillot, le talent du manager à faire rêver ses collaborateurs pour atteindre les objectifs fixés, sont des incontournables du métier. Le résultat n'est pas une fin en soi. Il n'est que la conséquence d'une ambition, inspirante, qui transcende les joueurs et nos coéquipiers.

L'amour de ses joueurs

L'exigence, les efforts répétés ne peuvent être acceptés par les joueurs sans considération, empathie, et n'ayons pas peur des mots, sans l'amour de leur entraîneur ou la considération de leur manager. Quand la pression est trop forte, que les joueurs et collaborateurs doutent, le rôle du coach et du manager est d'écouter, de rassurer, de lever la pression d'enjeu pour aider son groupe à retrouver le plaisir du jeu, le goût de l'effort.

A vrai dire, j'ai été un peu aidé par Didier Deschamps pour écrire cette chronique. Il a rédigé la préface de mon prochain livre *Une saison avec Pascal Dupraz : leçons de leadership* qui sort dans toutes les bonnes librairies le 12 juin prochain. Allez les Bleus !!!

Frédéric Rey-Millet

Auteur/Hacker du management
@FreyMillet



Arrêtez de manager avec excel

Tous les mois en France, des millions de managers passent « à confesse » durant d'interminables réunions ou chacun s'évertue à montrer que ses chiffres sont bons (mais pas trop, pour ne pas faire de jaloux), ou à proposer des plans d'actions quand ils sont médiocres. Il s'agit de la réunion budgétaire.

Nous sommes frappés par la maladie du « temps court » où nous pilotons l'activité et les managers avec le budget mensuel. **Se focaliser sur un résultat mensuel maintient une pression d'enjeu qui empêche de se consacrer à l'essentiel** : Comment progresser.

Phil Jackson, entraîneur des Chicago Bulls et des Los Angeles Lakers a remporté sept titres de NBA. Il a dirigé les plus grands joueurs de basket tels Michael Jordan ou Shaquille O'Neal.

Dans les moments de grâce, ses joueurs étaient capables de prédire ce que leurs coéquipiers allaient faire sur le terrain. Ils se focalisaient non pas sur le résultat mais sur la maîtrise de leurs gestes individuels et collectifs. Imaginez-vous une équipe de basket gagner son match en regardant en permanence le tableau de marques ? Pensez-vous devenir disruptif et gagner des nouveaux clients en devenant un expert d'excel ? Le budget n'est pas un outil de pilotage de la performance des managers et de leurs équipes.

Abandonner le reporting mensuel pour diriger, c'est revenir à des indicateurs qui mobilisent vos collaborateurs.

EcoRéseau
Business

RETROUVEZ TOUTES LES CHRONIQUES DE FRÉDÉRIC REY-MILLET SUR WWW.ECORESEAU.FR
OU CHAQUE MOIS CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

AVRIL 2018 | ecoreseau.fr

Faites qu'ils soient heureux, autonomes et travaillent en équipe. **Une équipe, ce sont des gens qui se font du bien ensemble, progressent et contribuent à la performance.**

Comment faire ?

Avec quatre questions :

- A cinq ans, quel est le sens à donner à notre action ?
Quel rêve accessible souhaitons-nous caresser ?
- A dix-huit mois, quelle performance économique voulons nous atteindre ?
- A douze mois, sur quoi souhaitons-nous progresser ?
- A trois mois, quel sont les trois objectifs collectifs qui soudent notre action ?

Lors de vos points collectifs, consacrez 30 minutes pour échanger sur ces quatre points. Vous risquez d'être surpris par la diversité des réponses qui révélera que vous ne vivez pas tous dans la même entreprise. Est-ce grave pour autant ? En être conscient est un bon début pour changer, non ?

Frédéric Rey-Millet

Auteur/Hacker du
management
@FreyMillet



Arrêtez de manager avec excel

Tous les mois en France, des millions de managers passent « à confesse » durant d'interminables réunions ou chacun s'évertue à montrer que ses chiffres sont bons (mais pas trop, pour ne pas faire de jaloux), ou à proposer des plans d'actions quand ils sont médiocres. Il s'agit de la réunion budgétaire.

Nous sommes frappés par la maladie du « temps court » où nous pilotons l'activité et les managers avec le budget mensuel. **Se focaliser sur un résultat mensuel maintient une pression d'enjeu qui empêche de se consacrer à l'essentiel** : Comment progresser.

Phil Jackson, entraîneur des Chicago Bulls et des Los Angeles Lakers a remporté sept titres de NBA. Il a dirigé les plus grands joueurs de basket tels Michael Jordan ou Shaquille O'Neal.

Dans les moments de grâce, ses joueurs étaient capables de prédire ce que leurs coéquipiers allaient faire sur le terrain. Ils se focalisaient non pas sur le résultat mais sur la maîtrise de leurs gestes individuels et collectifs. Imaginez-vous une équipe de basket gagner son match en regardant en permanence le tableau de marques ? Pensez-vous devenir disruptif et gagner des nouveaux clients en devenant un expert d'excellence ? Le budget n'est pas un outil de pilotage de la performance des managers et de leurs équipes.

EcoRéseau
Business

RETROUVEZ TOUTES LES CHRONIQUES DE FRÉDÉRIC REY-MILLET SUR WWW.ECORESEAU.FR
OU CHAQUE MOIS CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

AVRIL 2018 | ecoreseau.fr

Abandonner le reporting mensuel pour diriger, c'est revenir à des indicateurs qui mobilisent vos collaborateurs.

Faites qu'ils soient heureux, autonomes et travaillent en équipe. **Une équipe, ce sont des gens qui se font du bien ensemble, progressent et contribuent à la performance.**

Comment faire ?

Avec quatre questions :

- A cinq ans, quel est le sens à donner à notre action ?
Quel rêve accessible souhaitons-nous caresser ?
- A dix-huit mois, quelle performance économique voulons nous atteindre ?
- A douze mois, sur quoi souhaitons-nous progresser ?
- A trois mois, quel sont les trois objectifs collectifs qui soudent notre action ?

Lors de vos points collectifs, consacrez 30 minutes pour échanger sur ces quatre points. Vous risquez d'être surpris par la diversité des réponses qui révélera que vous ne vivez pas tous dans la même entreprise. Est-ce grave pour autant ? En être conscient est un bon début pour changer, non ?

Management en entreprises : nouvelles générations, nouvelles méthodes

Organisation. Collaboratif, horizontal ou encore bienveillant : de nouveaux adjectifs s'invitent dans le vocabulaire du management, signe que tout n'est plus tout à fait comme avant...

Les temps sont changés. « Autre fois, un salarié témoignait volontiers de sa loyauté envers son employeur et gardait souvent un job à vie. Mais, aujourd'hui, les changements économiques ont cassé tout cela et dessiné de nouvelles responsabilités. » On doit ce constat à Frank Rouault, gérant de la société de conseil Practical Learning France. Passionné par ces questions, il est l'auteur du guide « Vers un management optimal : concilier performance et bien-être au travail » (éd. Afnor). Après enquête, il conclut que le management contemporain doit obéir à ce que les Anglo-Saxons appellent la règle des trois P : le profit, les personnes et la planète. « Ces trois principes vont ensemble car le but premier d'une entreprise est de générer de la valeur. Cependant, pour y arriver au mieux, elle doit concilier ses besoins avec ceux des salariés. Enfin, elle ne doit pas oublier qu'elle évolue, aussi, dans un plus vaste écosystème... »

Alors que l'ère industrielle a inventé le taylorisme, le XXI^e siècle a vu fleurir de nouveaux modèles de management plus horizontaux. « L'idée générale désormais est que d'anciennes pratiques, comme le contrôle excessif ou l'autoritarisme, nuisent à la productivité des salariés, observe David Mahé, administrateur chez Consult'in France. Alors que d'autres, au contraire, qui participent à leur épanouissement, la favorisent. » Dirigeant d'un cabinet de conseil en management spécialisé sur le sujet du bien-être au travail, il accompagne justement ses clients vers de nouveaux modèles. Parmi les bonnes pratiques, il recommande ainsi de donner davantage des responsabilités aux salariés, de les soutenir dans leurs capacités, mais aussi de reconnaître leur investissement.

Un autre regard

Que les employeurs se rassurent : ces évolutions ne nécessitent pas forcément un investissement financier important. « C'est davantage un changement de point de vue, explique Isabelle Rey-Millet, consultante en management chez Ethikonsulting. Aujourd'hui, l'engagement des salariés tient pour beaucoup à l'autonomie qu'on leur laisse. » Cette experte plaide pour un management délégitif et bienveillant. « Concrètement, le manager fixe le cap mais il donne à ses collaborateurs les moyens d'atteindre leurs objectifs. » Et si le cadre de travail est agréable, c'est encore mieux. « La qualité de vie au travail ne se mesure pas seulement à du confort matériel. Apprendre à féliciter et à dire merci y contribue aussi très largement... »

Si le changement culturel est difficile pour certains, il n'en demeure pas moins inévitable, car il est largement soutenu par les plus jeunes générations, les fameux « millennials » nés entre 1980 et 2000. « Les plus jeunes, réputés plus agiles, sont davantage dans des logiques d'expérience que de carrière, ajoute Julien Pouget, spécialiste du management intergénérationnel au cabinet Yuman. Ils recherchent avant tout des expériences qui ont du sens. Cela ne signifie pas qu'ils seront moins impliqués dans leur mission. A condition de savoir leur parler... »

Frédéric Rey-Millet

Auteur/Hacker du management
@Freymillet



Faut-il donner des primes pour motiver ?

Bonjour à tous.

Dans ma précédente chronique, je vous suggérais de supprimer l'entretien annuel d'évaluation en le remplaçant par plusieurs, abordant une thématique différente à chaque fois.

Attaquons-nous à une nouvelle croyance. Pour motiver ses collaborateurs, il faut leur filer des primes.

De nombreuses études, citées par Dan Pink dans « La vérité sur ce qui nous motive », montrent que le système de primes développe des réflexes conditionnels pavloviens, qui ne vont, ni dans le sens de la performance de l'entreprise, ni ne profite au collaborateur qui se stresse sur un résultat plutôt que de prendre du plaisir à bien faire son travail.

Ce type de relation « si tu fais cela, tu auras cela » est-elle la seule façon d'obtenir des résultats ? Donner systématiquement des carottes pour faire avancer nos coéquipiers, n'est ce pas les prendre (un peu) pour des ânes ?

Que faire ?

Vous pouvez les supprimer tout simplement. Considérer que seul l'argent motive les collaborateurs relève de la pensée courte. La motivation en 2018 c'est du sens, de l'autonomie et du plaisir à progresser dans son job.

EcoRéseau
Business

RETROUVEZ TOUTES LES CHRONIQUES DE FRÉDÉRIC REY-MILLET SUR WWW.ECORESEAU.FR
OU CHAQUE MOIS CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Si vous souhaitez garder le système de primes. Arrêtez de les verser à des individus mais plutôt à l'équipe. Jouez collectif. Si vous voulez stimuler la performance d'équipe, pourquoi continuer à rémunérer individuellement vos collaborateurs ?

Pourquoi ne pas changer leurs règles d'attribution et en déléguer la responsabilité aux collaborateurs concernés ?

Si votre désir est de considérer vos collaborateurs comme des adultes responsables, proposez-leur des échanges adulte-adulte, en leur demandant de décider avec vous de la répartition des primes. Vous serez étonné de constater à quelle vitesse les équipes acquièrent cette maturité !

Elle consiste justement à déléguer mensuellement la décision d'attribution des primes et parties variables aux coéquipiers. Bien sûr, le manager a forcément un avis sur la performance de ses collaborateurs, mais ni plus ni moins que les autres membres de l'équipe.

Attendre une année entière pour « s'apprécier » n'est plus compatible avec le temps digital. Comment se souvenir, au mois de décembre, d'une action positive réalisée par un collègue huit mois plus tôt ?

MARS 2018 | ecoreseau.fr

HACKATHON, CONCOURS INTERNE... STIMULEZ VOS SALARIÉS PAR LA COMPÉTITION



Un hackathon proposé par la Société générale à ses salariés. © SP/Société générale.

Sortez de la routine en participant à une compétition.

Le hall de la Banque de France, à Paris, a des allures de campus en cette fin de septembre 2017. Cent cinquante salariés issus de seize entreprises, parmi lesquelles Enedis, Air France ou Legrand, concourent en équipes pour "disrupter le management". "A vous de cracker ce concept inventé il y a cent cinquante ans par des gars du Middle West !" lance, un brin provocateur, Frédéric Rey-Millet, d'EthiKonsulting, coorganisateur de ce premier hackathon du management.

Dans ces challenges en vogue, intra ou interentreprises, la règle est de penser "hors de la boîte", de se montrer créatif. Le groupe et l'esprit de compétition sont là pour vous stimuler. Café à la main, David, jeune chef de projet à la Caisse des dépôts, jubile : "C'est excitant de sortir de sa routine et très enrichissant de phosphorer avec des gens d'autres horizons." Lui s'est porté volontaire. D'autres ont été désignés d'office par leur entreprise. Reconnaissables à leur tee-shirt bariolé, une trentaine de coaches en créativité, en *design thinking* ou en storytelling assistent les hackeurs en herbe pour donner forme à leur projet.

A l'heure de la restitution, en amphi, certains se révèlent des bêtes de scène. Comme cette membre de l'équipe gagnante, avec sa plateforme collaborative CrHack FunDing, destinée à faire émerger les idées dans l'entreprise, qui a entraîné toute la salle à chanter "Libérons nos projets... décidons, agissons !" On rit, on applaudit. Tout le monde se congratule. C'est rafraîchissant. Utile aussi : Enedis compte ainsi peaufiner l'application lauréate et la tester en interne pendant un an. Le temps d'avoir plein d'idées !

On s'y met quand ?

Le hackathon, accélérateur de l'innovation, est déjà entré dans les mœurs des grandes entreprises. Ainsi, le site hackathon.com recensait une dizaine de compétitions en France pour le seul mois de décembre 2017. A vous de tenter votre chance !

12 février 2018

Par Valérie Segond

Les grandes écoles mènent-elles encore aux plus hautes fonctions ?

Intégrer une école prestigieuse est encore le moyen le plus sûr, en France, de s'assurer une belle carrière. Même si la concurrence entre diplômés est devenue plus rude, et le management plus complexe.

Il y a trente ans, intégrer par concours l'une des trois plus grandes écoles de la République, Polytechnique, l'ENA ou HEC, permettait raisonnablement d'espérer devenir un jour PDG ou directeur général. Une simple grande école était même le sésame des cadres dirigeants. Le concours était cette épopée darwinienne dont seuls les plus forts sortaient vivants. Et qui, résume la psychologue du travail Marie Pezé, « *génère encore chez ceux qui l'ont réussi trente ans plus tôt un sentiment d'appartenir à un corps d'élite* ». Est-ce toujours vrai ?

Certes, avoir réussi un concours sélectif facilite toujours l'entrée dans la vie active. « *C'est d'abord le signe que l'on a su se dépasser soi-même, plus que les autres* », souligne Alexandre Lubot, patron régional Europe, Moyen-Orient et Asie pacifique du groupe américain Match (Meetic, Tinder...). Même si ces écoles sont de plus en plus accessibles sans passer par un concours, la DRH du groupe Axa, Karima Silvent, résume ainsi ses atouts : « *Le diplôme de ces grandes écoles auxquelles on a accédé par concours demeure une garantie de capacité de travail et d'organisation, de focalisation et de rigueur intellectuelle, d'endurance face à l'effort.* » Un vrai passeport, donc. Mais après ?

« *Après quelques années de carrière, je vois beaucoup de diplômés déçus de se voir réduits à des tâches d'exécution, là où on leur avait fait miroiter une véritable autonomie dans leur travail* », témoigne Marie Pezé. Avoir un diplôme ne garantit plus l'accès rapide à un poste où l'on peut prendre des initiatives ni à un poste de responsabilité et d'encadrement.

Et plus les années passent, plus c'est vrai, car moins le diplôme compte dans la carrière, comme l'atteste Karima Silvent : « *Pour proposer des candidats aux postes de direction, je ne regarde jamais leurs diplômes. Mais plutôt ce qu'ils ont réalisé. Quelle est leur curiosité, leur volonté d'apprendre ? Quelle est leur énergie, leur capacité à travailler avec les autres et à les tirer vers le haut ? Au fond, plus on avance dans sa carrière, plus c'est la personnalité davantage que l'expertise qui devient décisive.* »

Savoir susciter l'adhésion

Avec la propagation du travail en mode projet et l'aplatissement des hiérarchies, la mobilisation des équipes par acte d'autorité verticale passe de moins en moins. La légitimité présumée, acquise une fois pour toutes grâce à un diplôme obtenu trente ans plus tôt, est une vieilleries du XX^e siècle. Aujourd'hui, à tous les niveaux, l'enjeu d'un chef est d'obtenir l'engagement de ses troupes par adhésion à son projet. La légitimité doit sans cesse se regagner.

Les générations qui arrivent aujourd'hui sur le marché du travail sont à cet égard autrement plus exigeantes que les précédentes. « *Il y a trente ans, un manager prenait une décision et s'attendait à ce qu'elle soit exécutée, rappelle Alice Guilhon, de la Conférence des grandes écoles (CGE). Aujourd'hui, la décision n'est jugée légitime par les équipes que si elles l'estiment cohérente avec la stratégie de l'entreprise et avec ce qu'elles considèrent être leur mission.* »

12 février 2018

« C'EST LA CAPACITÉ D'UN MANAGEUR À FAIRE FACE À L'INCERTITUDE QUI SERA LA CLÉ DE SA CARRIÈRE. ET ÇA, ÇA NE S'APPREND PAS DANS LES ÉCOLES, MAIS AVEC L'EXPÉRIENCE », SOULIGNE NICOLAS RIEDLER, COACH DE DIRIGEANTS CHEZ NEXMOVE

L'exigence de sens et de respect domine tout, comme l'atteste le baromètre « Talents, ce qu'ils attendent de leur emploi » du 23 janvier, réalisé par la CGE auprès de plus de 3 000 élèves de grandes écoles. C'est si vrai qu'il y a au sein de nombreuses directions des ressources humaines au mieux un questionnement, au pire une crise de doute sur le management, comme le montre l'intérêt pour une opération visant à inventer de nouvelles pratiques managériales, le « Hackathon du management », lancé en septembre 2017 par Ethiconsulting.

Une opération qui pourrait sembler anecdotique s'il n'y avait eu autant de très grandes entreprises à s'y être intéressées, comme Air France, la Caisse des dépôts, CGG, Engie, Legrand, Orange, Adidas, SNCF, Sopra Steria, etc. Bref, les vieilles théories du management, dont beaucoup sont encore

enseignées dans les grandes business schools, ont du plomb dans l'aile.

Il est ainsi bien plus compliqué aujourd'hui qu'hier d'être un bon dirigeant. « Actuellement, les enjeux sont multiples, explique Nicolas Riedler, coach de dirigeants chez Nexmove. *Un dirigeant doit savoir manager des personnes, avoir leur confiance et les faire grandir, ce qui exige qu'il ait travaillé sur sa relation avec les autres. Et il doit être capable de comprendre et conceptualiser rapidement les changements qui affectent son secteur, et ce dans le monde entier, ce qui exige de la curiosité et une grande agilité intellectuelle. In fine, c'est sa capacité à faire face à l'incertitude qui sera la clé de sa carrière. Et ça, ça ne s'apprend pas dans les écoles, mais avec l'expérience et le travail sur soi.* »

Une compétition devenue mondiale

Du coup, Alice Guilhon l'affirme, « *les grandes écoles bougent, elles ont intégré ces nouvelles exigences et multiplient les programmes pour développer les "soft skills" chez leurs étudiants* ». Travail d'équipe, jeux de rôles, entrepreneuriat, années passées à l'étranger, multiplication des stages, etc. Tout est fait pour accroître la capacité des étudiants à s'adapter à un monde qui bouge, avec les autres. Pour enrichir leur personnalité.

Il n'empêche que le sommet est devenu plus difficile à atteindre. Parce que la compétition est féroce : il y a beaucoup plus de diplômés de grandes écoles qu'il y a trente ans, pour un nombre de postes au sommet qui n'a pas augmenté dans les mêmes proportions, en raison de la concentration qui a réduit le nombre d'acteurs dans tous les « vieux » secteurs.

Et, surtout, les grandes entreprises qui recherchent les plus hauts potentiels sont mondiales et recrutent des talents venus du monde entier. « *On est très vite en compétition avec des personnes de l'étranger issues d'autres systèmes de formation, confirme Alexandre Lubot. Et là, ce qui compte, ce sont les réalisations.* » Ce que les Anglo-Saxons appellent le « track record », version moins formelle que le CV.

Des profils plus variés et moins franco-français

En clair, nos X se heurtent aujourd'hui à la concurrence des caciques des grandes universités mondiales. Rien que les patrons du CAC 40 ont des profils plus variés et moins franco-français qu'autrefois. Chez Axa, on ne trouve que quatre Français sur les dix membres du comité de direction, qui compte cinq nationalités. Et parmi les quarante premiers dirigeants du groupe d'assurance, plus de la moitié sont étrangers, avec des formations diverses.

Ce qui fait dire à Nicolas Riedler que « *le système de sélection des dirigeants sur les grands concours marchait dans une économie fermée, mais avec l'internationalisation de l'économie, il ne peut que perdre du terrain* ». Manière de dire que la cooptation entre copains de promo qui noyautaient les conseils d'administration sera de plus en plus difficile.

D'ailleurs, la course est devenue si dure qu'elle ne fait plus rêver les jeunes diplômés, qui semblent ne plus partager les rêves d'ascension de leur père, comme le montre le baromètre 2018 de la CGE. Les responsabilités ? Elles n'arrivent qu'en sixième position de leurs aspirations. Les grands concours n'assurent plus de parvenir à des postes de direction, peut-être. Mais ils offrent toujours la perspective de belles carrières.

Frédéric Rey-Millet

Auteur/Hacker du
management
@Frey millet



Février 2018

EcoRéseau
Business

RETROUVEZ TOUTES LES CHRONIQUES DE FRÉDÉRIC REY-MILLET SUR WWW.ECORESEAU.FR
OU CHAQUE MOIS CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX

Pourquoi l'entretien annuel ne sert à rien !

La période de début d'année est propice aux bonnes résolutions. Perdre du poids ou en gagner, redonner vie à vos baskets qui se morfondent dans votre placard depuis que vous avez arrêté le sport, etc.

Dans nos entreprises, elle est aussi le moment des bilans de l'année écoulée.

Et si en 2018, vous preniez la bonne résolution de supprimer l'entretien annuel d'évaluation ? Cette pratique managériale inadaptée qui désole tout autant les collaborateurs que les DRH ?

Pourquoi le supprimer ? Essentiellement, pour une raison.

Est-ce que vous imaginez, Unai Emery entraîneur du PSG, faire un bilan individuel avec chacun de ses joueurs au bout de neuf mois et des 38 journées de championnat ? La réponse est bien évidemment non. Faire un point une fois par an sur les performances de ses collaborateurs, ce n'est pas le bon timing. Notre relation au temps grâce ou à cause du toujours connecté, de la révolution digitale, fait que dans une même année, vous pouvez changer de périmètre, de boss, voire même d'actionnaire. Le bon sens voudrait qu'à chaque changement majeur, les objectifs soient revus et adaptés au nouveau contexte. Il n'en est rien. Ne faire qu'un seul point, une fois par an, relève d'une vision de comptable et renvoie au management tayloriste qui ne fait que vérifier la conformité des résultats de ses collaborateurs par rapport à leurs objectifs.

Arrêtons de faire plus de « quelque chose » qui ne marche pas.

Il faut supprimer une bonne fois pour toute ce pensum qu'est l'entretien annuel d'évaluation et le remplacer par plusieurs entretiens.

Dans le cadre de l'écriture de Management Game 2, Isabelle et moi avons beaucoup aimé l'enterrement de 1ère classe de l'entretien annuel d'évaluation fait par Atlassian.

Cet éditeur australien de logiciels a décidé de le remplacer par huit entretiens d'une heure, étalés sur l'année. La performance est donc évaluée tout au long de l'année. Le mode opératoire de chaque entretien est différent et traite d'aspects distincts :

- « Ce que j'aime et ce que je déteste dans mon job. »
- La maîtrise du poste. On aborde la question : « Ai-je toutes les compétences pour réaliser ce que l'on attend de moi ? »
- L'évaluation en mode 360° par ses collègues.
- Les objectifs à horizon quatre mois.
- Les barrières qui peuvent vous empêcher de bien faire votre job.
- La mobilité à cinq ans.
- Une seconde évaluation en mode 360°.
- La mise à jour des objectifs.

Et si en 2018, votre bonne résolution était d'échanger avec vos collaborateurs sur des sujets qui en valent la peine ?

Merci pour ces 5 années et pour celles à venir...

Un taux de croissance estimé à 1,9% à la fin de ce premier semestre 2018. Du jamais vu depuis trois quinquennats. Le moral des investisseurs américains qui grimpe de 49% en 2016 à 72% en 2017 selon le baromètre AmCham-Bain. Des stars mondiales de l'économie réunies à Versailles dans le cadre du sommet choose France (bon, il nous a paru qu'il manquait quand même à l'appel un peu plus de représentants français, dommage...). Et cerise sur le gâteau bleu-blanc-rouge, l'indice du climat des affaires de l'INSEE qui crève le plafond, avec le niveau le plus élevé qu'ait connu l'industrie en 10 ans. Se

serait-il arrêter de pleuvoir au pays des pessimistes mangeurs de grenouilles ? Si les économistes évoquent un moment de grâce conjoncturel ou invoquent un effet de rattrapage classique après une crise économique et financière, il n'empêche que d'autres forces vives sont à l'action. Une bascule psychologique s'opère dans nos esprits. Il n'y a qu'à regarder les couvertures de nos confrères pour réaliser le pas de géant que nous sommes en train d'accomplir tous de concert. Quand Marianne réalise son double numéro de fin d'année au Panache français, le Point lui titre la France comme pays de l'optimisme ! Et si 2018 sonnait le glas de nos ataviques lamentations ?

Si tel est le cas, nous tenons humblement à vous remercier de nous faire confiance depuis cinq ans. Cinq ans que nous faisons germer l'idée que l'optimisme est de volonté mais aussi d'actions. Cinq ans pendant lesquels nous avons tenu à développer une ligne éditoriale qui trouve de plus en plus de lecteurs, comme l'illustrent le virage « positif » de nos confrères... De notre côté et en janvier 2013, nous titrions d'ailleurs notre premier édito « Vent d'optimisme », guidés par une ligne éditoriale centrée sur l'entrepreneuriat au sens large du terme et le progrès car oui, la France est ce pays qui sait innover et dont la capacité de ses concitoyens n'est plus à prouver. Mais encore faut-il en parler et en faire le relais plus souvent et plus spontanément.

C'est le pari que nous avons fait en avec le lancement d'EcoRéseau Business, dont l'efficacité de sa périodicité n'est plus à prouver ; au diable les « fast / brake / fake-news », concentrons-nous sur le fond, avec des articles d'analyse optimistes et éclairants à contre-courant de l'infobésité sinistre et morose. En bref, il est possible de vous faire découvrir l'économie autrement. Merci donc pour ces cinq années de soutien et surtout pour celles à venir, vous qui grandissez chaque jour un peu plus les rangs de nos fidèles lecteurs. Mais il ne serait question de nous reposer sur nos frêles lauriers.



D'autant qu'à l'unanimité, les études de neurosciences montrent qu'à contenu égal, une information délivrée avec un ton négatif sera plus ancrée dans la mémoire qu'une même info diffusée avec le sourire...

Et pour garder le sourire en 2018, nous vous proposons quelques nouveautés. Des rubriques inédites d'abord avec l'œil décalé qui souhaite revenir sur un thème sociétal atypique, ce mois-ci, la drague sans les applications, vaste sujet par les temps qui courent et qui donne des idées sur comment approcher et séduire Catherine Deneuve... Des rubriques sur le retour aussi avec notre rubrique monde qui souhaite investiguer des problématiques business internationales. Des

rubriques revisitées également comme notre prospective qui mettra en lumière des œuvres de la littérature et du cinéma. De nouveaux chroniqueurs aussi avec Philippe Croizon, quadri-amputé et aventurier de l'extrême ou encore Frédéric Rey-Millet, fondateur d'Ethikonsulting qui nous éclairera sur les nouvelles façons de manager. Car si « tout est possible », « manager n'est pas jouer » !

Pour ce numéro anniversaire, nous n'avons pas boudé notre plaisir et avons concocté un numéro dédié à l'entrepreneuriat dans son sens large avec la Une du Club entreprendre dédiée au pivot et au rebond entrepreneurial, avec notre nominé culture du rebond, Berthier Luyt, autrefois chantre du phénomène des makers et aujourd'hui DG de TechStars, un des principaux accélérateurs de France, avec également notre électron libre Martine Liautaud, mentor de femmes entrepreneures, engagée et engageante.

Notre média tient également à confirmer sa fonction d'outil stratégique des décideurs avec une enquête réalisée sur le bilan des incubateurs /accélérateurs en France, un autre dossier portant sur l'utilisation du Big Data dans l'étude de marché et notre cahier pratique qui épouse chaque aspect de la gestion d'une entreprise pour mieux vous guider dans votre métier d'entrepreneur. Last but not least, notre enquête sociétale et macroéconomique analyse le phénomène de relocalisation de nos entreprises en France pour mieux rediscuter l'avantage comparatif de la production à bas coût et espérer, à terme, constater le retour de notre industrie et de nos services dans notre cher pays. « Pendant des millénaires, on n'était ni optimiste ni pessimiste parce que les choses ne changeaient pas. Demain était semblable à hier », disait Jean d'Ormesson. Aujourd'hui le monde est en pleine mutation, profitons-en ! Stop le passé, regardons l'avenir. Vous vouliez de l'optimisme ? Vous voilà servis..



10

EN S'AMUSANT

Etre pro ne veut pas dire se prendre au sérieux !

Vous connaissez l'*escape game* ? Très en vogue, ce jeu se pratique dans 300 salles en France et consiste à s'échapper d'une pièce, par exemple le cockpit d'un avion

en feu ou la chambre d'isolement d'un asile psychiatrique, en un temps limité et en équipe, grâce à la résolution d'une série d'énigmes. Utilisé pour renforcer l'esprit d'équipe, ce type de jeu traduit aussi un phénomène plus général : la «gamification» de l'entreprise ou l'entrée en force du jeu comme outil de management. «Etre pro n'implique plus de se prendre au sérieux», confirment Isabelle et Frédéric Rey-Millet, dirigeants du cabinet Ethikonsulting et auteurs de *Management Game* (éditions Alisio). On y découvre

Jouer au travail ? Un bon moyen de briser la glace et de souder son équipe

les multiples vertus du jeu au boulot : il favorise l'implication, désinhibe, diminue la pression et encourage la créativité. Et les managers ne manquent pas d'idées pour en tirer parti. Ainsi, à l'occasion d'un lancement de produit, certaines boîtes organisent des chasses au trésor : en jouant, les commerciaux retiennent mieux les caractéristiques techniques dudit produit. Autre exemple : plutôt que de faire plancher ses collaborateurs en réunion plénière sur leur vision à cinq ans, le patron d'un cabinet de consultants leur a donné une heure pour réaliser, en équipe, une vidéo d'une minute sur le sujet. Certains sont allés chercher l'inspiration dans la rue, d'autres ont interviewé des collaborateurs du siège, et tout le monde a rapporté du contenu.

La gamification du travail ne concerne pas seulement les start-up ou les entreprises de la tech. A la Société générale, où elle dirigeait un centre de relation client à Lille, Isabelle Delœil-Geraud a incité ses managers à tester avec leurs équipes les 12 jeux de la Management Box, mise au point par

Ethikonsulting. Parmi les plus plébiscités, le *mind mapping*, une façon ludique de se présenter aux autres en dessinant à l'aide de crayons de couleur ce qui nous caractérise : famille, voyages, loisirs, envies... «Dans ce centre où le taux de rotation des salariés (25 ans de moyenne d'âge) dépasse 30%, c'était un moyen astucieux de briser la glace et de mettre à l'aise les nouveaux», explique Isabelle. Autre succès de la Management Box, «J'aime beaucoup ce que vous faites», un jeu de cartes qui aide à exprimer un feedback positif sur ses pairs ou sur son N + 1. «On ne m'avait jamais fait un tel compliment», se souvient l'une des participantes du centre de Lille, qui en a eu la larme à l'œil. La reconnaissance, c'est un jeu d'enfant ! ● C. H.

ON S'Y MET QUAND ?

Dans le marketing, la pub ou les start-up, le jeu est largement entré dans les pratiques de travail et le brainstorming. Mais attention aux dérives : chez Amazon, pour les fêtes, un jeu invitait les salariés à pointer les manquements à la sécurité de leurs collègues...



13

EN MODE CHALLENGE

Sortez de la routine en participant à une compétition

Le hall de la Banque de France, à Paris, a des allures de campus en cette fin de septembre 2017. Cent cinquante salariés issus de seize entreprises, parmi lesquelles Enedis, Air France ou Legrand, concourent en équipes pour «disrupter le management». «A vous de cracker ce concept inventé il y a cent cinquante ans par des gars du Middle West!» lance, un brin,

provocateur, Frédéric Rey-Millet, d'EthiKonsulting, coorganisateur de ce premier hackathon du management. Dans ces challenges en vogue, intra ou interentreprises, la règle est de penser «hors de la boîte», de se montrer créatif. Le groupe et l'esprit de compétition sont là pour vous stimuler. Café à la main, David, jeune chef de projet à la Caisse des dépôts, jubile : «C'est excitant de sortir de sa routine et très enrichissant de phosphorer avec des gens d'autres horizons.» Lui s'est porté volontaire. D'autres ont été désignés d'office par leur entreprise. Reconnaissables à leur tee-shirt bariolé, une trentaine de coaches en créativité, en *design thinking* ou en storytelling assistent les hackers en herbe pour donner forme à leur pro-

86%
des consommateurs jugent «plus attirants» les produits cocréés par une entreprise avec ses clients.
(Source: Toulouse Business School, 2017)

jet. A l'heure de la restitution, en amphi, certains se révèlent des bêtes de scène. Comme cette membre de l'équipe gagnante, avec sa plateforme collaborative CrHack FunDing, destinée à faire émerger les idées dans l'entreprise, qui a entraîné toute la salle à chanter «Libérons nos projets... décidons, agissons!» On rit, on applaudit. Tout le monde se congratule. C'est rafraîchissant. Utile aussi: Enedis compte ainsi peaufiner l'application lauréate et la tester en interne pendant un an. Le temps d'avoir plein d'idées ! ● C. H.

ON S'Y MET QUAND ?
Le hackathon, accélérateur de l'innovation, est déjà entré dans les mœurs des grandes entreprises. Ainsi, le site hackathon.com recensait une dizaine de compétitions en France pour le seul mois de décembre 2017. A vous de tenter votre chance !

Lundi 22 Janvier 2018

Quel type de manager êtes-vous ?

Par Céline Chaudeau, Accroche-press' pour France Défi

lundi 22 janvier 2018 08h29

Partager :     



Le manager « autocrate »

« C'est un type de management autoritaire de plus en plus dépassé », résume Stéphane Lambert. Expert-comptable chez Michel Creuzot et vice-président du groupement France Défi, il a beaucoup réfléchi à la question, notamment après avoir lui-même repris un autre cabinet. « De façon familière, on pourrait dire que l'autocrate manage « à la schlague ». Il préfère des collaborateurs soumis et n'encourage pas leur sens critique. Mais ces exécutants ne le quitteront-ils pas à la première occasion ? » Consultante en management chez Ethikonsulting, Isabelle Rey-Millet acquiesce. « On sait aujourd'hui que l'engagement et la fidélisation des salariés tient pour beaucoup à l'autonomie qu'on leur laisse. C'est dans l'intérêt des entreprises car les résultats s'en ressentent. »

Le manager « paternaliste »

« J'ai rencontré ce profil plus sympathique mais également un peu désuet à mes débuts, sourit Stéphane Lambert. On en croise moins depuis dix ou quinze ans et on le trouve surtout dans les entreprises familiales, dont il est souvent le fondateur, et qu'il gère depuis de nombreuses années... » Souvent charismatique, le paternaliste considère un peu l'entreprise comme une famille, attend un certain respect mais met un point d'honneur à bien traiter ses salariés matériellement. « Ce type de management est difficilement tenable à un époque plus contemporaine où les salariés revendiquent une certaine indépendance et ne passent plus toute leur vie professionnelle dans une même structure », nuance également Isabelle Rey-Millet.

Le manager « délégatif »

« C'est celui que j'aspire à être, reconnaît Stéphane Lambert. Les temps ont changé. Aujourd'hui, il faut laisser son égo de côté, accepter que le manager n'est pas tout-puissant et que la réussite tient surtout à un travail collectif, en prenant en compte d'autres avis dans ses équipes et les compétences de chacun. » Ce management plus horizontal et plus participatif implique également une certaine transparence. « Si ce profil affiche une saine humilité, il n'est pas faible pour autant, analyse Isabelle Rey-Millet. Il explique les objectifs à atteindre, aide ses collaborateurs à monter en compétences et c'est toujours lui qui fixe le cap. »

Le manager « copain »

Mais si les temps ont changé, quelques limites subsistent. « Nous aspirons tous à un management plus convivial, où l'on s'appelle par son prénom, où l'on peut aussi parler d'autre chose que de travail, mais sans verser dans le copinage pour autant », prévient Stéphane Lambert. Comme lui, beaucoup d'experts mettent en garde les managers contre l'envie d'être ou de rester le « copain » de ses collaborateurs, notamment après une promotion. « Ce n'exclut pas la convivialité, rassure Isabelle Rey-Millet. Il faut juste se souvenir que le manager doit aussi savoir souvent dire non et recadrer si nécessaire. Cela peut se faire de façon constructive et avec bienveillance » Et cela vient avec l'expérience... ou cela s'apprend.

8
DÉC
2017

Dossier HACKATHON #3 : le hackathon ; une pratique innovante, collaborative qui fait bouger les lignes

posté dans Team des Miss par Miss RH Dvt

Hackathon, le sujet est d'actualité et leur nombre est croissant.



Au départ issu du monde informatique, le hackathon est aujourd'hui utilisé dès qu'il s'agit de mettre en oeuvre l'intelligence collective pour apporter une / des solutions à un problème. Que ce soit une problématique client (ex **carrefour** sur le parcours clients ...) une problématique d'espaces de travail (**orange** ...) ou bien une problématique humaine (**Management** – Ethikonsulting – , **Apprendre ensemble à l'ère du digital** –

CercleAPE); les sujets sont multiples.

La Team des Miss est elle-même fortement impliquée, que ce soit en tant que participante, en tant qu'organisatrice ou bien encore sous sa casquette "civile" en pilotage de hackathon au sein de son organisation.

Afin de partager cette tendance avec vous, chers lecteurs, nous vous avons constitué un dossier. Et oui, nous vous avons promis quelques surprises pour la rentrée, c'est parti !

Le hackathon, qu'est-ce que c'est ?

En avez-vous entendu parler, avez-vous déjà participé à ce type d'événement ?

Eclairage :

La pratique du Hackathon nous vient du monde informatique. Le souhait premier était d'apporter une réponse rapide à une problème informatique, autrement que par la méthodologie de projet qui s'avérait longue et pas toujours à la hauteur de l'attendu. Il s'agit alors de produire un prototype d'application en quelques heures. Le terme hacker l'est au sens positif du terme : celui qui montre les failles, qui utilise toutes les ressources, donc qui optimise les ressources disponibles, celui qui va plus vite, qui prend des raccourcis, qui a des méthodes de geek aussi...qui peut développer rapidement une application, un site web.



“ Le hackathon est ainsi la contraction de «hack» méthode de travail informatique et «marathon» pour traduire l'effort, l'endurance et la réalisation en un temps court. Depuis la pratique s'est étendu à une multitude de domaine autre qu'informatique.

Des personnes aux talents divers (développeurs, designers, entrepreneurs, salariés aux profils diverses, partenaires, consultants, ...) s'affrontent alors en équipe pour concevoir un prototype d'application ou de service en ligne sur un thème choisi. Le temps imparti à cette tâche est très court: un hackathon se déroule généralement sur un week-end. On y réfléchit beaucoup et on y dort peu.

Malgré un délai de réalisation extrêmement court et même si la manifestation est plutôt festive et encourage l'entraide, les enjeux sont sérieux et la méthode est rigoureuse.

Transformation des entreprises : les nouveaux défis du «travailler autrement»

Julie Le Bolzer
 @JulieLeBolzer

Il ne s'agit pas d'une vaguelette. Mais d'une déferlante. La transformation qui se réalise dans les entreprises se révèle aussi complexe que protéiforme. « En aucun cas, il ne faut réduire les bouleversements actuels au numérique, ce sont tous les modèles organisationnels et managériaux qui doivent revoir leur copie », pointe Olivier Brun, directeur associé de Greenworking, société de conseil en innovation managériale.

Désormais, les entreprises doivent composer, péle-mêle, avec la généralisation de la digitalisation, le nouveau cadre législatif, la nécessité de faire évoluer les compétences, les modes de coopération alternatifs, les aspirations des collaborateurs aussi bien en termes d'environnement de travail que de manières d'interagir, ou encore l'ampleur du recours à des indépendants. Sans oublier les nouvelles générations qui poussent au portillon avec une conception de l'épanouissement professionnel bien différente de celle de leurs aînés. Une foule d'ingrédients... pour un cocktail explosif !

Une galaxie de changements à orchestrer

« La façon de travailler que nous avons éprouvée pendant plus d'un siècle est en train de voler en éclats », estime Ravin Jesuthasan, directeur général et responsable de la division Talent monde de Willis Towers

Watson, habitué du Forum de Davos. Selon lui, « l'entreprise de demain ne fonctionnera plus suivant le modèle traditionnel, avec des collaborateurs qui se contentent de faire le job, mais davantage comme un réseau de partenaires ».

Un tel mouvement est déjà en marche, comme l'illustre le phénomène des « New Ways of Working » (NWoW), un concept qui prône la modernisation des outils tout autant que la flexibilité et l'aménagement « fun » de l'espace de travail. « C'est toute une galaxie de changements qu'il faut orchestrer. Et les fonctions ressources humaines sont en première ligne », observe Olivier Brun. En effet, à la manœuvre se trouvent les directions des ressources humaines, sommées d'accompagner les équipes sur le chemin de la transformation.

« L'un des principaux défis pour les DRH et le management, c'est d'impulser un changement de culture », remarque Frédéric Rey-Millet*,

« Nous devons désapprendre nos usages routiniers pour entrer dans une nouvelle ère collaborative. »

CAROLE BENICHOU
 directrice marketing de la division Office de Microsoft France

cofondateur d'EthiKonsulting, cabinet de conseil et de formation en management, à l'origine d'un « hackathon du management », dont l'objectif est de réinventer les pratiques relatives à l'encadrement d'équipe. De son avis, « le digital n'est pas une fin en soi, mais un outil »... Assurément, les fonctions RH ont à leur disposition pléthore de dispositifs qui vont bien au-delà des seuls SIRH, MOOC, « serious game »...

« Rien que le Big Data est une révolution en soi. La "datafication" des RH va modifier des fonctions en "people scientist" bénéficiant d'une connaissance affinée de l'humain », indique Olivier Brun. Il semble qu'il n'y ait aucune limite aux nouvelles technologies, offrant des solutions pour tous les types de sujets : gestion des réunions, mesure de l'engagement des salariés, libération de l'intelligence collective, sécurisation des conditions de travail, etc. Un marché où se sont engagés aussi bien les start-up de la French Tech que les géants de l'informatique, à l'instar de Microsoft...

Mettre le digital au service de la transformation

« En matière de partage d'informations, nous sommes à une période charnière où nous devons désapprendre nos usages routiniers pour entrer dans une nouvelle ère collaborative », souligne Carole Benichou, directrice marketing de la division Office de Microsoft France. Ce sont justement des outils Microsoft, notamment un réseau social, qui ont été déployés chez Air France. « Nous

avons fait le choix de mettre le digital au service de la transformation », explique Gilles Gateau, directeur général adjoint chargé des ressources humaines du groupe Air France. Après les importantes turbulences sociales que nous avons traversées, notre démarche vise à mettre le salarié au centre de tout, en restaurant la confiance et la cohésion. »

L'ambition est la symétrie des attentions, en développant l'expérience collaborateur avec le même soin que l'expérience client. Car la transformation est parfois aussi synonyme de retour à la paix sociale.

* Frédéric Rey-Millet est le coauteur, avec Isabelle Rey-Millet, de « Management Game 2. Les Nouvelles Règles du Jeu pour manager à l'heure du digital » (éditions Alisio, septembre 2017).



Les nouvelles technologies offrent des solutions aussi bien pour la gestion des réunions, que la mesure de l'engagement des salariés ou la sécurisation des conditions de travail... Photo Shutterstock

4 octobre 2017



HACKATHON DU MANAGEMENT : INNOVER EN 2 JOURS

CHANGE THE WORK • OCTOBER 4, 2017

Le 19 et 20 Septembre dernier s'est tenu à Paris le **Hackathon du Management 2017**, premier hackathon en France et en Europe ayant pour but de **réinventer le management en 2 jours**. L'événement, organisé par Ethikonsulting à la Banque de France, a réuni **146 managers de 16 sociétés** représentant des secteurs bien variés. Réunis en **18 équipes**, les participants avaient pour enjeu de devenir de véritables pionniers du management en créant un **prototype d'innovation managériale** qui puisse être expérimenté par la suite dans leurs propres entreprises. Les 3 premiers prix feront, eux, l'objet d'un **prototype développé** par le département Organisation et Information de la Banque de France, Davidson consulting et Ethikonsulting. Sur les 18 projets présentés, 3 étaient récompensés par le jury, un par le public et un autre par l'Institut Great place to work.

Inspiration, réflexion : mots-clés du hackathon du management

Inspiration et réflexion étaient les maîtres mots de la première matinée de l'événement. En effet, les participants ont eu la possibilité d'assister à une conférence où **3 intervenants**, **Pierre Marie Lledo**, Directeur de recherche CNRS et de l'Institut Pasteur, **Dorothée Burkel**, DRH de Google EMEA et **Pascal Dupraz**, entraîneur de l'équipe de football de Toulouse, ont pu partagé leurs **expériences d'un management inspirant**. Enfin, les 146 managers ont participé à des **Master Class** où ils ont eu la possibilité d'échanger avec **6 directeurs et managers** qui insufflent un vent nouveau dans le monde traditionnel du management.

Suite à cette matinée fort inspirante, les participants ont rejoint dès l'après midi leurs groupes respectifs pour se mettre au travail. Accompagnées et stimulées par des coachs spécialistes du management, du design thinking, du digital et de la gamification, les équipes de managers avaient un jour pour **conceptualiser et finaliser leurs projets**.

Le cerveau se nourrit du changement

C'est à partir de ce constat que Pierre Marie Lledo a introduit, durant son intervention, **l'importance du changement et de l'innovation** pour l'être humain. La surcharge d'informations, couramment appelée **infobésité**, est un danger qui **menace le cerveau** et se traduit en management par une **panne d'innovation**. Outre le besoin de changement, notre cerveau aime recevoir de l'information pour comprendre et non pas pour savoir. **Se concentrer sur la compréhension** d'un sujet c'est donc déjà se positionner dans une démarche d'innovation et de disruption. Notre **cerveau est un chantier permanent**, sans cesse façonné par les outils fruits du changement.

Autre point très important pour le management : **le cerveau est l'organe** pour déclencher **de l'action**. S'il n'y a pas d'actions possibles après réception d'une information, les conséquences à cette inaction seront stress et mal-être.

Enfin, un manager neuro amical se doit de savoir que **le désir**, qui n'est autre qu'une activité mentale simulant la récompense à venir, **est mimétique**. Ainsi, une partie de son rôle implique la **création et la production du désir** chez ses collaborateurs, pour nourrir leur cerveau social.

C'est dans cette démarche de création de désir que s'est inscrit le **projet "What the fun"**, gagnant du **troisième prix du jury** et du **prix du public**. L'application créée a pour but ultime de **concilier le travail et le plaisir**, avec la création de coopération et motivation au sein d'une équipe.

L'équipe gagnante du **premier prix du hackathon du management** s'était, quant à elle, concentrée sur la **prise d'initiative des collaborateurs** au sein d'une entreprise. La plateforme collaborative imaginée repose sur le principe du don, qui peut indiquer un don de temps, d'argent ou encore de compétences.

Partager et réussir ensemble

Le **deuxième prix du hackathon** a été remporté par le projet d'une **plateforme vidéo** vantant « **le succès des échecs** ». L'échec, sujet souvent mal traité et pourtant au cœur de la problématique de la prise de risque en entreprise, est dédramatisé, devenant partie prenante de l'expérience. En partageant les échecs de chacun avec humour, la plateforme vidéo **incite la prise d'initiative des collaborateurs**. Le partage était aussi un des mots clés de l'intervention de **Dorothee Burkel**, DRH EMEA au sein de Google. Suite à ses premiers étonnements face aux méthodes de recrutement, de formation mais aussi de récompense disruptifs chez Google, Dorothee Burkel a **remis en question** ses expériences précédentes, notamment avec la lecture du "**Cluetrain Manifesto**", écrit en 1999 par des pionniers de l'internet qui ont théorisé les changements introduit par le web. Un de ces changements, **l'hyperlien**, a profondément **modifié les fondamentaux de notre mode de fonctionnement**. À l'intérieur de l'entreprise, cette transformation se traduit par une **suppression de la hiérarchie et du statut**. Ainsi on entre dans une démarche de **conversation d'égal à égal**, avec le partage : on n'est plus dans la possession mais plutôt dans **l'utilisation temporelle**. La principale capacité des managers devient alors d'être successivement dans des positions de contribution et de direction, par moment d'autorité, sans jamais être figé dans aucune de ces positions.

Toutefois, à la base de ce changement managérial, il y a d'abord un **énorme renoncement** de l'idée qu'on se fait d'un manager. Pour accompagner ce renoncement il faut se rappeler que réussir tout seul c'est bien, mais **réussir ensemble** c'est encore mieux.

Enfin, le **prix spécial Great place to work** a récompensé le projet d'une **plateforme collaborative de mise en réseau des compétences**, souvent ignorées et donc inexploitées par les collaborateurs.



Rendez vous le 23 Mars 2018 pour en savoir plus sur la mise en place concrète en entreprise des 4 projets récompensés au premier hackathon du management !

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 équipes "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.

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

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.

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 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

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'angoisse, de la dépression".



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 boîtes 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.

Management : « act outside the Box » avec la gamification !

Compétences, Innovation, Management, Serious game

Vous n'avez sans doute pas pu échapper à la déferlante des « Box » de ces dernières années, ces boîtes auxquelles il est possible de s'abonner – ou d'abonner quelqu'un – afin de découvrir plusieurs produits surprises sur une thématique particulière. Que vous soyez branchés bijoux, produits du terroir, ou articles geeks, il y en a pour tous les goûts ! Il n'était bien sûr qu'une question de temps avant que ne débarquent des Box spécialement conçues pour le monde de l'entreprise. Car oui, il est désormais possible de se procurer des Box avec des activités clés en main pour fédérer les équipes ou réveiller la créativité des collaborateurs ! Exit donc, les « ice-breakers » qu'on retrouve partout et chez tout le monde, place à la gamification et à l'innovation ! D'ailleurs, c'est quoi la « gamification » ? Petite piqûre de rappel avant de passer en revue notre sélection de 5 Box pour sortir de la routine managériale.

Parlons gamification

Même si ce n'est pas franchement nouveau, c'est un peu la tendance de ces deux années, notamment dans le domaine de la formation. La gamification, c'est-à-dire le recours aux mécanismes du jeu dans le cadre d'une situation d'apprentissage, présente de multiples avantages pour l'apprenant, comme de faciliter la mémorisation ou accroître la motivation. En outre, elle permet d'aborder de manière plus légère des sujets jugés complexes et aide l'apprenant à trouver des solutions innovantes à des problèmes du quotidien. En d'autres termes, la gamification offre un cadre propice à l'apprentissage qui ne soit pas seulement « fun », mais aussi rassurant, impliquant, motivant : l'apprenant se sent plus à même de prendre des risques et potentiellement d'échouer. En bref, d'expérimenter.

Par extension, la gamification s'emploie aujourd'hui dans d'autres domaines, tels que le marketing et le management. Que ce soit pour renforcer l'esprit d'équipe, développer l'engagement ou même la créativité des collaborateurs, la gamification peut s'appliquer dans toutes les situations managériales : par exemple, un déménagement difficile ou un projet majeur de transformation sont autant de situations qu'un manager peut « gamifier ».



La gamification par le digital, mais pas seulement

La transformation numérique a joué un rôle essentiel dans le développement de la gamification, via l'essor notamment des nouveaux « devices » (appareils) : les jeux vidéo « sérieux » disponibles sur tablette ou mobile en sont l'exemple le plus marquant, mais nous pourrions également citer l'apparition de la réalité augmentée ou de la réalité virtuelle comme autres vecteurs de la gamification. Pour autant, cette ludification par le numérique souffre de limites : elle risque de provoquer lassitude, surtout chez les plus réfractaires, voire carrément d'apparaître inopportune dans certaines situations d'apprentissage. C'est pourquoi des supports présentsiels, certes plus classiques, ne doivent pas être écartés trop vite : parfois, un bon vieux jeu de société réadapté, avec ses dés et ses cartes à jouer, peut être tout aussi efficace.

Comment déterminer alors ce qui convient le mieux à votre équipe ? L'une des règles les plus importantes de la gamification (comme pour la formation !) est de bien connaître les futurs utilisateurs du jeu : cela facilitera le choix des activités et favorisera l'implication des participants. En parallèle, déterminer un objectif clair est essentiel. En effet, il ne suffit pas de dire qu'une activité est ludique pour qu'elle soit nécessairement constructive pour les participants. L'activité doit être bien sûr choisie au regard des objectifs que vous souhaitez atteindre : on ne cherche pas à développer l'esprit d'équipe comme on stimule la créativité individuelle ou sensibilise un collaborateur au digital.

Le format des Box offre précisément une opportunité unique de vous livrer, clés en main, des activités étudiées et choisies par des experts dans le but d'être parfaitement adaptées à vos objectifs. Découvrons maintenant celles que nous avons sélectionnées pour vous.

5 Box pour des objectifs différents

5 offres de Box ont attiré notre attention et nous vous les présentons aujourd'hui, en espérant vous offrir un maximum de variété et de qualité dans les activités proposées. Nous décrivons pour chacune d'entre elles les différents angles de travail possibles. Vous découvrirez d'ailleurs que si certaines Box sont clairement à visée managériale, d'autres n'auront pas d'objectifs aussi évidents, mais méritent néanmoins qu'on s'y attarde. N'hésitez donc pas à piocher parmi notre liste, mais également à nous en proposer d'autres !

▪ **Kaperli : faisons germer l'intelligence collective !**

Kaperli propose différents services, mais nous nous attarderons sur celui qui nous intéresse le plus, la « Box Sésame ». Cette offre regroupe en fait 3 parcours thématiques (Culture digitale, Manager du changement et Créativité), composés chacun de 6 Box. Livrées en une fois, elles sont donc jouables au rythme que vous déciderez. La diversité des activités et la qualité du matériel sont ici un point essentiel : jeux de cartes, LEGO®, flocons de maïs, certains matériels sont fabriqués maison. Pour couronner le tout, un tutoriel d'animation vidéo est accessible pour être autonome et profiter pleinement de chaque activité. Prix : 1 860€ HT (pour 6 Box, donc). Parlons RH vous recommande cette Box pour sensibiliser vos équipes à la culture digitale, pour leur faire gagner en agilité ou réveiller la créativité de vos collaborateurs.

▪ **Ethikonsulting : redonnons le sourire aux managers !**

À l'inverse de l'offre précédente, Ethikonsulting propose une seule et unique Box, la « Management Box », contenant 10 activités diversifiées et progressives autour des notions de bienveillance et d'agilité. Le leitmotiv ? Retrouver l'envie de manager et redonner le sourire aux équipes pour gagner en performance. Dés, cartes et « quiz » font partie du matériel que vous trouverez à l'intérieur. Prix : 295€ HT (pour une Box). Parlons RH vous invite à l'essayer dans le but d'améliorer votre pratique du management et apprendre à connaître votre équipe.



▪ **Live Escape Box : vivons des expériences extraordinaires !**

La « Live Escape Box » donne accès à plus de 150 Escape Rooms à travers la France. Le principe ? Constituer une équipe (jusqu'à 6 joueurs) et tenter de s'échapper d'une salle verrouillée en moins de 60 minutes grâce à de multiples énigmes et casse-têtes à résoudre collectivement. Que ce soit sur le thème de l'espionnage ou même de l'enquête surnaturelle, les Escape Games permettent de se projeter dans des univers souvent décalés pour des expériences uniques en leur genre. Le prix est situé entre 99,90 et 119,90€ en fonction de l'horaire. Une belle occasion à réserver pour des petites équipes, et des personnes qui ne sont pas claustrophobes. Objectifs : travailler sur le raisonnement logique, la coopération, la gestion du stress, ou encore pour faire émerger les « leaders » ou des compétences inattendues.

▪ **Befruits Box : réinventons la pause des salariés !**

Encore un site qui propose de nombreuses offres, mais nous avons choisi de nous intéresser à la « Befruits Box Bureau » qui propose de réinventer la pause des salariés en mettant à disposition une corbeille de fruits de saison. Le petit « plus » réside dans la présentation et la mise en valeur des fruits qui donnent envie. **Il n'est pas forcément nécessaire d'aller chercher loin pour créer l'occasion de se retrouver en équipe !** Voilà en tout cas une belle occasion de « rompre le pain ensemble » et de sensibiliser vos collaborateurs à la thématique du « bien manger » au bureau. La Befruits Box est à partir de 34 € HT pour 5 kg de fruits (environ de quoi rassasier 5 à 10 personnes pendant une semaine).

▪ **La Box à planter : adoptons la main verte en entreprise !**

L'ultime Box que nous vous présentons est, elle aussi, en lien avec la nourriture, mais c'est cette fois, c'est à vous et votre équipe qu'il incombe de faire pousser légumes, aromates et fleurs ! Composées de graines françaises et bios, les différentes Box mélangent tout ce dont vous aurez besoin pour créer votre petit jardin au bureau... à condition de penser à arroser ! Une activité prévue à l'origine pour la maison, mais qui s'adaptera parfaitement dans des locaux de toutes tailles. Idéal pour responsabiliser les collaborateurs, faire comprendre le principe de récolter les fruits de son travail ou, là encore, se retrouver autour d'une table pour déguster vos propres légumes en salade. À partir de 15,90 € la Box mensuelle.

Jouer pour être recruté

EMPLOI Le jeu s'invite dans les entreprises. Il devient outil de recrutement mais sert aussi à former ses salariés.

PAR CORALIE BAUMARD

Sixante minutes pour triompher d'une intelligence artificielle devenue incontrôlable, ce n'est pas le scénario du prochain James Bond mais celui que propose Segula Technologies à ses candidats. Dans un lieu tenu secret, l'entreprise organise à Paris, le 26 avril, un escape game destiné aux ingénieurs. Enfermés dans une pièce, regroupés en équipe de cinq, les joueurs doivent résoudre des énigmes pour réussir leur mission. A l'issue du jeu, ils pourront rencontrer des recruteurs et discuter des opportunités du groupe d'ingénierie : 2 200 postes et 250 stages sont à pourvoir en 2017.

« Un escape game, c'est un défi. Or, en intégrant notre entreprise, ils devront relever des challenges technologiques en travaillant sur des sujets comme la réalité augmentée, la voiture autonome, l'usine du futur... Nos objectifs sont également humains, nos futures recrues manageront des projets souvent transverses et internationaux. L'esprit d'équipe est donc très important », explique Laurent Germain directeur général de Segula Technologies.

TOUS LES SECTEURS S'Y METTENT

L'entreprise espère réunir 400 futurs ingénieurs pour cette première édition, 200 étudiants sont déjà inscrits. Opter pour le jeu permet d'attirer les candidats et d'accroître la notoriété de l'entreprise : le jeu en ligne Splylife, en 2015, a permis à Segula d'augmenter de 50 % ses abonnés sur Facebook. Le phénomène ne se limite pas à l'industrie, L'Oréal, Da-



OVILARIO/AGENCE/PIE/MALIKA TURK

Pour recruter des ingénieurs, une entreprise de technologie organise un escape game, où les candidats doivent notamment s'entraider pour sortir.

none, BNP Paribas ou encore SNCF utilisent également la mise en situation ludique pour mettre à l'épreuve leurs futures recrues.

Mais les serious games ne concernent pas que l'embauche. Ils sont également devenus des outils de formation : « L'avantage c'est que les collaborateurs peuvent rejouer, essayer plusieurs stratégies », souligne Catherine Lelardeux présidente du conseil scientifique du Serious Game Research Lab. « Nous travaillons pour de grandes entreprises comme Axa, Total, Crédit Agricole, Thalès. Nos jeux leur permettent de former leurs salariés sur des thématiques comme le management ou la relation clients mais aussi des compétences techniques », indique Valérie Boudier, directrice pédagogique de KTM Advance, une société spécialisée.

Des jeux personnalisés qui représentent une certaine somme : « Aujourd'hui, le budget moyen pour un serious game, suite à un appel

d'offres, atteint 60 000 € », remarque Jean-Noël Portugal, directeur général de Daesign.

LES PME AUSSI

Ces jeux sérieux ne sont pas réservés qu'aux budgets des grandes entreprises : « Une licence pour un serious game de management qui concerne une centaine de personnes peut coûter, selon la durée du programme, entre 120 et 300 € par manager. Le frein dans les PME est plus culturel que budgétaire, les dirigeants craignent la réaction des salariés en leur proposant d'apprendre en pilotant des avatars en 3D », analyse Jean-Noël Portugal. Le recours au jeu n'est cependant pas près de s'arrêter : « C'est une tendance de fond, d'autant qu'en 2020 la moitié des actifs seront des millenials (NDLR : générations née dans les années 1980 à 2000) qui ont grandi avec les jeux vidéo », prédit Isabelle Rey-Millet directrice générale du cabinet de conseil d'Ethikonsulting.

Avr 2017

Le Parisien

ÉCO

Aidez votre patron à embaucher

COOPTATION Les salariés qui proposent un nouveau collaborateur peuvent toucher une prime.

PAR CELINE CHAUDEAU

LA RÈGLE DU JEU EST SIMPLE et séduirait 39 % des entreprises selon une récente étude de l'Apec « La cooptation consiste à encourager nos salariés à nous présenter des profils qui, selon eux, ont des compétences et des qualités humaines susceptibles de nous intéresser », résume Edouard Mandelkern. Président de la société de conseil Davidson consulting, il ne regrette pas d'avoir ouvert le recrutement à ses collaborateurs

« C'est simple, chez nous, près d'un profil sur deux proposé par cooptation est engagé, alors que le taux tombe à 2 % par des biais de recrutement plus traditionnels. La différence est immense mais assez logique : un salarié qui recommande quelqu'un a déjà fait les trois quarts du travail. Non seulement il connaît nos besoins et ne nous propose pas n'importe qui, mais il aura également présenté l'entreprise, le travail et son ambiance à son contact. Pour le candidat approché, il n'y a, normalement, pas de mauvaise surprise »

UNE PRATIQUE VALORISANTE

Pourqu'on s'en priver ? Spécialiste du management, Frédéric Rey-Millet y voit une source d'économies et une pratique valorisante pour tous les intéressés « Souvent, dans la cooptation, c'est le candidat potentiel qui est sollicité et pas l'inverse, explique le président du cabinet

Ethikonsulting. Or, la démarche est accueillie avec bienveillance car elle émane d'une connaissance et non pas d'un cabinet ou d'un chasseur de têtes. Et c'est aussi agréable pour le salarié qui, dans une certaine mesure, contribue à choisir ses futurs collègues »

À ENCADRER

Pour être efficace, cependant, cette pratique doit être un minimum cadrée « Il est recommandé de communiquer sur ses besoins auprès de ses salariés et, quand un recrutement est réussi, de récompenser le cooptant avec un cadeau ou une prime symbolique » Chez Davidson, la prime est de 500 €. « C'est surtout une marque de reconnaissance, résume Edouard Mandelkern. Mais encore faut-il que les salariés aient envie de faire venir du monde ! »

En effet, ne réussit pas la cooptation qui veut « La base reste une entreprise attractive », résume Patrick Dumoulin, directeur général de l'institut Great place to work France. Ce dernier note, sans surprise, que la grande majorité des entreprises « où il fait bon travailler » utilisent la cooptation avec succès « Ce n'est pas réservé aux sociétés de conseil ou aux nouvelles technologies, insiste-t-il. Un groupe industriel comme le producteur d'hydrocarbures Vermilion pratique la cooptation. Et Mars, spécialisé dans l'agroalimentaire, s'en sert même pour recruter ses stagiaires »

Feu 2017



Communication non-violente : rétablissez le dialogue dans votre PME

En instaurant une relation qualitative, la communication non-violente favorise la coopération avec et entre vos collaborateurs. Une clé essentielle au service du projet d'entreprise comme de l'ambiance de travail.



Pendant longtemps circonscrits à la sphère privée, les différents outils de développement personnel poussent depuis peu la porte des entreprises. Parmi eux, la communication non-violente (CNV), théorisée par le psychologue américain Marshall Rosenberg.

Cette approche centrée sur la personne constitue presque un langage à part entière, vous incitant à **repenser totalement votre manière d'interagir avec vos interlocuteurs**. "Elle augmente vos chances d'économiser votre énergie, de prendre soin des personnes et de développer une performance globale et durable, car elle favorise des relations de confiance respectueuses de chacun", résume Françoise Keller, formatrice certifiée et parmi les premières à l'avoir importée au sein des entreprises.

Améliorer sa communication constitue une étape-clé pour solutionner la plupart des difficultés.

Restructuration, repositionnement, conflits répétés, incompréhensions larvées: **toute situation à risque peut déboucher sur une dégradation de l'ambiance générale** et, à terme, de votre activité. "La prévention et la gestion des conflits avec la CNV sont aussi une démarche de **prévention des risques psychosociaux**", ajoute Magali Noaro, coach et formatrice en management relationnel. Et parce que tout système est régi par

les interactions humaines, améliorer sa communication constitue une étape-clé pour **solutionner la plupart des difficultés**.

"Il n'est pas évident de comprendre que deux personnes au vécu et au quotidien différents n'auront pas la même analyse d'une situation", rappelle Christophe Claudel, fondateur d'Itelios. La société de services informatiques, qui figure pourtant au palmarès 2016 des "Great Place to Work", a entrepris de former la majeure partie de ses recrues à la CNV. "Même avec un contexte favorable, nous nous sommes rendu compte que les contraintes, la tension ou le stress inhérents à notre métier nous faisaient parfois **perdre en efficacité**", analyse le dirigeant.

Un état d'esprit

La CNV a sa grammaire propre, résumée par l'acronyme "OSBD" pour **observation** (exprimez les faits sans jugement ni critique), **sentiment** (dites vos ressentis, partagez vos émotions), **besoin** (derrière chaque émotion, identifiez vos besoins réels), **demande** (formulez vos attentes, n'attendez pas que l'autre les devine). Les apports de la psychologie ont permis de comprendre que "la dynamique des besoins est au cœur des échanges et l'écoute mutuelle de ces besoins engendre de la satisfaction, de la créativité, en augmentant nos chances de trouver des solutions satisfaisantes pour tous", détaille Françoise Keller.

Pour autant, **il ne suffit pas de suivre à la lettre ces nouvelles règles** pour développer l'engagement de vos collaborateurs et aplanir les conflits. "La CNV ne s'applique pas comme une recette, prévient Magali Noaro. Il faut qu'elle procède d'une démarche authentique ; c'est un état d'esprit, une intention avant d'être une méthodologie."

Montrer l'exemple

Former vos équipes permettra d'insuffler le changement à tous les niveaux mais, pour que la méthode porte pleinement ses fruits, **c'est à vous de donner l'impulsion**. "Plus celui qui a l'autorité adopte ce modèle d'assertivité, de bienveillance, de compréhension, d'entraide, plus les bénéfices sont grands. Cela peut faire émerger des talents dans ses équipes parce qu'on a travaillé sur la proximité, l'explication plutôt que la confrontation", explique Isabelle Rey-Millet, du cabinet d'innovation managériale **Elhikonsulting**.

Certes, modifier en profondeur votre comportement peut vous sembler long et laborieux. D'ailleurs, Françoise Keller encourage les dirigeants à clairement **formuler leur intention** en amont: "Que recherchez-vous au travers de la CNV ?" L'expérimenter demande de l'énergie, des changements, un investissement, du courage. Il est donc essentiel que les bénéfices de la CNV soient supérieurs à l'investissement. Mais ces bénéfices peuvent être nombreux. Pour Isabelle Rey-Millet, c'est même mathématique: "Plus de transparence, plus d'énergie, plus d'envie, plus de sens, surtout... et donc une efficacité accrue!" Le tout dans une atmosphère de travail positive et apaisée.

Avec la CNV, les problèmes de fond s'expriment et ainsi les blocages sont levés", observe Christophe Claudel. Après la formation des 25 premiers éléments, les retombées sur l'ambiance générale comme sur la performance sont déjà visibles: "Le travail en collaboration est une vraie source d'efficacité. Avoir ce référentiel commun, c'est sauvegarder beaucoup de temps, d'émotions et d'énergie pour les équipes. Ce sont elles, nos moteurs internes : il faut les alimenter, pas les éteindre avec des problèmes relationnels." Retrouvez cet article sur : www.chefentreprise.com - "Communication non-violente : rétablissez le dialogue dans votre PME"

LEADERSHIP. La nouvelle année représente l'occasion de revenir sur les points positifs de la précédente, pour remotiver les troupes, mais aussi de régler les irritants en insufflant une autre dynamique. En s'assurant que chacun y adhère.

REMOBILISER EN DÉBUT D'ANNÉE

Motiver ses équipes représente évidemment un travail permanent. Toutefois, « le début d'année donne un prétexte au manager pour faire des choses, qu'il n'oserait pas entreprendre à un autre moment, un peu plus fondamentales », assure Isabelle Rey-Millet, associée du cabinet de conseil en management Ethikonsulting. Comme profiter de ce nouveau départ pour réorganiser totalement le management. Début 2017, cela a été le cas de Daveo, cabinet de conseil en transformation digitale. « Nous avons choisi le début d'année pour mettre en place ce renouveau. Nous sommes passés d'une culture du chacun pour soi à une culture du tous pour un, en fixant des objectifs commerciaux à atteindre par équipe », témoigne Cyril Harpoutlian, le directeur commercial.

PRENDRE DES ENGAGEMENTS COLLECTIVEMENT

Cela peut aussi être le début d'une réflexion autocritique pour remettre à plat l'organisation afin de repartir sur de nouvelles bases. Pour ce faire, le *brainwriting* s'avère être un outil pertinent. L'idée est de lister les problèmes soulevés l'année passée

sur une feuille, comme le fait que les réunions ne commencent pas à l'heure, par exemple. On la fait ensuite passer à tous les membres de l'équipe, pour que chacun annote un moyen de le résoudre.

**AVANT D'ANNONCER
LES OBJECTIFS 2017,
« IL EST IMPORTANT
DE FÉLICITER
LES ÉQUIPES
POUR LE TRAVAIL
ACCOMPLI EN 2016,
RECONNAÎTRE TOUT
LE POSITIF QUI A ÉTÉ
ACCOMPLI L'ANNÉE
PRÉCÉDENTE ».**

**Pierre-Marie Burgat, auteur
de Manager avec l'intelligence
émotionnelle**

Cela a le mérite de mettre chacun sur un pied d'égalité puisque tout le monde participe ; et d'éviter de s'éterniser quand on n'est pas d'accord puisque chacun doit proposer des solutions.

Dans un deuxième temps, on vote pour les propositions d'amélioration : celles qui recueillent le plus de soutien sont retenues pour venir à bout des soucis de l'année passée. « Cela incite toute l'équipe à s'engager collective-

ment. Quand les règles du jeu sont définies ensemble, cela motive davantage à les respecter », assure Isabelle Rey-Millet. C'est ce à quoi a abouti le séminaire de fin janvier de l'équipe de Gwenn Rio, directrice de centre de relation clientèle de Raja, spécialiste de l'emballage, qui encadre huit managers. « À l'issue du séminaire, chacun a représenté ses enjeux et ses engagements à venir sous forme d'un jeu de Lego qui représentait les grandes orientations de l'année, de l'entreprise, de l'équipe et de chacun », témoigne-t-elle. Mais cela se prépare : elle a réalisé « l'état des lieux de la dyna-

mique de l'équipe » lors d'une réunion de fin d'année, dont il était ressorti une nécessité d'améliorer la communication.

PRENDRE DE LA HAUTEUR

« Effectuer des retours positifs à chacun, en expliquant "tu serais encore meilleur si tu travaillais sur tel point" motive à s'engager pour résoudre les crispations au sein de l'équipe », illustre-t-elle. Avant de tout chambouler ou d'annoncer les objectifs 2017, « il est important de féliciter les équipes pour le travail accompli en 2016, reconnaître tout le positif qui a été accompli l'année pré-



Même si l'on vient tout juste de voir le bout du tunnel des entretiens annuels d'évaluation (EAE), ils estiment qu'une discussion en face-à-face plus informelle, plus courte, à l'occasion d'un café ou d'un déjeuner par exemple, sans les questions imposées de l'EAE, permet de faire le point sur la motivation profonde des collaborateurs. « Il faut l'interroger sur ses éléments de motivation, si c'est la créativité ou l'apprentissage, notamment, et prendre ainsi le temps de s'inté-

resser à eux pour les motiver », certifie Isabelle Rey-Millet. « Il y a toujours des partisans du "c'était mieux avant". J'ai pris le temps de m'entretenir en face-à-face avec eux, de manière informelle, pour expliquer davantage le nouveau projet et vérifier qu'il les motiverait à terme », indique Cyril Harpoutlian, de Davo. Un point individuel de début d'année pour s'assurer que l'on part sur des bonnes bases et que toute l'équipe y adhère.

ROZEM LE SAINT



LES CONSEILS DU COACH



ISABELLE REY-MILLET

Associée du cabinet de conseil en management Ethikonsulting

1 Définir des nouvelles règles d'équipe

Le début d'année est une période propice pour réfléchir aux irritants, aux cailloux dans la chaussure et aux moyens de les supprimer. Une réunion d'équipe permet de les lister, d'inciter chacun à proposer une solution et de se mettre d'accord sur les meilleures solutions pour améliorer le fonctionnement du service.

2 S'entretenir individuellement

Contrairement à l'entretien annuel, très formaté, une discussion en face-à-face plus fondamentale, sur l'humain, entre le manager et le collaborateur est importante. Histoire de l'interroger sur les éléments de motivations et les besoins de défis ou autres.

3 Fixer des objectifs d'amélioration

Focaliser son équipe uniquement sur le résultat, sur des challenges commerciaux ou chiffrables ne fonctionne pas. Cette vision binaire sur l'atteinte de ces buts ou l'échec est très stressante. Pour remotiver ses équipes, le manager doit mettre en avant des objectifs qualitatifs d'amélioration.

cédente, même si les objectifs n'ont pas été obtenus », souligne quant à lui Pierre-Marie Burgat, de chez Stimulus, auteur de *Manager avec l'intelligence émotionnelle* (InterEditions, 2016). « Il faut prendre de la hauteur sur ce qui s'est passé, dresser le bilan de l'année, de ce que l'on a appris ensemble, ce qu'il nous reste à apprendre, ce que l'on attend de l'année à venir et ce qui nous fera dire que l'on sera content, arrivés fin 2017 », appuie Valérie Bergère, présidente de l'organisme de formation Excaminio.

En plus des bonnes résolutions collectives, les coaches préconisent des entretiens individuels.

Commencer à tenir un agenda

Alors que les périodes de chômage s'allongent, chercher du travail est devenu un job à temps plein qui nécessite une organisation sur la durée. La tenue d'un agenda vous aidera à garder le cap et à être plus efficace.

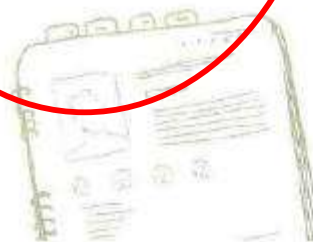
Par **Éric SANDLER**



AGENDA PAPIER OU ÉLECTRONIQUE ?

Avant toute chose, choisissez le support qui vous convient. Pour Valérie de Larauze, auteur de *L'agenda guide de la recherche d'emploi*, si la tablette ou le téléphone sont utiles pour noter des idées ou des rendez-vous lorsqu'on est à l'extérieur, l'agenda papier reste l'idéal pour organiser votre recherche au quotidien : "En centralisant tout au même endroit, le papier permet de mieux visualiser ce qui a été fait et ce qui reste à faire", souligne-t-elle.

Pour les adeptes du tout numérique, Frédéric Rey-Millet, fondateur du cabinet Ethikonsulting et auteur du livre *Management games, les nouvelles règles du jeu pour redonner le sourire aux managers* recommande l'agenda Outlook, qui permet d'ordonner vos tâches avec une heure de début et de fin et de programmer des rappels. Il suggère d'utiliser en plus une "to do list" virtuelle pour gérer l'instantanéité et la mobilité. "Parfois on a une idée lorsqu'on est dans la rue ou en sortant d'un rendez-vous et il faut pouvoir l'écrire immédiatement" explique-t-il. L'application gratuite Trello par exemple offre la possibilité de créer des post-it virtuels avec des tâches à effectuer, rangées par thème et avec des échéances.



PLANIFIER SA RECHERCHE

Une fois que vous avez choisi le bon outil, le travail peut commencer. Valérie de Larauze propose d'établir une semaine type, incluant des temps pour la recherche de contacts réseaux, la lecture de la presse spécialisée, l'envoi de candidatures et les rendez-vous. "N'oubliez pas d'inclure des déjeuners avec vos amis et des loisirs. Aujourd'hui les périodes de recherche d'emploi peuvent durer longtemps et il est important de ne pas s'isoler pour garder le pêche", ajoute-t-elle.

Chaque vendredi, établissez la liste des tâches de la semaine suivante et faites le bilan de la semaine passée. "Notez le nombre de contacts réseaux obtenus, comptabilisez les candidatures envoyées, vérifiez que vous avez bien fait vos relances, etc.", explique Valérie de Larauze. Poser les choses par écrit permet d'évaluer de manière plus réaliste le travail que vous avez effectué. "On peut être très déçu de ne pas avoir obtenu de rendez-vous mais en écrivant tout ce qu'on a fait on se rend compte qu'on a bien avancé", rappelle Valérie de Larauze. Ou à l'inverse, que l'on n'a pas fait ce qu'on avait prévu et qu'il faut redresser le barre. Autre avantage : l'aspect rassurant du planning, qui permet d'éviter l'angoisse du lundi matin.

Pour terminer, petite astuce d'un spécialiste de la gestion du temps : Frédéric Rey-Millet conseille d'arrêter ses démarches 5 minutes toutes les heures pour parler avec des gens ou se dégourdir les jambes. C'est prouvé, vous serez plus productif les heures qui suivent.

"Le planning a un aspect rassurant, il permet d'éviter l'angoisse du lundi matin."

anticiper | dossier

★ COMMENT TRAVILLEREZ-VOUS DANS DIX ANS ?



DIRIGER UNE ÉQUIPE EN 2025

Vos collaborateurs travailleront à distance et il y aura des robots dans votre dream team... **A quoi ressemblera le management du futur ?** Et comment s'y préparer ?

PAR CÉLINE DEVAL



D'après la dernière étude sur l'évolution du travail du cabinet de conseil en ressources humaines ADP, publiée en mars dernier, 46% des salariés français sont enthousiastes à l'idée que robots et intelligences artificielles les assistent bientôt dans leurs tâches quotidiennes. Ce serait même, selon eux, une chance de rendre leur travail plus intéressant... à condition que le management suive ! Toutes nos pistes pour faire entrer votre équipe dans l'ère du numérique.

ENTRETIENS, UN JEU D'ENFANT

Demain, vous proposerez une partie de jeu vidéo à vos candidats pour détecter leur potentiel. Le jeu s'imposera comme une technique de recrutement à part entière. Pourquoi ? Parce qu'on ne sélectionnera plus un candidat en fonction de ses compétences mais avant tout pour son profil, explique Isabelle Rey-Millet, cofondatrice d'Ethikonsulting, conseil

en innovation managériale : «Les entreprises sont déjà confrontées à l'usure rapide des compétences et y répondent en privilégiant le potentiel d'adaptation des candidats plutôt que leur diplôme d'origine. Cette tendance va aller en s'accroissant.»

Ça existe déjà : aux Etats-Unis 200 entreprises de toutes tailles utilisent les *serious games* imaginés par Knack, une startup de la Silicon Valley. Sur leur smartphone, les candidats doivent, par exemple, servir des clients dans un bar à sushis ou éteindre un incendie... «En dix minutes, nous enregistrons ainsi des milliers de données comportementales. Cela nous permet de cerner le mode de raisonnement du joueur, sa capacité à apprendre de ses erreurs, son sens des priorités, son degré d'empathie...», explique Guy Halfteck, fondateur et dirigeant de Knack.

En France, Clustree a développé un outil d'analyse des données (formation, expériences, postes occupés, secteurs d'activités, entreprises, compétences...) pour détecter les talents cachés des postu-

lants ou des cadres déjà en place et leur proposer des postes vraiment adaptés à leur profil.

RECRUTEMENT PARTICIPATIF

Algorithmes recruteurs et *serious games* vous aideront certes à choisir les meilleurs candidats, mais ce sont vos collaborateurs qui auront le dernier mot lorsqu'il s'agira d'ajouter un membre à votre équipe. Pour Isabelle Rey-Millet, «le recrutement sera plus participatif et s'apparentera même à de la cooptation. Cela s'inscrit dans un mouvement de fond qui rapproche le recrutement de la base». Avantage : votre équipe y gagnera en cohésion, et donc en efficacité.

Ça existe déjà : avant d'intégrer Evaneos, les candidats rencontrent les membres de l'équipe de l'agence de voyages, qui ont un droit de veto sur l'embauche d'un futur collègue.

ORGANISATION EN MODE PROJET

Les entreprises deviennent des «boîtes à projets» dans les-