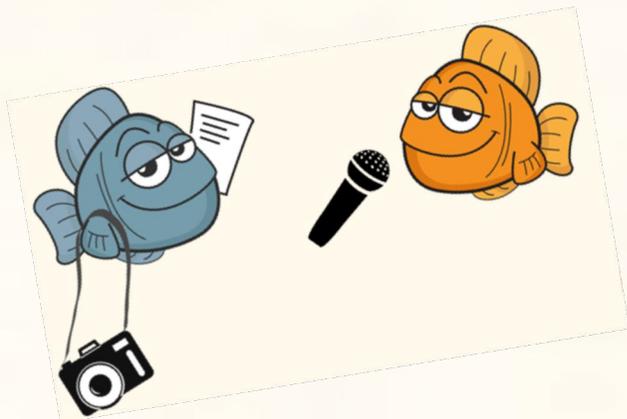


RETOMBÉES PRESSE 2018



Et tous les articles sur :

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

Toulouse : l'ancien coach du TFC Pascal Dupraz vient dédicacer son livre



Pascal Dupraz a entraîné le Toulouse Football Club de mars 2016 à janvier 2018. (©Anthony Assémat/Actu Toulouse)

Pascal Dupraz revient à Toulouse ! Non, il ne s'agit pas d'un come-back du Savoyard sur le banc du Toulouse Football Club, qu'il a occupé de mars 2016 à janvier 2018. Vendredi 7 décembre 2018, Pascal Dupraz sera présent à la Fnac Wilson pour une séance de dédicaces de son livre « Une saison avec Pascal Dupraz, leçons de leadership », paru aux éditions Alisio.

Livre préfacé par Didier Deschamps

Ecrit avec **Frédéric Rey-Millet**, spécialiste en management, et préfacé par le sélectionneur de l'équipe de France Didier Deschamps, l'ouvrage raconte les coulisses de son passage chez les Violettes avec son absence de langue de bois habituelle. Il parle du président Olivier Sadran, de ses relations glaciales avec Dominique Arribagé, avec les joueurs...

LIRE AUSSI : Toulouse. L'ex-entraîneur du TFC, Pascal Dupraz, tance la gestion du club par son président Olivier Sadran

Les supporters du TFC pourront retrouver le Savoyard à partir de 17h30 à la Fnac Wilson. Sans doute lui parleront-ils davantage de son sauvetage au printemps 2016, lui valant le surnom de « Dieupraz », que des dernières semaines éprouvantes à la tête du groupe.

Consultant pour Canal +

Pascal Dupraz, qui n'a pas retrouvé de club, est actuellement consultant pour le groupe Canal+ après avoir travaillé pour TF1 et Sud Radio durant la Coupe du monde de football 2018 en Russie.

LIRE AUSSI : « Pays de merde », « connards », « mannequins » : les punchlines de Pascal Dupraz au TFC

Infos pratiques :

Pascal Dupraz en dédicaces à la Fnac Wilson. Vendredi 7 décembre 2018 à 17h30. Allées du président Franklin Roosevelt, à Toulouse.

La mythologie mensongère du « Tous collectif »



Manager n'est pas jouer !

Notre nouveau titre de champions du monde de football, gagné cet été, contribue grandement à la propagande du collectif comme impératif catégorique (*dixit* les philosophes) pour réussir dans l'entreprise.

Bien entendu, recevoir Zidane, Deschamps ou Dupraz, dans votre entreprise, reste un souvenir inoubliable. Sont-ils, pour autant, les messies du management de nos organisations ? La réponse est non, et ce pour une raison essentielle.

Une équipe de foot joue pour gagner. Les règles sont connues, elle joue des matchs tous les week-ends. A la fin de la saison, elle est classée par rapport à ses concurrents. En clair, elle joue à un jeu fini. Dans l'entreprise, c'est l'inverse. Nous jouons un jeu infini où les règles changent en permanence, le nombre de joueurs également. Une équipe de foot professionnel joue contre un adversaire pour gagner. Dans une entreprise on joue contre soi-même pour progresser sans cesse, puisque le jeu ne s'arrête jamais.

Faut-il pour autant jeter aux orties le management des coachs sportifs ? La réponse est non.

Ce qui motive Didier Deschamps, ce n'est pas gagner des matchs, c'est de marquer l'histoire du foot français, en remportant une seconde étoile, l'une

en tant que joueur, l'autre en tant qu'entraîneur. Il est donc animé par une ambition et recherche le meilleur futur possible pour lui-même et ses joueurs. Que ce soit dans une entreprise ou dans une équipe de sportifs professionnels, ce qui donne un supplément d'âme au collectif renvoie aux valeurs. Les valeurs, ce ne sont pas des mots affichés sur les murs des entreprises où personne ne s'y reconnaît. Les valeurs s'incarnent dans des comportements au quotidien qui donnent envie d'être ensemble. Pour conclure, rappelez-vous le mois dernier, j'avais évoqué un poste très en vogue ; le « Chief Bullshit Officer ». Je militerais volontiers pour la création d'un poste qui s'intitulerait « Chief Vision Officer » dont la fonction serait de partager une vision dans l'entreprise pour que les collaborateurs sachent réellement à quels jeux ils jouent.

MANAGEMENT : 5 MÉTHODES INNOVANTES

Dépassés, les managers ? Quand on les écoute, ils ont pourtant de la ressource. La preuve avec la seconde édition du Hackathon, où 150 managers se sont réunis pour proposer des solutions innovantes. Passage en revue des projets les plus prometteurs.

1 INVERSER LE RAPPORT MANAGER / MANAGÉ. La bonne pratique lauréate du Hackathon du Management s'intitule "Entretien Poker". Elle consiste à aborder les entretiens entre manager et managé sous un nouvel angle. Ici, ce sont les managés qui mènent l'entretien, grâce à un système de cartes. Celles-ci présentent différents thèmes, sur lesquels le managé choisit de faire porter l'entretien, en les développant en trois parties : ce qu'il apprécie dans les pratiques de management de son supérieur, ce qui est gênant, et comment le management pourrait être amélioré. Par exemple : comment le manager aide ses équipes ? Comment il les fait rayonner au sein de l'entreprise ? En quoi il les fait progresser dans leur carrière... Trois cartes Joker permettent aussi de remplacer la réunion par un déjeuner ou un café, ou d'échanger physiquement la place du manager et du managé autour du bureau. Selon l'équipe à l'origine de ce projet, l'objectif consiste à « *faciliter l'expression de son ressenti sur des pratiques managériales, de libérer la parole, de manager son manager* ». Il n'est en effet pas toujours évident de critiquer son manager, et les cartes peuvent y aider.

L'échec est souvent un tabou en entreprise

tenter d'en tirer les leçons pour ne pas réitérer les mêmes erreurs, sans prendre en considération les sentiments des principaux concernés. Cet échec les fait-il souffrir ou les vexe-t-il ? Et, le cas échéant, comment les aider à s'en remettre ? C'est en partant de ce constat que le projet "Self Esteem Recovery", qui a obtenu le prix du public, a été conçu. Dans un premier temps, il permet aux personnes ayant vécu un échec dans l'entreprise de parler de la façon dont cela les a affectées. Ensuite, il montre comment cet échec a été positif pour d'autres personnes, afin de comprendre qu'il peut être une source d'apprentissage. La démarche se base sur des graines, symbole de l'expérience acquise. « *On est parti de l'expression "se planter", pour la prendre au pied de la lettre. Quand on échoue, on plante des graines pour l'avenir* », expliquent les membres de l'équipe de conception. Lorsqu'un projet échoue, les



personnes concernées se réunissent avec un référent chargé de veiller à la bienveillance des échanges et formé à la gestion des émotions. Tout le monde explique comment il a vécu cet échec, aidé par des cartes, et utilise des graines pour représenter ses émotions. Les autres membres de l'équipe réagissent à ces déclarations, expliquant par exemple qu'ils auraient dû venir aider la personne, et donnant des graines à la personne pour symboliser leur soutien. D'autres personnes peuvent également donner des graines quand elles estiment que l'échec d'une personne leur a permis d'éviter une erreur et a été source d'inspiration ou d'apprentissage. Les graines symbolisent donc la capacité à prendre des initiatives et des risques, et les bénéfices imprévus d'un ratage. Elles peuvent d'ailleurs être prises en compte dans les KPI d'un projet, et dans l'évaluation annuelle des salariés. *« C'est un outil financier d'analyse systémique, qui aide à se rendre compte que l'échec aboutit aussi à des événements positifs »*, expliquent les concepteurs.

3 TRANSFORMER SON ÉQUIPE EN TRIBU.

Le Hackathon du Management a également récompensé un jeu nommé "La tribu". Son but: aider une équipe à gagner en cohésion et permettre à ses membres de faire reconnaître leurs compétences hors travail. *« Sans fil rouge, il est difficile de mettre du collectif dans le travail au quotidien, expliquent les lauréats. Il est compliqué de prendre en compte toutes les sensibilités. Et les actions sont souvent à l'initiative des managers »*. Le jeu se présente sous la forme d'un jeu de l'oie, sans limite de temps. Les joueurs doivent réaliser les défis correspondant à la case sur laquelle ils arrivent: organiser un blind-test, préparer la prochaine réunion en extérieur ou mettre au point une journée sans e-mail. C'est l'équipe qui co-construit le jeu pour chaque session, en y incorporant des thèmes qui lui tiennent à cœur. Le manager, lui, devient un coach. Il n'organise plus les activités, mais répartit les missions et conseille ceux qui ont des difficultés dans le jeu.

Il est
compliqué de
prendre en
compte toutes
les sensibilités

4 **S'INTÉRESSER AU RESSENTI DE SES ÉQUIPES.** Il n'y a pas qu'en cas d'échec que le ressentiment des équipes peut s'avérer important. Les managers doivent donc être vigilants au quotidien. C'est dans cette optique qu'a été conçu "Feel Back Meeting", récompensé d'un prix spécial du jury. Il s'agit d'un rituel hebdomadaire qui vise à remédier aux non-dits et à communiquer sur les sentiments positifs comme négatifs liés à son travail. L'équipe se réunit autour d'un cadran représentant douze émotions positives, ainsi que plusieurs degrés. Chacun place son avatar sur une émotion, à un certain degré, et l'équipe en discute. Cela permet donc de signaler ce qui va, mais aussi les problèmes de moral, et d'aider à les résoudre en groupe.

5 VERS TOUJOURS PLUS DE LUDIFICATION.

Parmi les autres projets finalistes, la tendance est clairement à la ludification. Un projet proposait ainsi un jeu de cartes qui donne à chaque membre de l'équipe des événements à organiser, afin de créer de la cohésion (Booster Fun). Un autre jeu reprend l'épopée arthurienne et propose des défis pour lutter contre la morosité et les problèmes de management (La Quête du Graal). Ici, les participants incarnent les chevaliers de la Table Ronde et un membre de l'équipe - autre que le manager - incarne le roi Arthur. Plusieurs missions chevaleresques symbolisent les difficultés internes que l'entreprise doit affronter. Un troisième projet permet de résoudre des tensions entre les salariés. Sa méthode: une boîte dans laquelle managers et managés peuvent déposer des problèmes liés à la culture d'entreprise ou aux différences de génération. Ils doivent ensuite être résolus en quinze minutes.  @Chef_Entreprise

Il existe des méthodes pour aider les collaborateurs à se remettre d'un échec professionnel.

"La tribu" aide son équipe à gagner en cohésion par la reconnaissance des compétences hors travail.

11 novembre 2018
Diffusion : 225362

La longue route des managers féminins

Isabelle Rey-Millet, directrice générale de Ethikonsulting

« Heureusement, les mentalités évoluent »

ÉVOLUTION Pour la coauteure de « Management Game », aux éditions Alisio, un profond changement est à l'œuvre, mais il faudra du temps pour généraliser la tendance



Comment expliquer que l'on compte encore si peu de femmes dans les équipes managériales ?

Je crois que cela vient d'abord de l'éducation, et même de l'histoire de celles-ci, puisqu'on transmettait aux garçons des valeurs que l'on considérait comme exclusivement masculines – dont celles attachées a priori aux dirigeants –, et inversement pour les filles. Heureuse-



ment, les mentalités évoluent, les pères sont plus impliqués dans l'éducation, les éducations bien moins sexuées.

Et cette évolution se retrouve en entreprise ?

Oui, mais cela met du temps à se traduire dans les faits, parce qu'on part quand même de loin. Je me souviens, par exemple, qu'au début de ma carrière chez un géant du BTP, on m'avait dit que je ne pourrais pas espérer un titre de direction avant une trentaine d'années, parce que j'étais une femme. Mais les dirigeants ne sont plus les mêmes, ils voient des femmes réussir à de hautes fonctions, ils changent heureusement de regard. Y compris sur des points qui pénalisaient jusque-là les femmes.

À quels points faites-vous allusion ?

À la maternité, notamment. Jusqu'ici, c'était considéré seulement comme un frein. On commence à comprendre que cela peut être, au contraire, l'occasion d'avoir une collaboratrice capable de mieux s'adapter ou d'être plus à l'écoute, par exemple. On pourrait en dire autant des hommes qui ont un enfant, d'ailleurs, mais la paternité n'a presque jamais été un frein. De façon plus générale, une entreprise est d'autant plus performante qu'elle arrive à proposer aux femmes les carrières qu'elles méritent. Il y a cette prise de conscience, même si elle est jusqu'ici trop lente. ● J.B.G.

Frédéric Rey-Millet

Auteur/Hacker du
management
@Freymillet



Êtes-vous un « *Chief Bullshit Officer* » ?

Bonjour à tous,
Depuis 2013, l'anthropologue américain David Graeber a popularisé un terme dont j'entends de plus en plus souvent parler dans nos entreprises : les *bullshit jobs*, ou emplois à la con en français. De son point de vue, le système capitaliste repose sur l'aliénation de la vaste majorité des travailleurs du secteur tertiaire, réalisant, pendant 40 ans, des tâches inutiles et sans réel intérêt.

Malheureusement le terme « *bullshit job* » n'est que la conséquence d'un job, très en vogue depuis quelques années : le *Chief Bullshit Officer*.

Comment devient-on *Chief Bullshit Officer* ? Le job est difficile à définir, car un peu comme une mauvaise grippe, il existe de nombreuses souches de virus, et modestement, je vous en propose deux.

Le *Chief Bullshit manager* est un trouillard. Il prône l'excellence, même s'il ne se l'applique pas forcément à lui-même, et déteste les erreurs et échecs. Il aimerait que l'avenir soit complètement prévisible. Cette aversion au risque a pour conséquence de multiplier, de façon exponentielle, le nombre de réunions, le *reporting* et l'excès de procédures. On se réunit pour décider, sachant qu'on ne décide rien. Combien de réunions se terminent-elles par des relevés de décisions clairs et précis ?

Parce que c'est un trouillard, il exécute et respecte les ordres. Philippe Manœuvre, critique rock, le plus célèbre de France, publie ses mémoires. En préface de son ouvrage, une phrase de Bob Dylan illustre la posture qu'on aimerait rencontrer plus souvent dans les entreprises :

« Pour être honnête, il faut être hors la loi. »

Être hors la loi, dans les entreprises, c'est refuser la dictature du compte de résultat et du *free cash-flow*. La plupart de ces *Chief Bullshit Officers* sont incapables d'expliquer pourquoi on devrait travailler avec eux, dans leur équipe. Quand on leur demande, ils répondent « pour survivre, pour gagner des parts de marché » ou « parce que nous n'avons pas le choix ».

On en vient donc au cœur du problème : c'est parce qu'on a perdu le sens dans l'entreprise et que nous sommes focalisés sur le résultat, que tout effort de management devient inefficace, et que les *Chief Bullshit Officers* pullulent.

La question du sens est un des sujets les plus compliqués à traiter dans nos organisations. Un livre de 500 pages ne suffirait qu'à effleurer le thème. Je vous propose de commencer par une simple question : « Qu'y a-t-il sur cette planète qu'il faut que je fasse et qui n'arrivera pas si je n'en prends pas la responsabilité ? » Bonne réflexion. Je ramasse les copies dans quatre heures.



29/10/2018
Diffusion 397766

Le 3 novembre, c'est sa journée ! La gentillesse : une valeur qui a la cote

Depuis huit ans, cette journée mondiale permet de (re)mettre à l'honneur des valeurs indispensables pour vivre ensemble en harmonie.

Samedi prochain, la Journée de la gentillesse sera célébrée en France. Chez soi, dans la rue ou au travail, nous serons invités à prendre soin les uns des autres.

Venue du Japon, l'initiative ne date pas d'hier : elle a vu le jour en 1960, à Tokyo, à la suite d'émeutes entre étudiants et forces de l'ordre, avec pour finalité d'apaiser les esprits. Le directeur de l'université avait en effet suggéré aux étudiants des actes de gentillesse à l'égard de la population, qui commençait à craindre ces jeunes prêts à

en découdre avec la police. Message reçu et largement diffusé dans l'île nipponne et qui va, peu à peu, en dépasser les frontières.

En 1998, un mouvement mondial appelé World Kindness Day (Journée mondiale de la gentillesse) est organisé dans quinze pays, et sera adopté par la France en 2010. Reconnue comme une qualité humaine essentielle, la gentillesse est considérée comme utile par 50 % d'entre nous et se traduit par « être attentionné » pour 52 %*. Et si l'on exprimait ce sentiment un peu plus ? * Sondage TNS Sofres, 2015.

Une qualité qui n'a pas toujours été plébiscitée

La gentillesse n'a pas toujours été bien perçue : « Je me souviens avoir dit à un serveur qu'il était "gentil", sourit le philosophe Emmanuel Jaffelin, chercheur et auteur du livre *Éloge de la gentillesse* (éd. Pocket). Il a presque été vexé et m'a répondu préférer qu'on le trouve "sympathique". » En 2010, lors du lancement de la Journée de la gentillesse en France, 41 % d'entre nous craignaient qu'en étant « trop gentils », ils soient « pris pour des imbéciles ». Heureusement, les temps

ont changé ! « En valorisant la gentillesse, on a réussi peu à peu à faire passer l'idée que ce trait de caractère était une véritable force et non une faiblesse, ajoute Emmanuel Jaffelin. Dans notre société où les relations entre les individus sont parfois très tendues, on s'aperçoit – enfin – que la gentillesse génère un peu de douceur, une meilleure atmosphère et entraîne un cercle vertueux : plus on est gentil avec les autres, plus les autres ont envie de l'être également. » À l'école aussi, la gentillesse refait son entrée. « Pour contrer la violence, verbale et physique, qui a



29/10/2018

Diffusion 397766

gagné les cours de récréation, beaucoup d'enseignants et de parents encouragent l'empathie », raconte Catherine Latrompette, qui a créé l'association Marcel Ment, après que sa fille a été victime de harcèlement scolaire. « Dans ce cadre, j'interviens auprès de jeunes pour les encourager à tendre la main à leurs camarades s'ils sentent que ces derniers sont malheureux ou qu'ils ont besoin d'aide. »

Mise en avant de la bienveillance au travail

Signe que les bons sentiments sont de plus en plus appréciés, ils ont même gagné le milieu professionnel ! En 2015, trois cents entreprises françaises ont ainsi signé un Appel pour la bienveillance au travail, afin de donner du sens à la fonction de chacun, développer la qualité des relations et le mieux-vivre ensemble, et veiller au bien-être des individus. « L'idée d'un management bienveillant peut prêter

à sourire, reconnaît Isabelle Rey-Millet, spécialiste du bien-être au travail au cabinet Ethikonsulting.

Cependant, les études montrent que les salariés travaillent mieux dans une ambiance positive, où l'on communique de façon plus cordiale. Cela signifie critiquer de façon constructive : par exemple, au lieu de dire à un collaborateur ou collègue que son travail est nul, lui proposer de voir ensemble comment on peut l'améliorer. Le remercier chaleureusement et sincèrement s'il donne un coup de main, et le féliciter quand son travail est bien fait, ce qu'on oublie souvent ! » Fondateur de l'agence de voyages Marco Vasco, Geoffroy de Becdelièvre a carrément créé un poste de « happiness manager » (un responsable du bonheur) : « C'est une personne essentielle dans notre entreprise. Elle prend des initiatives positives : création d'une salle de sieste pour les employés fatigués, proposition de séances de massage gratuites ; elle rend des services : récupération de colis attendus par les employés ; elle organise des fêtes... »

Mais si cet employeur est bienveillant, c'est avant tout pour ses collaborateurs. « Nous savons que nous demandons beaucoup à nos salariés en termes d'horaires et de cadences. Si nous voulons qu'ils restent avec nous le plus longtemps possible, il faut que les relations et l'ambiance soient bonnes. » Et que la gentillesse soit sincère, c'est-à-dire non calculée pour faire croire aux employés qu'ils sont respectés, alors qu'en fait, ils ne le sont pas !

Le 3 novembre (et les autres jours), soyons gentils !

Chaque année, les partisans de la Journée de la gentillesse recommandent de multiplier les petites attentions envers autrui : dire bonjour à ses voisins, au chauffeur en montant dans le bus, à ses collègues en arrivant au travail... « Un petit mot de politesse paraît anodin, mais peut faire toute la différence », rappelle Emmanuel Jaffelin. Le sourire, ensuite, distille de la bonne humeur et exprime le plaisir de se croiser. Cette bonne habitude vaut dans la vie comme sur les réseaux sociaux, où l'on s'apostrophe sans ménagement. Tenir la porte à la personne qui suit, proposer d'apporter un café ou remercier pour un service rendu ou une attention...

Autant de gestes que l'on devrait prodiguer quotidiennement, mais qui se perdent quand on est pressé, préoccupé... On peut aussi oser les bonnes surprises. Au travail, un salarié surprendra ses collègues en apportant des viennoiseries, en disant à l'un d'eux qu'il est content de travailler avec lui... Et en famille ou avec les amis, pourquoi attendre Noël ou un anniversaire pour envoyer un petit cadeau à un proche ? D'autant que la gentillesse est contagieuse : lorsque quelqu'un est bienveillant avec une personne, celle-ci le devient à son tour avec quatre autres personnes*... Ce serait donc dommage de s'arrêter là. Autant remettre cela le 3 novembre... et les jours suivants !

MANAGEMENT

Manager : on n'a pas tout essayé

Le deuxième Hackathon du management fait émerger des solutions innovantes

Décidément, le hackathon est à la mode de nos jours. C'est sous la forme de cette compétition, destinée à faire émerger des solutions innovantes sur un laps de temps très court, qu'une centaine de managers ont été invités à repenser leurs pratiques au cours de la deuxième édition du Hackathon du management. Les 4 et 5 octobre, au siège de la Banque de France, à Paris, des équipes interentreprises, constituées de managers intermédiaires de dix-sept grandes sociétés, comme la Société générale, Enedis, Orange, etc., ont réfléchi collectivement pour « casser les codes du management », indique Frédéric Rey-Millet, fondateur du cabinet de conseil Ethikonsulting, à l'origine de cette manifestation. But de la compétition : inventer une application, un jeu ou encore une bonne pratique visant à encadrer les salariés autrement.

Manque de perspectives

Manager sans se prendre au sérieux, valoriser le retour d'expérience ou encore le droit à l'erreur : tels ont été les sujets plébiscités par les participants, qui ont choisi en partie les thèmes sur lesquels ils allaient plancher. Un reflet des problématiques rencontrées quotidiennement par des managers. Dans les grands groupes, caractérisés par une organisation rigide, où le management vertical « à l'ancienne » reste la norme, les cadres sont à l'affût de solutions pour réduire le fossé entre eux et leurs équipes et pour les impliquer davantage.

« *Alors que l'enquête Gallup 2018 estime que seulement 6 % des salariés français sont engagés, tous se demandent comment avoir des équipes plus engagées* », constate

LE « PARLER VRAI » EST-IL DEVENU À CE POINT IMPOSSIBLE DANS L'ENTREPRISE QU'IL FAILLE EN PASSER PAR DES JEUX POUR COMMUNIQUER ?

Frédéric Rey-Millet. Une situation que le fondateur d'Ethikonsulting explique par le manque de perspectives sur le long terme, qui n'incite pas les salariés à « se donner » à leur entreprise. « *Il y a une absence de cap, de vision dans les entreprises, regrette-t-il. Gagner des parts de marché ne fait pas un objectif suffisant.* »

Le « parler vrai » est-il devenu à ce point impossible dans l'entreprise qu'il faille en passer par des jeux pour communiquer ? A l'issue de la compétition, quatre solutions – toutes des jeux – se sont vues distinguées. Parmi elles, « Self Estim Recovery Program », un jeu de cartes destiné à dédramatiser l'échec collectif. Le recours à un support matériel et ludique a pour but de libérer la parole des salariés, lorsque les objectifs d'une équipe n'ont pas été atteints.

La même idée a présidé au développement d'une autre solution lauréate, « L'Entretien poker » : un jeu destiné à faciliter les retours d'expérience entre salarié et manager en donnant un tour ludique à leurs

échanges. « *L'intérêt du jeu est de dédramatiser les enjeux* », fait valoir Benoît Lienart, fondateur de Fastermakers et un des coaches qui ont supervisé les équipes.

« Ras-le-bol des applications »

Reste à voir si ces solutions – et, au-delà, si un hackathon – peuvent réellement aider les managers à changer la donne. L'année dernière, parmi les solutions lauréates, qui étaient toutes des applications, une seule a vraiment donné lieu à une mise en œuvre : BeMyCoach, une plate-forme interne de mise en relation, actuellement en fonction chez Davidson, à la Banque de France et chez Enedis depuis septembre. « *Concevoir une application, c'est plusieurs milliers d'euros en développement* », pointe Frédéric Rey-Millet. Cette année, aucune solution sous cette forme n'a d'ailleurs été proposée. « *Il y a un ras-le-bol des applications*, estime Nicolas Perrard, directeur associé chez Ethikonsulting. *Les grandes entreprises ont déjà toutes développé des applications RH.* »

« *C'est sûr, on ne réinvente pas le management en deux jours* », considère Alexandre, l'un des participants. Il compte toutefois s'inspirer des idées développées au cours de ce hackathon pour devenir une « *force de proposition* » dans son entreprise. L'objectif de cette compétition est d'abord que les participants échangent entre eux et réfléchissent à leurs pratiques managériales : « *Les solutions développées ne sont que des outils, des moyens*, concède Frédéric Rey-Millet. *Les seuls qui peuvent transformer le management, ce sont les managers.* » Aux managers, donc, de bousculer les usages. ■

CATHERINE QUIGNON

Management : a-t-on vraiment tout essayé ?

Manager sans se prendre au sérieux, valoriser le retour d'expérience ou autoriser le droit à l'erreur : les solutions abordées lors du deuxième Hackathon du management font émerger des solutions innovantes.

Décidément, le hackathon est à la mode de nos jours. C'est sous la forme de cette compétition, destinée à faire émerger des solutions innovantes sur un laps de temps très court, qu'une centaine de managers ont été invités à repenser leurs pratiques au cours de la deuxième édition du Hackathon du management.

Les 4 et 5 octobre, au siège de la Banque de France à Paris, des équipes interentreprises, constituées de managers intermédiaires de dix-sept grandes sociétés, comme la Société générale, Enedis, Orange, etc. ont réfléchi collectivement pour « *casser les codes du management* », indique Frédéric Rey-Millet, fondateur du cabinet de conseil Ethikonsulting, à l'origine de cette manifestation. But de la compétition : inventer une application, un jeu ou encore une bonne pratique visant à encadrer les salariés autrement.

Manager sans se prendre au sérieux, valoriser le retour d'expérience ou encore le droit à l'erreur : tels ont été les sujets plébiscités par les participants, qui ont choisi en partie les thèmes sur lesquels ils allaient plancher. Un reflet des problématiques rencontrées quotidiennement par des managers. Dans les grands groupes, caractérisés par une organisation rigide, où le management vertical « à l'ancienne » reste la norme, les cadres sont à l'affût de solutions pour réduire le fossé entre eux et leurs équipes et pour les impliquer davantage. « *Alors que l'enquête Gallup 2018 estime que seulement 6 % des salariés français sont engagés, tous se demandent comment avoir des équipes plus engagées* », constate Frédéric Rey-Millet. Une situation que le fondateur d'Ethikonsulting explique par le manque de perspectives sur le long terme, qui n'incite pas les salariés à « se donner » à leur entreprise. « *Il y a une absence de cap, de vision dans les entreprises, regrette-t-il. Gagner des parts de marché ne fait pas un objectif suffisant.* »

Des jeux pour communiquer ?

Le « parler vrai » est-il devenu à ce point impossible dans l'entreprise qu'il faille en passer par des jeux pour communiquer ? A l'issue de la compétition, quatre solutions – toutes des jeux – se sont vu distinguées. Parmi elles, « Self Estim Recovery Program », un jeu de cartes destiné à

dédramatiser l'échec collectif. Le recours à un support matériel et ludique a pour but de libérer la parole des salariés, lorsque les objectifs d'une équipe n'ont pas été atteints.

La même idée a présidé au développement d'une autre solution lauréate, « L'Entretien poker » : un jeu destiné à faciliter les retours d'expérience entre salarié et manager en donnant un tour ludique à leurs échanges. « *L'intérêt du jeu est de dédramatiser les enjeux* », fait valoir Benoît Lienart, fondateur de Fastermakers et un des coaches qui ont supervisé les équipes.

Reste à voir si ces solutions – et, au-delà, si un hackathon – peuvent réellement aider les managers à changer la donne. L'année dernière, parmi les solutions lauréates, qui étaient toutes des applications, une seule a vraiment donné lieu à une mise en œuvre : BeMyCoach, une plate-forme interne de mise en relation, actuellement en fonction chez Davidson, à la Banque de France et chez Enedis depuis septembre. « *Développer une application, c'est plusieurs milliers d'euros en développement* », pointe Frédéric Rey-Millet. Cette année, aucune solution sous cette forme n'a d'ailleurs été proposée. « *Il y a un ras-le-bol des applications*, estime Nicolas Perrard, directeur associé chez Ethikonsulting. *Les grandes entreprises ont déjà toutes développé des applications BU* ». « *C'est sûr, on ne réinvente pas le management en deux jours* », est d'avis Alexandre, l'un des participants. Il compte toutefois s'inspirer des idées développées au cours de ce hackathon pour devenir une « *force de proposition* » dans son entreprise. L'objectif de cette compétition est d'abord que les participants échangent entre eux et réfléchissent à leurs pratiques managériales : « *Les solutions développées ne sont que des outils, des moyens*, concède Frédéric Rey-Millet. *Les seuls qui peuvent transformer le management, ce sont les managers.* » Aux managers, donc, de bousculer les usages.

Management: 3 axes pour développer la fierté des collaborateurs

Sophie Girardeau | 23/10/2018

À la base de la fierté, on trouve la confiance et le plaisir. En favorisant la fierté individuelle des collaborateurs, le manager développe aussi la fierté collective.

Pour un collaborateur, être fier de son travail est source d'engagement et de performance. Dans la fierté en effet, il y a du plaisir, plaisir qui produit de la dopamine, un neurotransmetteur qui permet de ressentir de la satisfaction. Une bonne raison pour les managers de développer ce sentiment au sein de leurs équipes.



Management: 3 axes pour développer la fierté des collaborateurs.

1. Commencer par la fierté individuelle

Le manager doit d'abord tenir compte du fait que le ressenti de la fierté est variable d'une personne à l'autre. Un collaborateur très exigeant sera moins facilement fier que quelqu'un d'accommodant. Le manager, par ses *feedbacks*, ses décisions, les signes de reconnaissance qu'il envoie, doit permettre à la personne de se sentir fière d'elle, car la fierté individuelle est le socle. « *Alimentée par ce qu'est la personne et par son environnement, elle renvoie à qui l'on est et à ce qu'on fait. Le collaborateur à qui l'on confie une mission peut se dire que c'est parce qu'il est une personne de confiance qu'on la lui confie, il peut donc être fier de lui* », explique Isabelle Rey-Millet, directrice générale d'[EthiKonsulting](#) et coauteure de [Management Game 2, les nouvelles règles du jeu pour manager à l'heure du digital](#).

2. Créer un cercle vertueux à partir de la confiance

Délaisser le *command & control* pour miser sur le *trust, test & learn* est une attitude propice au développement de la fierté des collaborateurs. Que fait Michel et Augustin, PME d'environ 200 personnes, pour parvenir à récolter 7000 CV par an ? Comment Davidson Consulting s'y est pris pour obtenir quatre fois le label Great Place to Work ? Chacune à leur façon, ces entreprises créent un cercle vertueux en faisant confiance à leurs collaborateurs. Plutôt que d'envoyer des échantillons de biscuits à Howard Schultz, le Pdg monde de Starbucks, deux salariés de Michel et Augustin sont allés jusqu'à Seattle pour lui présenter leurs recettes – [leur saga AllezHowardUnCafé est visible sur YouTube](#) – et depuis janvier 2016, la marque est distribuée dans plus de 7000 cafés Starbucks américains. C'était leur idée, elle a été soutenue par leur employeur. Davidson Consulting quant à lui, avec son slogan *You see it, you do it!*, fait confiance à ses collaborateurs pour avoir des idées et développe ainsi leur sentiment de fierté. Dans le but de transmettre la passion de leur métier et les valeurs du groupe, le [Da Vidson Code](#) a été coécrit par les salariés du cabinet de conseil les plus engagés.

3. Développer la fierté dans toutes ses dimensions

Il faut envisager la fierté dans toutes ses dimensions : la fierté personnelle, la fierté contributive et la fierté d'appartenance, qui peut aussi être liée aux résultats de l'équipe. « *Pour être fier, il faut être autonome plutôt que soumis, désireux de progresser et d'apprendre, comprendre le sens de son travail, avoir le sentiment de contribuer à quelque chose d'utile et de grand* », poursuit notre interlocutrice. L'entreprise fière de ses produits qui manque de reconnaissance envers ses collaborateurs se prive de la force de leur fierté personnelle, elle affaiblit les messages de sa marque employeur. Et les collaborateurs, par manque de *feedback* et de reconnaissance, peuvent développer de l'orgueil mal placé. Confiance, plaisir, reconnaissance, autonomie, sens du travail, alignement des valeurs sont autant d'éléments qui participent au sentiment de fierté. « *En s'appuyant sur eux, le manager contribue à développer la fierté dans toutes ses dimensions* », conclut Isabelle Rey-Millet.

Sophie Girardeau

Les Chief Happiness Officer améliorent-ils vraiment le bien-être au travail ?

PAR Julien Rebucci - 18/10/18 12h37

Abonnez-vous à partir de 1€

CHO pour Chief Happiness Officer, c'est la nouvelle profession à la mode en France, née dans les start-ups de la Silicon Valley il y a quinze ans. Des chefs du bonheur pour rendre les employés aussi sereins sur le lieu de travail qu'à la maison : l'idée est belle, mais est-elle pour autant philanthrope ?

Le 20 septembre, l'émission *L'info du vrai* sur Canal + a consacré un reportage à un métier qui a le vent en poupe depuis une petite quinzaine d'années outre-Atlantique, et qui a récemment débarqué en France : le Chief Happiness Officer, ou CHO. On y suit Lesly qui occupe le poste depuis deux ans dans une agence d'événementiel. Ce matin-là, elle court de bureau en bureau pour prévenir qu'un petit-déjeuner détox attend le personnel. "*Carole, c'est bio et sans gluten*", ajoute-t-elle comme pour souligner sa connaissance presque intime de chacun des salariés de l'entreprise. Si l'ambiance est détendue autour des croissants et chouquettes, l'objectif d'un tel événement est surtout de "*remotiver les troupes*". Pour cela, la CHO galvanise ses ouailles en train de descendre un smoothie. Extraits : "*Je pense que dans la vie, je vous le dis juste comme ça, la chance n'existe pas, c'est dans la tête... On a pas de la chance, on est de la chance !*" Vagues d'applaudissements dans la salle, sans qu'on détermine les niveaux de sarcasme ou de sincérité.



Guillaume Blardone
@gblardone

Une certaine idée de l'enfer
Histoire d'incuber ton burn-out le plus longtemps possible
2:47 PM - Sep 20, 2018

♡ 3,239 💬 1,630 people are talking about this



La profession est parfois tournée en dérision pour son côté "*pansement sur une jambe de bois*", ou "*réduite à un job de GO du Club Med, à mi-chemin entre la com' interne et les ressources humaines*", résume [Isabelle Rey-Millet](#), directrice générale d'[Ethikonsulting](#), une boîte spécialisée dans l'accompagnement des entreprises. Pourtant, sa cote de popularité ne cesse de progresser. D'après le site de recrutement qapa.fr, le nombre d'offres pour ce poste a bondi de 967 % entre 2014 et 2016, et de 15 % supplémentaire l'année dernière et, sur le réseau social LinkedIn, les offres d'emploi pullulent. Pourtant, depuis son apparition il y a une dizaine d'années dans les start-ups de la Silicon Valley, les CHO génèrent un flot d'interrogations : améliorent-ils vraiment le bien-être au travail ? Et dans quel but ?

Le CHO "va plus loin que les massages et les barbecues"

Le 9 octobre dernier à Paris, ont eu lieu les premiers Awards du bien-être au travail. A cette occasion, Laurence Vanhée, ancienne CHO au ministère de la sécurité sociale belge et auteure de *Happy RH: le bonheur au travail, rentable et durable* a notamment déclaré : "*La recrudescence de burn-out, de hore-out et de brown-out montre qu'après 30 ans passés à optimiser leurs processus, avec un leadership descendant, les entreprises ont fini par oublier l'humain.*" Pour elle, il s'agit bien de "*réinventer notre façon de travailler et remettre l'humain au centre des préoccupations*". Mais attention, elle met en garde : la fonction de CHO "*va plus loin que les massages et les barbecues*".

Thomas* travaille depuis cinq ans comme développeur sénior dans une start-up de covoiturage en ligne où il n'y a pas de CHO, mais un "office manager". Pour lui, la différence entre les deux jobs est de taille : "*C'est un poste très bien vu chez nous mais qui porte essentiellement sur le recrutement et l'organisation d'événements pour améliorer l'image de la boîte à l'extérieur*", explique-t-il au téléphone. Comme plusieurs salariés interrogés, un "office manager" améliore nettement l'ambiance dans les entreprises de type start-up, où tout va souvent très vite et où l'on demande beaucoup au personnel. "*Son champ d'action peut aller de la gestion du mobilier à l'agencement du bureau, avec parfois quelques activités*

18/10/2018

Web

De Julien Rebucci



extérieures, mais rien à voir avec le cliché habituel du CHO", confie Stella*, qui bosse dans la communication d'une start-up parisienne.

En poussant un peu la discussion, Thomas ne cache cependant pas que des événements de "team building" sont régulièrement organisés en interne ; un moyen "vraiment utile pour faire connaissance avec ses collègues". Au menu des réjouissances : "des courses de drones, du karting, du surf ou des dégustations de bières, il y en a pour tous les goûts". Or, sous un vernis cool, ces activités poursuivent des objectifs corporatistes : "On a des équipes qui tournent régulièrement et quand on en recompose une sur un nouveau projet, c'est bien de connaître un peu mieux le niveau d'engagement des gens avec qui on va travailler, hors contexte de travail."

6 % d'employés "engagés" en France

L'engagement, le mot est lâché et incarnerait la nouvelle valeur cardinale du monde du travail au XXIe siècle. L'idée est sans conteste à la mode si l'on se réfère à l'organisation Gallup, une entreprise américaine spécialisée dans la gestion de management et des ressources humaines. Selon son enquête publiée en 2017, la France occuperait la place de lanterne rouge de l'Europe de l'Ouest avec seulement 6 % d'employés "engagés", c'est-à-dire "qui contribuent fortement aux performances de l'entreprise, qui innovent, créent de la valeur et portent la croissance." Conséquence directe, avec 94 % d'employés "désengagés", le marché français ressemblerait donc à un Eldorado pour les CHO pour qui la mission devient limpide : rendre les employés heureux pour qu'ils s'engagent plus intensément pour leur boîte.

Faire en sorte que les employés n'aillent plus à reculons au bureau le matin, c'est le job de Charlotte Delamare, qui officie depuis deux ans et demi au siège monde de Sodexo. "Happiness manager, feel good manager ou community manager... Il y a de nombreuses dénominations possibles à mon métier. Mais en gros, je suis chargée d'amener de la convivialité dans l'immeuble", nous décrit-elle. Pour cela, elle ne manque pas d'idées : "J'organise une quinzaine d'événements internes et animations chaque mois autour de quatre thématiques. Il y a le 'bien-être' avec des cours de yoga du rire, de Pilates ou des cabinets éphémères d'ostéopathie. Puis les 'boutiques éphémères', l'équivalent d'une vente au collaborateur mais le nom est moins sympa. Attention, on n'y vend pas la bouillotte de mamie hein, tout est moderne, précise-t-elle avant de poursuivre son inventaire. Il y a aussi les 'ateliers de groupe' comme l'initiation au tricot ou la chorale d'entreprise. Enfin, il y a les 'tournois sportifs d'entreprise' qui ont aussi beaucoup de succès." Des animations qui peuvent faire sourire mais que défend Charlotte Delamare : "Dans le fait d'apporter du bien-être, il y a la

notion de faciliter le quotidien des employés." Pour autant, son analyse sur la réelle portée de ce type d'initiatives reste lucide : "Attention, je ne m'inscris pas du tout dans une politique de ressources humaines. On est surtout là comme un 'bonus'. Et si quelqu'un n'est pas heureux dans son travail, ce n'est pas un stand de manucure ou de team-building qui va changer quoi que ce soit."

"Vous n'allez pas nous faire la tête quand même"

"Les CHO sont le symptôme de tout ce qui va mal dans l'entreprise", pourfend pour sa part la sociologue du travail Danièle Linhart, directrice de recherche au CNRS et professeure à l'université de Paris X. Elle fustige "l'idée qu'il faille aider les salariés face aux conditions de travail de plus en plus exigeantes mais aussi les défis, réaménagements, accélérations et intensifications auxquels sont soumis les employés. Pour pouvoir obtenir plus d'eux, les managers proposent maintenant de s'occuper de problématiques qui ne sont plus strictement professionnelles mais aussi personnelles..." L'employé entrerait alors dans une sorte de cercle vicieux : "Une étrange idéologie qui déclarerait : 'L'entreprise est là pour vous'. On vous permet de vous faire les ongles par exemple. Or, si quelqu'un veut se faire les ongles au bureau, il les fera sans qu'on lui en donne la possibilité. L'autoriser à le faire n'est qu'une mise en scène de la soi-disant bienveillance de la direction à l'égard des salariés." La sociologue balaye dès lors toute volonté de mansuétude de la part des managers dans cette quête du bonheur et du bien-être : "Tout cela renforce le message de l'employeur : 'Regardez comme on est gentil avec vous. Mais, si on a besoin que vous restiez plus longtemps au boulot, vous n'allez pas nous faire la tête quand même...'"

Cette dernière idée est partagée par Alice*, commerciale dans une start-up parisienne. "On nous a proposé des fringues ou des mugs à l'effigie de la boîte dernièrement. Et, comment dire... J'aime bien ma boîte mais pas au point de porter un sweat pour l'afficher dans la rue", commente cette trentenaire qui va atteindre les dix ans d'ancienneté. Selon elle, "la perception de l'impact d'un office manager ou d'un chief happiness manager dépend aussi des employés. Contrairement aux plus jeunes, qui sont toujours tentés d'en faire plus que les autres, quitte à y jouer leur santé, j'arrive à faire la part des choses entre ce qui concerne le travail et la vie personnelle." Un état d'esprit confirmé par Antoine*, en charge d'une équipe de commerciaux dans une jeune start-up qui vient de fêter ses trois ans : "La pression et le culte de l'objectif sont inhérents à la culture de la start-up, il ne faut pas se raconter d'histoire. Entre nous on résume

souvent ce qu'est une start-up par la phrase : 'l'exploitation des jeunes par les jeunes.'"

La sociologue du travail Danièle Linhart conclut en rappelant un principe fondamental : "Cette nouvelle perméabilité entre le privé et le professionnel peut avoir des effets négatifs. On le voit déjà avec ces SMS ou ces mails qu'on reçoit et qu'on lit à n'importe quelle heure. Il ne faut jamais perdre de vue le lien de subordination entre un salarié et sa hiérarchie. Cette dépendance ne sera, elle, jamais remise en question dans notre modèle actuel. Vous pouvez vous faire les ongles ou vous servir à volonté dans le frigo, ça ne changera rien à vos missions et à vos évaluations qui détermineront votre avancement ou votre risque de vous faire licencier."

et



 Décision Achats

11/10/2018

Web

3 clés pour mieux manager ses équipes

Si les attentes en matière de management évoluent très rapidement, les managers sont parfois déboussolés. Lors du second Hackathon du Management, trois conférenciers ont identifiés des valeurs et des comportements à adopter par les managers pour mieux accompagner leurs équipes.

1. Développer l'audace

Un manager a besoin non seulement d'avoir de l'audace, mais surtout d'être capable de la transmettre à ses équipes. *"Dire que le travail suffit à la réussite est exagéré, estime Philippe Gabilliet, professeur de management et de psychologie à l'ESCP Europe. Dans un monde compétitif, il faut être capable de se créer des opportunités, mais aussi de saisir celles qui se présentent."*

Le spécialiste en management définit d'ailleurs l'audace comme une valeur presque inverse au courage. Alors que ce dernier est la capacité à combattre l'adversité, la première consiste à délibérément se mettre dans une situation risquée, hors de sa zone de confort, en repoussant ses limites pour obtenir une situation plus plaisante, mais sans savoir exactement ce que l'on va gagner. Elle passe aussi par l'acceptation de l'échec : *"l'audace, c'est oser se relever encore et toujours"*, explique Philippe Gabilliet, citant Clémenceau qui affirmait que *"la seule façon d'échouer est d'abandonner avant d'avoir réussi"*.

Pour autant, elle ne doit pas devenir de la témérité. Philippe Gabilliet identifie deux limites à l'audace :

- elle ne doit pas faire encourir de risque vital aux autres ou à soi-même
- il ne faut pas manquer entièrement de maîtrise sur ce qu'il se passe



Avant de se lancer dans un projet qui sorte des sentiers battus et dont le résultat n'est pas assuré, mieux vaut **faire le bilan de ses expériences acquises et des ressources à sa disposition**. Le but ? Bien orienter son projet et savoir quel est l'objectif final recherché, tout en ayant

conscience que même un échec apporte quelque chose. Il s'agit d'un premier pas pour la suite, d'une action qui apportera toujours plus de résultats qu'une position attentiste.

Il est possible de réaliser, et de faire réaliser à ses équipes, un test pour déterminer le quotient d'opportunités de chacun. Et savoir à quel point chacun est frileux ou proactif. S'il est possible de faire monter ses équipes d'un cran en termes de prise de risque, l'enseignant de l'ESCP Europe enjoint à *"se méfier des injonctions"* : **un manager ne transformera pas une personne très prudente en champion de l'audace et de la prise de risque.**

La première condition pour améliorer l'audace de son équipe est **d'être soi-même audacieux**. Il faut aussi **permettre l'application de solutions temporaires, imparfaites et incomplètes mais fonctionnelles**, et non pas attendre un rendu parfait dès le début, en l'assortissant d'un *"devoir d'essayer"*. Enfin, manager comme équipe doivent toujours rester à l'affût d'opportunités inattendues.

2. Retenir l'attention

Comment bien faire travailler ses équipes si on ne leur porte pas attention ? Et surtout, si on n'arrive pas à capter leur attention ? Christian Fauré, manager chez Octo Technology, est revenu sur la nature même de l'attention : nous sommes attentif à un événement parce que nous mémorisons, et liions entre eux, les différents éléments qui le composent. Surtout, **une personne est attentive parce qu'elle a des attentes vis-à-vis de ce qui est en train de se passer**. Les managers doivent donc créer des attentes auprès de leurs équipes pour capter leur attention, en les faisant par exemple s'interroger sur le sens de leurs discours.

Par ailleurs, plusieurs chercheurs ont démontré que l'attention évoluait au fil des générations. Ainsi, les personnes qui ont grandi avec le numérique ont tendance à utiliser "hyper attention", qui nécessite une stimulation incessante, et pas "l'attention profonde", durant laquelle un objet peut être étudié en profondeur.



De nombreuses industries culturelles, dont celle du jeu vidéo, ont donc développé des oeuvres basées sur des sollicitations et des défis permanents, dans lesquelles **l'attention du public est obtenue en trouvant l'équilibre entre l'anxiété de l'échec, qui décourage l'action, et l'ennui de défis trop faciles, qui ne sont pas assez stimulants**. C'est en s'inspirant de ces schémas que de nombreuses pratiques, en management ou ailleurs, utilisent des techniques de ludification, ou gamification, pour intéresser les collaborateurs à des activités plutôt ennuyeuses au départ.

et



 Décision Achats

3 clés pour mieux manager ses équipes

(Suite)

11/10/2018

Web

3. Considérer ses équipes

Pour susciter l'adhésion de ses équipes, la considération est une attitude absolument indispensable. Pourtant, très peu de managers prennent le temps d'y réfléchir. *"Montrer son estime à quelqu'un et le traiter avec égards revient pourtant à respecter son ipséité, c'est-à-dire son identité propre"*, explique Isabelle Rey-Millet, directrice générale d'EthiKonsulting.

Or, explique-t-elle, **le manque de considération est de plus en plus présent** dans tous les aspects de notre vie. Dans une structure, elle peut aussi bien venir des individus que des habitudes et de la culture d'entreprise. En ne se sentant pas considérées, les équipes peuvent ressentir une sensation de malaise, d'incompréhension, d'injustice, voire de la colère et de la révolte. Ou, au contraire, de la soumission et de la résignation quand ils s'y habituent.



Comment montrer à ses équipes qu'on éprouve de la considération pour elles ? Pour la coach, c'est rarement une démonstration spectaculaire.

Plus que les signaux forts, ce sont les signaux faibles qui manifestent la considération : détails, pensées immédiates, gestes instinctifs, regards...

Surtout, elle se démontre indépendamment du niveau hiérarchique, quel que soit son interlocuteur.

Il est possible de travailler sur certains points pour montrer plus de considération à ses équipes. Tout d'abord, **gérer son ego et celui des autres** : l'important est de trouver l'équilibre entre une approche individualiste, dans laquelle chacun puisse se développer, et altruiste, où chacun pense aux autres et à l'équipe.

Le management doit ensuite **avoir conscience de son attitude**, être présent physiquement et intellectuellement pour les autres, chercher à illuminer leurs journées et avoir une approche ludique des choses.

Il doit également faire comprendre à tous les membres d'une équipe que ce sont en partie les actes des autres qui déterminent qui nous sommes. D'où la nécessité de leur montrer de la considération pour qu'ils nous en montrent également.

Enfin, les managers doivent **développer la confiance de leur équipe en eux**, notamment en se préoccupant d'eux et en tenant leurs engagements. *"Plus le monde est complexe, plus les évolutions technologiques sont fortes, plus le lien humain devient important. Et les êtres humains doivent être forts ensemble"*, conclut Isabelle Rey-Millet, directrice générale d'EthiKonsulting.



qualité de vie au travail

Happiness Managers : ils doivent être crédibles...

CHO, Feel Good Manager, CWO... Autant de nouvelles fonctions dont le but est d'aider les salariés à se sentir heureux au travail. La quête du bonheur mise au service de la productivité de l'entreprise. Vraiment utile ou effet de mode ?



D'abord créée dans les services, la mission du Chief Happiness Officer est de faire en sorte que les salariés se sentent plus heureux au travail.

Une fonction récente

Il est clair que la fonction de Happiness Manager et autre CHO est un phénomène qui s'est amplifié depuis 2010. Beaucoup d'entreprises y ont vu un remède miracle pour améliorer la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs. Créée aux États-Unis, on retrouve l'origine de cette fonction dans les start-up qui voulaient garantir que leur croissance ne se ferait pas au détriment de leur culture. Le CHO était le garant de la « start-up attitude ». Les écrits de Tony Hsieh, créateur de Zappos, la fameuse « entreprise du bonheur », ont fait des émules et suscité

Cette entreprise, qui laisse une grande autonomie à ses salariés et pratique la prise de décision collective, est souvent citée en exemple de la réussite du modèle « happiness at work ».

« Mais attention aux raccourcis trop rapides. Dès sa création, l'ADN de Zappos était de fonctionner en harmonie, de poser un cadre clair au modèle managérial, d'assurer l'équilibre entre les libertés individuelles et collectives. Son CHO est un garant de la culture d'entreprise. Donc, si votre culture d'entreprise prône déjà l'importance d'être bien au travail, d'y maintenir de la satisfaction et du plaisir, un happiness manager aura un vrai cadre de réalisation efficace. Mais dans les entreprises où les salariés sont soumis à la pression des KPI, à l'obligation des reporting et surtout au bon vouloir de managers pas toujours bienveillants, c'est une utopie, un emplâtre sur une jambe de bois ! », tient à souligner la D.G. d'Ethi'k consulting.

Le bonheur : une question de gouvernance

Parmi les éléments, variés et diffus, qui peuvent contribuer au bonheur de chacun, on doit notamment tenir compte

ainsi montrer et matérialiser qu'elles ont conscience du lien étroit entre bien-être et performances de l'entreprise et de ses salariés. « Or, être heureux au travail est une question de curseur propre à chacun », ajoute Isabelle Rey-Millet. On peut chercher, et apprécier son « bonheur » à l'aune de nombreux prismes : son environnement, ses avantages, ses collègues, son salaire, l'intérêt et le sens de sa mission, son autonomie, la solidarité de l'entreprise, le « care » (politiques et culture d'entreprise en faveur du salarié), etc. « C'est donc aus-

si on le veut, une question de mettre en place les éléments qui vont permettre aux collaborateurs de s'épanouir, d'assurer des conditions de travail qui permettent à chacun de se réaliser dans un environnement serein, motivant...

« O » rappelle souvent que le mot « travail » vient du latin « tripalium », un instrument de torture. Étymologie qui ferait donc du travail une torture, rappelle Isabelle Rey-Millet, directrice générale d'Ethi'k consulting. Or, si les conditions de travail actuelles n'ont plus rien à voir avec celles qu'ont pu connaître nos ancêtres, certains posent encore comme postulat que le travail serait une souffrance. Certes, cela peut encore être le cas, mais ce n'est pas la règle.

Cependant, de plus en plus d'entreprises se sont dotées, sous différentes appellations – Chief Happiness Officer (CHO), Chief Wellness Officer (CWO) ou encore Feel Good Manager – d'un responsable du bonheur au travail. Entreprises qui veulent

qualité de vie au travail

HAPPINESS MANAGERS : ILS DOIVENT ÊTRE CRÉDIBLES...

des fonctionnements managériaux, que ce soit en termes de comportements comme de processus. La dernière étude Gallup confirme d'ailleurs un chiffre déjà connu : 50 % des collaborateurs démissionnent à cause de leurs managers, 70 % de leur engagement varie du fait du management en général. Or un manager du bonheur ne peut pas, à lui tout seul, changer la gouvernance et les modes de fonctionnement de l'entreprise. Son poste n'est pas fait pour faire du « curatif », surtout avec des moyens

A contrario, une entreprise qui sait protéger ses salariés des risques psychosociaux, des comportements managériaux déviants et de la pression inutile, n'a pas besoin d'Happiness Manager : chacun, de la direction au premier niveau, est collectivement garant de l'harmonie et des conditions « installées », dans lesquelles chaque individu puisera son « bonheur ». « C'est le cas chez Davidson consulting : cette entreprise s'est créée, il y a douze ans, sur un modèle managérial moti-

vant, qui a perduré et s'est consolidé au fil des années. Aujourd'hui, après avoir été quatre ans de suite lauréat des Great Place to Work, en France et en Europe, l'entreprise compte plus de 3500 salariés, trois niveaux hiérarchiques et toujours pas de CHO ! », ajoute Isabelle Rey-Millet.

Le CHO : une volonté stratégique de l'entreprise

Le CHO pourra espérer l'efficacité de ses actions dans un environnement qui considère, à tous les niveaux, et sur tous les aspects vus précédemment, l'importance du bien-être des collaborateurs. C'est une fonction qui doit être stratégique et correspondre à une vraie volonté stratégique de l'entreprise.

« Cela veut dire que la mission du Happiness Manager doit être considérée comme structurelle et non conjoncturelle. Elle doit s'inscrire dans la durée, s'attaquer aux problèmes de fond, aux vrais sujets de pénibilité, être prioritaire

sur les enjeux non stratégiques ou non collectifs », insiste Isabelle Rey-Millet. Hors de ce cadre lui garantissant des résultats durables, le manager du bonheur peut voir son action réduite à un plagiat de celle du comité d'entreprise, à mi-chemin entre la communication interne et des RH. Au-delà du rôle de GO (gentil organisateur) où il est encore trop souvent confiné, le CHO doit passer du statut d'homme-orchestre à celui de chef d'orchestre : il doit avoir une vraie action transversale.

Le CHO est non seulement un facilitateur, qui amène les services de l'entreprise à se parler entre eux (et à casser les silos) et à harmoniser leurs actions, mais aussi un coach qui va anticiper et accompagner les évolutions stratégiques de l'entreprise, en les préparant au niveau humain. Le CHO est également un « référent » en charge du tableau de bord (qu'il aura préalablement construit) adapté à l'entreprise en matière de QVT, mais aussi un « lanceur d'alerte », sensible aux signaux faibles. ■

PAROLE D'EXPERT

« LE HAPPINESS OFFICER DOIT JOUIR D'UNE PLACE CRÉDIBLE DANS L'ORGANIGRAMME »

ISABELLE REY-MILLET, DIRECTRICE GÉNÉRALE D'ETHI'K CONSULTING



« Les champs d'action du CHO englobent tout ce qui touche aux éléments vus plus hauts et qui ont un impact sur l'ambiance et la pénibilité du travail, comme les conditions de travail physiques, l'éthique, des comportements, un modèle managérial bienveillant ou les processus (qu'ils soient industriels ou administratifs). Pour cela, il doit avoir une place dans l'organigramme qui lui permette d'être crédible et efficace à tous les niveaux de l'entreprise. Le must : rattaché directement au DG ou CEO et « supporté » par l'ensemble du comité de direction. Pour que le Happiness Manager puisse avoir un réel impact sur la qualité de vie au travail et les risques psychosociaux, le triptyque gouvernance/culture d'entreprise/management doit être aligné vers la même volonté. Dans ce cas seulement, il pourra jouer pleinement son rôle de « garant de l'équilibre » des forces en faveur de la qualité de vie au travail. ■

PAROLE D'EXPERT

« LE BONHEUR AU TRAVAIL, C'EST L'ÉTINCELLE LORSQUE LA RESPONSABILITÉ EST PARTAGÉE ! »

MICHEL ABITTEBOUL, EXPERT EN COMMUNICATION & NEUROSCIENCES COGNITIVES



« Parallèlement au désengagement de leur salariés, les entreprises sont de plus en plus confrontées à un phénomène de stress lié au travail. Pour trouver une solution à la conjonction de ces deux éléments – stress et désengagement – certains dirigeants pensent qu'il suffit de prendre des mesures cosmétiques pour créer du bonheur dans l'entreprise : installer un baby-foot, une console de jeux, des espaces détente, proposer un conciergerie... pour remotiver leurs collaborateurs. Or, si cela est fait sans que l'entreprise ne se pose sérieusement la question de savoir ce qu'elle apporte à ses salariés, sans vision claire, sans objectifs partagés, sans stratégie clairement exprimée... toutes ces initiatives et expériences autour du bonheur dans l'entreprise ne seront que superficielles. ■

Management : pas assez de bienveillance en France ?



Si, dans les discours, le monde du management s'est converti à la bienveillance et à la co-construction avec ses équipes, il semble que la réalité soit bien différente. Plusieurs intervenants du second Hackathon du Management tentent d'expliquer ce qui ne va toujours pas dans le management français.

6% des salariés français seraient véritablement engagés dans leur travail. C'est peu. C'est surtout le second pire score d'Europe occidentale selon l'institut de sondage Gallup, qui a réalisé cette étude dans le monde entier.

L'un des principaux problèmes viendrait des managers, qui n'arrivent pas à motiver leurs salariés. "Le problème, c'est que **les écoles de management forment trop souvent à des pratiques rationnelles**, explique Frédéric Rey-Millet, dirigeant du cabinet de conseil en management Ethikonsulting et organisateur du Hackathon du Management. Or, le management est tout sauf une conception immanente, c'est quelque chose de très pratique".



Cyrille de Lasteyrie

A l'opposé de la sur-intellectualisation du management, **un autre risque guette les managers : ne pas en faire assez.** "Les managers sont persuadés d'être bons, surtout quand ils sont mauvais", témoigne Cyrille de Lasteyrie ancien manager devenu comédien. Personnellement, j'étais persuadé d'être un bon manager parce que j'étais

sympa. En réalité, je pratiquais une forme de management par l'abandon."

Parmi les participants au Hackathon du Management, qui réunit des grandes entreprises telles que la Caisse des Dépôts, Enedis ou encore Orange, **nombreux sont les managers à se plaindre de la réunionite de leur entreprise** - certains ont

déjà subi des réunions de plus de six heures - ou d'une culture d'entreprise plus du tout adaptée aux enjeux actuels (comme le présentisme exacerbé ou un certain rigorisme dans les horaires).

Changer la culture managériale, un travail de longue haleine

Dès lors, comment remédier à cette situation ? Il n'existe malheureusement pas de réponse en une phrase. "Le changement de culture managériale est un travail de longue haleine", assure Frédéric Rey-Millet qui met cependant en garde : "Réinventer le management, c'est de la novlangue. Cela ne veut rien dire ! On ne réinvente pas un concept mais on améliore une pratique".

Un meilleur management passe par plus d'autonomie pour ses équipes, ce qui les rend généralement plus responsables et plus productifs. A condition, toutefois, que la transition se fasse en concertation avec eux : **imposer de l'autonomie à quelqu'un ne le rendra jamais plus productif.**

Ne pas confondre profils d'experts et profils de managers

Obtenir un meilleur management dans l'entreprise passe aussi par un meilleur recrutement des managers. "Son rôle consiste à faire faire plutôt qu'à faire", affirme



Carl Azouri

l'organisateur du Hackathon. **Les meilleurs experts ne devraient pas être managers, mais vice-présidents**".

Si les managers ont besoin d'avoir l'expérience du terrain pour connaître les missions de leurs équipes, **ils ont surtout besoin de qualités humaines qui leur permettent de comprendre les autres**, pour les faire travailler ensemble. Or, ces profils ne sont pas forcément mis en avant. De nombreux managers confirment d'ailleurs que, dans leur entreprise, l'évolution de sa carrière passe forcément par le management si l'on veut accéder à de plus hautes responsabilités. Même quand on n'a aucun goût pour ce type de poste.



Frédéric Rey-Millet

C'est d'autant plus vrai en vente : **un très bon commercial n'aura pas forcément l'esprit d'équipe, et pourra se révéler exécrable comme manager.** Or, ce sont souvent ces profils à qui l'on confie ensuite des équipes.

Pour Frédéric Rey-Millet, dans la vente, un élément vient aggraver la situation : "La fonction commerciale est peu

reconnue en France. Un ingénieur commercial très performant est généralement propulsé manager, car **il existe peu d'autres moyens de reconnaissance pour lui**". Une meilleure reconnaissance de la vente et, plus généralement, une meilleure reconnaissance des profils "experts" permettrait d'offrir les postes de management à des personnes qui ont réellement le sens du coaching et de la relation humaine.

Management : 5 méthodes innovantes et concrètes



Dépassés, les managers ? Quand on les écoute, ils ont pourtant de la ressource. La preuve avec la seconde édition du Hackathon, où 150 managers se sont réunis pour proposer des solutions de management innovantes. Passage en revue des projets les plus prometteurs.

1. Inverser le rapport manager / managé

La bonne pratique lauréate du Hackathon du Management s'intitule "Entretien Poker". Elle consiste à aborder les entretiens entre manager et managé sous un nouvel angle.

Ici, **ce sont les managés qui mènent l'entretien**, grâce à un système de cartes. Celles-ci présentent différents thèmes, sur lesquels le managé choisit de faire porter l'entretien, en les développant en trois parties : ce qu'il apprécie dans les pratiques de management de son supérieur, ce qui est gênant, et comment le management pourrait être amélioré.

Par exemple : comment le manager aide ses équipes ? Comment il les fait rayonner au sein de l'entreprise ? En quoi il les fait progresser dans leur carrière... Trois cartes Joker permettent aussi de remplacer la réunion par un déjeuner ou un café, ou d'échanger physiquement la place du manager et du managé autour du bureau.

Selon l'équipe à l'origine de ce projet, l'objectif consiste à "faciliter l'expression de son ressenti sur des pratiques managériales, de libérer la parole, de manager son manager". **Il n'est en effet pas toujours évident de critiquer son manager**, et les cartes peuvent y aider.



2. Se remettre d'un échec

L'échec est très souvent un tabou en entreprise. Un projet raté est passé sous silence avec gêne. Au mieux, l'entreprise va tenter d'en tirer les leçons pour ne pas réitérer les mêmes erreurs, **sans prendre en considération les sentiments des principaux concernés.** Cet échec le fait-il souffrir ou le vexe-t-il ? Et, le cas échéant, comment les aider à s'en remettre ?

C'est en partant de ce constat que le projet "Self Esteem Recovery", qui a obtenu le prix du public, a été conçu. Dans un premier temps, il permet aux personnes ayant vécu un échec dans l'entreprise de **parler de la façon dont cela les a affectées.** Ensuite, il **montre comment cet échec a été positif pour d'autres personnes**, afin de comprendre qu'il peut être une source d'apprentissage.



La démarche se base sur des graines, symbole de l'expérience acquise. "On est parti de l'expression "se planter", pour la prendre au pied de la lettre. Quand on échoue, on plante des graines pour l'avenir", expliquent les membres de l'équipe de conception.

Lorsqu'un projet échoue, les personnes concernées se réunissent avec un référent chargé de veiller à la bienveillance des échanges et formé à la gestion des émotions. Tout le monde explique comment il a vécu cet échec, aidé par des cartes, et utilise des graines pour représenter ses émotions.

Management : 5 méthodes innovantes et concrètes (Suite)

Par Aude David
Le 16/10/2018
WEB

Les autres membres de l'équipe réagissent à ces déclarations, expliquant par exemple qu'ils auraient dû venir aider la personne, et donnant des graines à la personne pour symboliser leur soutien. D'autres personnes peuvent également donner des graines quand elles estiment que l'échec d'une personne leur a permis d'éviter une erreur et a été source d'inspiration ou d'apprentissage.

Les graines symbolisent donc **la capacité à prendre des initiatives et des risques, et les bénéfices imprévus d'un ratage**. Elles peuvent d'ailleurs être prises en compte dans les KPI d'un projet, et dans l'évaluation annuelle des salariés. *"C'est un outil financier d'analyse systémique, qui aide à se rendre compte que l'échec aboutit aussi à des événements positifs"*, expliquent les concepteurs.

3. Transformer son équipe en tribu

Le Hackathon du Management a également récompensé un jeu nommé "La tribu". Son but : **aider une équipe à gagner en cohésion** et permettre à ses membres de faire reconnaître leurs compétences hors travail. *"Sans fil rouge, il est difficile de mettre du collectif dans le travail au quotidien, expliquent les lauréats. Il est compliqué de prendre en compte toutes les sensibilités. Et les actions sont souvent à l'initiative des managers"*.

Le jeu se présente sous la forme d'un jeu de l'oie, sans limite de temps. Les joueurs doivent réaliser les défis correspondant à la case sur laquelle ils arrivent : organiser un blind-test, préparer la prochaine réunion en extérieur ou mettre au point une journée sans e-mail. **C'est l'équipe qui co-construit le jeu pour chaque session**, en y incorporant des thèmes qui lui tiennent à coeur. Le manager, lui, devient un coach. Il n'organise plus les activités, mais répartit les missions et conseille ceux qui ont des difficultés dans le jeu.

4. S'intéresser au ressenti de ses équipes



Il n'y a pas qu'en cas d'échec que le ressenti des équipes peut s'avérer important. Les managers doivent donc être vigilants au quotidien. C'est dans cette optique qu'a été conçu "Feel Back Meeting", récompensé d'un prix spécial du jury.

Il s'agit d'un rituel hebdomadaire qui vise à **remédier aux non-dits et à communiquer sur les sentiments** positifs comme négatifs liés à son travail. L'équipe se réunit autour d'un cadran représentant douze émotions positives, ainsi que plusieurs degrés.

Chacun place son avatar sur une émotion, à un certain degré, et l'équipe en discute. Cela permet donc de signaler ce qui va, mais aussi les problèmes de moral, et d'aider à les résoudre en groupe.

5. Vers toujours plus de ludification

Parmi les autres projets finalistes, la tendance est clairement à la ludification. Un projet proposait ainsi un jeu de cartes qui donne à chaque membre de l'équipe **des événements à organiser, afin de créer de la cohésion** (Booster Fun).



Un autre jeu reprend l'épopée arthurienne et **propose des défis pour lutter contre la morosité et les problèmes de management** (La Quête du Graal). Ici, les participants incarnent les chevaliers de la Table Ronde et un membre de l'équipe - autre que le manager - incarne le roi Arthur. Plusieurs missions chevaleresques symbolisent les difficultés internes que l'entreprise doit affronter.

Un troisième projet permet de résoudre des tensions entre les salariés. Sa méthode : une boîte dans laquelle managers et managés peuvent déposer des problèmes liés à la culture d'entreprise ou aux différences de génération. Ils doivent ensuite être résolus en quinze minutes.



Une saison avec Pascal Dupraz – Leçons de leadership

**Frédéric Rey-Millet >Go6
et Pascal Dupraz
Préface de Didier
Deschamps
(éd. Alisio)**

Sous le regard expert de Frédéric Rey-Millet (GO6), le coach Pascal Duprez explique comment il a sauvé le Toulouse Football Club d'une descente certaine en Ligue 2 lors de la saison 2016-2017. Celui que les supporters ont surnommé « Dieupraz » décrit ainsi ses stratégies et ses espoirs d'avant-match, ses joies, ses regrets et ses leçons d'après-match, ses paris comme ses coups de génie. Et ses échecs, aussi. Entrez dans les coulisses de la Ligue 1 et découvrez les secrets de leadership d'un entraîneur qui détonne!

(320 pages, 19,90 €)





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



Chouette ... c'est la rentrée

Hello à tous,
Pour bon nombre d'entre nous les vacances sont terminées.
Il est temps de reprendre une activité normale...
Quoi que. Travailler, est-ce vraiment une activité normale ? Du temps de la Grèce Antique, seuls les esclaves et les métèques travaillaient.
Et si pour la rentrée, vous preniez trois résolutions pour prolonger vos vacances au boulot ?
Trois résolutions pour vivre plus sereinement votre reprise d'activité.

1-Faites-en moins

A titre personnel, l'été est une période propice à la lecture. Je lis des articles intéressants de confrères que je n'ai pas le temps de parcourir le reste de l'année.

Un de mes collègues américains proposait 19 actions pour devenir un leader infailible. Toutes les propositions étaient passionnantes mais j'ai arrêté la lecture au point numéro 5.

Pourquoi ?

Parce que vouloir trop en faire ou prendre **trop** de bonnes résolutions c'est le meilleur moyen pour ne rien faire. Pour résister à trop en faire, vous devez donc dire non. A vous-même, à vos collègues.

En faire moins, c'est aussi établir une *Not-to-do-list*, c'est-à-dire une liste de choses que vous ne voulez plus faire. L'idée est de revenir à un principe de physique étudié en troisième : pour s'élever, il faut s'alléger. Rappelez-vous cette fameuse phrase d'Oscar Wilde : « Personne n'a jamais regretté sur son lit de mort de ne pas avoir assez travaillé. »

2-Fabriquez votre chance

C'est été, j'ai eu l'opportunité de rencontrer un réalisateur et compositeur de musique, Français, basé à Los Angeles depuis huit ans. En 2010, marre d'être chômeur permanent à Paris, il se paye de culot, appelle des contacts à Los Angeles chez Disney. Il leur fait croire qu'il séjournera prochainement en Californie. Sur place, quelques jours plus tard, il rencontre plus de 30 personnes et se crée un début

de réseau. Disney décide de lui donner sa chance. Depuis, il est installé à Los Angeles et vit de ses deux passions : musique et réalisation.

Quelle est la morale de cette histoire ?

C'est en sortant de votre routine quotidienne que vous fabriquez votre chance.
Avoir de la chance, c'est gagner des concours de circonstances.

Et si vous aussi, vous réalisiez des choses que vous n'avez pas l'habitude de faire ?

- Rencontrer des gens qui vous inspirent
- Démarrer le chant au sein d'une chorale
- Commencer à écrire
- S'inscrire dans un club de sport
- Prendre des cours de théâtre
- Apprendre une nouvelle langue

3-Cherchez à progresser

La rentrée est peut-être le bon moment pour réaliser un autodiagnostic en vous posant une simple question : sur quoi voulez-vous vous améliorer ? Quel comportement souhaitez-vous changer ? Si vous n'en avez aucune idée, interrogez vos proches, ils sauront certainement vous trouver quelques failles. Si les *feedbacks* reçus vous agacent, c'est une excellente nouvelle. Vous avez trouvé un point d'amélioration. Excellente reprise et vive la rentrée.

1 travailler autrement

20 nouvelles façons de travailler... que vous allez adorer !

En marchant, à distance, avec un robot, en réalité augmentée, en tribu, au lit... Les pratiques professionnelles évoluent. Nos méthodes de travail aussi. • Par Gaëlle Ginibrière et Christine Halary, Coordination: André Mora, Photos: William Beaucardet pour Remix.

1 SANS BUREAU Télétravail ou coworking: l'entreprise se dématérialise

Choisir son lieu de vie, c'est la liberté que Buffer, une plateforme d'outils en ligne destinés à l'animation de communautés sur les réseaux sociaux, offre à ses salariés. L'équipe (75 collaborateurs recrutés à distance) est distribuée dans 45 villes et 16 pays. Le principe: les gens travaillent mieux là où ils se sentent bien. Chez Buffer, tout est fondé sur la confiance et la transparence. On s'organise avec des feuilles de route et des objectifs très structurés. On jongle avec onze fuseaux horaires pour chatter avec ses collègues. Les salariés sont équipés par l'entreprise, qui fournit les ordinateurs portables et prend à sa charge les frais d'Internet et de coworking. Les rencontres physiques? Elles sont ritualisées deux

fois par an, une fois en session plénière d'une semaine et une fois avec son équipe. Le tout sur le mode récréatif: on y est convié avec son compagnon ou sa compagne. «L'organisation sans bureaux permet de recruter les meilleurs talents dans le monde entier», se félicite Jason Fried, patron de Basecamp (design et applications Web), l'un des précurseurs de cette tendance outre-Atlantique. La formule commence à faire des émules en France. En 2017, l'agence Web Whodunit a ainsi décidé de fermer ses bureaux à Paris pour passer à 100% au travail à distance. Et BoondManager, une start-up de conseil informatique, s'est créée directement sans bureaux. • C.H.

Le bureau, c'est fini: les salariés travaillent mieux là où ils se sentent bien!

2 EN RÉSEAU Les outils sont prêts... les mentalités pas toujours

Slack, Azendoo, Work-place by Facebook... Les logiciels de travail collaboratif et les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) s'invitent dans le quotidien d'un nombre croissant de salariés. Selon une étude de la chaire Intelligence RH & RSE de l'Institut de gestion sociale (IGS-RH), 58% des grandes entreprises françaises se sont dotées d'un RSE et 26% prévoient de le faire rapidement. «Ces réseaux semblent être l'un des moyens privilégiés pour provoquer le partage des connaissances et la résolution des problèmes opérationnels directement

MANAGEMENT HORS SERIE/ Presse papier Date juillet aout 2018

besoin d'éleveurs de robots à temps plein pour les mises à jour et l'amélioration permanente», annonce Sébastien Bertrand. • C.H.

10 EN S'AMUSANT Être 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, en un temps limité et en groupe, grâce à la résolution d'une série d'énigmes. Utilisé pour renforcer l'esprit d'équipe, ce type

de jeu traduit un phénomène plus général: la «gamification» de l'entreprise ou l'entrée en force du jeu comme outil de management. «Être pro n'implique plus de se prendre au sérieux», confirme Isabelle et Frédéric Rey-Millet, dirigeants du cabinet Ethikonsulting et auteurs de *Management Game* (Alisio). On y découvre les multiples vertus du jeu au boulot: il favorise l'implication, diminue la pression et encourage la créativité. Et les managers ne manquent pas d'idées pour en tirer parti. Ainsi, lors d'un lancement de produit, certaines boîtes organisent des chasses au trésor: en jouant,

les commerciaux retiennent mieux les caractéristiques 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 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, la *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. • C.H.



Oui, on peut gérer une entreprise comme Didier Deschamps gère l'équipe de France de football (mais attention!)

S'inspirer des techniques de management de Didier Deschamps dans nos organisations, c'est possible, mais il serait dangereux de simplement copier/coller.

Peut-on s'inspirer des coachs sportifs pour améliorer la performance collective dans nos organisations? Oui mais en considérant que tout n'est pas transposable. Les points communs et les points de différences entre ces deux mondes nécessitent une approche pragmatique.

La France vient de se qualifier contre l'équipe d'Argentine en huitième de finale du [Mondial](#).

Les joueurs sont les principaux artisans de ce succès. Leur entraîneur Didier Deschamps également. Cet ancien joueur aux 562 matchs et aux 103 sélections en équipe de France a su compléter son impressionnant palmarès de joueur par un parcours d'entraîneur qui suscite le respect et l'admiration de tous. Depuis 2012, entraîneur de l'équipe de France, il remporte 62% de ses matchs.

Bon nombre de dirigeants s'interrogent sur les secrets de ces gourous sportifs et se posent les deux questions suivantes:

- Peut-on s'inspirer des coachs professionnels, type Didier Deschamps, pour améliorer la performance de nos équipes dans nos organisations?
- Quelles différences opposent et quels parallèles rassemblent le sport professionnel et l'entreprise?



“

La réponse à la première question est oui. Pour autant, comme le rappelait Paul Valéry, toutes les idées séduisantes ne sont pas justes et toutes les idées justes ne sont pas séduisantes.

Il serait trop facile et dangereux de faire un copier/coller du management de Didier Deschamps dans nos organisations.

Commençons par ce qui les différencie.

Première différence: le sport business, ce n'est pas le business

Jusqu'à preuve du contraire, la finalité de l'entreprise c'est de générer des profits qui rémunèrent de façon équitable les actionnaires et les collaborateurs tout en tenant compte de l'impact écologique. Dans la majorité des entreprises structurées, le suivi de la performance est mensuel et les comptes publiés une fois par an.

A l'inverse, le sport professionnel est d'abord un spectacle qui se joue à court terme. Il s'agit de gagner à tout prix chaque semaine. Le reporting est donc hebdomadaire et est réalisé par des millions de personnes : les supporters qui n'ont pas forcément la compétence nécessaire pour juger.

Pire, en période de Coupe du Monde, l'analyse de vos résultats, vos moindres faits et gestes sont décortiqués par les médias.



“

Imaginez-vous un journal identifiant, tous les jours, vos points forts et vos points faibles dans la gestion de votre équipe et qui déciderait de les publier dans ses colonnes?

Deuxième différence: le "rapport de force" entre manager et collaborateurs est inversé

Dans nos entreprises en cas de conflit ou d'arbitrage, c'est le manager qui décide et qui tranche. Il a une autorité hiérarchique sur ses collaborateurs. Bien entendu, de nouvelles formes de gouvernance types l'holocratie ou la sociocratie modifient les rapports de pouvoir mais elles demeurent minoritaires dans nos organisations. Quand les résultats ne sont pas là, le manager peut décider de se séparer de son collaborateur.

Dans une équipe de foot c'est l'inverse. Les décideurs ne sont pas les dirigeants mais les joueurs. En cas de défaites, les premiers responsables sont les joueurs. Et pourtant, c'est souvent le coach qui trinque et se fait virer.

“

Le rapport de pouvoir est donc inversé par rapport l'entreprise.

En fin de saison dernière, le président du PSG n'a pas hésité. Entre virer son entraîneur Unai Émery et Neymar... il a facilement choisi. Ce fonctionnement atypique n'est pas sans conséquences dans l'art du management. Les coachs sportifs doivent parfaitement maîtriser le management situationnel c'est-à-dire diriger avec doigté des footballeurs compétents et ménager leur ego surdimensionné.

Comme le rappelle Pascal Dupraz, ancien entraîneur du Toulouse Football Club: "Qu'est-ce que j'aurais à apprendre à Neymar sur le foot? Si j'étais entraîneur du PSG, ma mission serait juste de faire que les joueurs s'entendent bien ensemble et aient envie de jouer les uns pour les autres".

Troisième différence: l'émotion prend le pas sur la raison

Il y a huit ans, j'intervenais auprès de la Fédération Française de Football et avait assisté à une scène ubuesque. Deux respectables dirigeants de 70 ans en étaient venus aux mains pour récupérer un maillot d'un des joueurs de l'équipe de France. Le symbole de ce bout de tissu, déchiré à l'occasion, représentait un Graal qui méritait de se battre pour l'obtenir.

Cet exemple illustre la déraison des dirigeants de club. Les présidents n'hésitent pas à mettre en péril leur club pour réaliser leur rêve de gosse en engageant des joueurs hors de prix.

Pour autant, de nombreux points communs rapprochent coachs sportifs et managers.

1er point commun: tout se gagne à la préparation

Que ce soit Didier Deschamps, Pascal Dupraz, Christophe Urios ou Claude Onesta, tous insistent sur l'importance de la préparation.



“

Tous ces entraîneurs ont augmenté, en moyenne, de 30% la charge de travail et d'entraînement de leurs joueurs.

Lors du lancement en 2007 de l'iPhone, le temps cumulé de préparation (incluant celui de Steve Jobs et ses collaborateurs) pour le pitch de présentation approchait 150 heures. La difficulté dans nos organisations c'est que nous voulons trop en faire. Le digital nous pousse à zapper en permanence alors qu'il faudrait se centrer sur l'essentiel; en faire moins mais mieux. Comme le rappelait Benjamin Franklin: en échouant dans votre préparation vous vous préparez à échouer.

Second point commun : joueurs finis et joueurs infinis

Lors d'une conférence à Londres en juin 2018, Simon Sinek, auteur renommé d'ouvrages de management, abordait la notion de joueurs finis et de joueurs infinis.

Le joueur fini joue contre des compétiteurs. En battant ses adversaires, il considère avoir atteint la perfection, se satisfait du résultat et s'endort sur ses lauriers. C'est la position du leader arrogant qui ne voit pas arriver Uber, Airbnb ou Blablacar.

Le joueur infini joue contre lui-même. Chaque matin, il se pose la question: "Comment pourrais-je faire mieux cette semaine et progresser dans mon job sur ce qui compte vraiment pour moi"? Il possède un état d'esprit de développement et cherche à progresser en permanence car il considère que l'excellence n'est qu'une asymptote jamais atteinte.

Troisième point commun: la nécessité d'être positif

Soyez positif: chaussez une paire de lunettes roses. C'est facile d'être un manager sympa et bienveillant quand les résultats sont là.

Quand, comme Pascal Dupraz, vous ne gagnez qu'un match sur trois ou Didier Deschamps deux matchs sur trois, vous devez en permanence chausser une paire de lunettes roses pour partager une vision optimiste de l'avenir avec vos joueurs ou vos collaborateurs.



“
Trop souvent dans nos organisations nous nous attachons à ce qui ne fonctionne pas et plombons le moral de l'équipe.

Entendons-nous bien; il ne s'agit pas d'être dans le déni de la réalité. Et si nous passions davantage de temps sur ce qu'il fonctionne bien, sur comment améliorer l'existant plutôt que de chausser une paire de lunettes noires en ruminant à la moindre difficulté?

Concluons par une histoire positive...

À l'automne dernier, l'équipe de France obtient sa qualification pour la Coupe du Monde suite à un piètre match nul contre la modeste équipe du Luxembourg. La presse et les spécialistes tombent à bras raccourcis sur Didier Deschamps.

Seul Pascal Dupraz adresse au sélectionneur le SMS suivant: "L'essentiel était la qualification. Garde mon texto car je t'annonce que tu seras champion du monde en juin prochain". Didier Deschamps, un peu superstitieux, a décidé de ne pas l'effacer.

Dans quelques jours nous saurons si la prophétie optimiste de Pascal Dupraz était auto réalisatrice.

Allez les bleus!!!



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

JUILLET-AOÛT 2018 | ecoreseau.fr

Manager n'est pas jouer !

Frédéric Rey-Millet

Auteur/Hacker du
management
@Freymillet



Pourquoi nous sommes devenus champions du monde de football (ou nous le serons bientôt) ?

Au moment où j'écris cette chronique, l'équipe de France de football vient de se qualifier pour les huitièmes de finale de la Coupe du monde.

Quand vous lirez ces quelques lignes, vous constaterez qu'elle est championne du monde, et que je vous l'avais annoncé trois semaines plus tôt !

Pourquoi ? Comment l'équipe de France est-elle devenue la meilleure équipe du monde ?

Pour trois raisons :

Premier point, Didier Deschamps a de la chance. Et la chance ce n'est pas quelque chose d'inné, c'est quelque chose qui s'acquiert.

Comme le dit si bien mon ami et confrère Philippe Gabilliet, la chance c'est gagner des concours de circonstances. Ce qui fait la force de cette équipe c'est que les joueurs sont au service les uns des autres. Le collectif prime, même s'il y a de belles individualités, tel Mbappé ou Antoine Griezmann.

Tous les joueurs ont décidé d'être une chance les uns pour les autres. Et rappelez-vous le parcours exceptionnel de Didier Deschamps et de la chance dont il a bénéficié. Vainqueur de la Coupe d'Europe avec Marseille en 93, champion du monde en 98, champion de France avec Monaco, avec Marseille... Cet entraîneur-là transmet une énergie, et partage sa chance avec ses joueurs.

Deuxième point, Didier Deschamps et ses joueurs ont toujours partagé une vision optimiste dans l'avenir. C'est assez contre contre-intuitif dans notre culture française, râleur et jamais satisfait, toujours enclin à voir

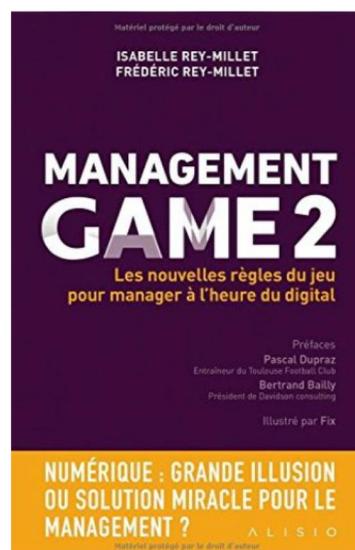
le mauvais côté... l'équipe de France et son entraîneur y ont toujours cru, même quand les autres n'y croyaient plus, et l'avantage dans cette démarche, c'est que **l'optimisme est contagieux et transcende le collectif.**

Troisième et dernier point, et non des moindres, Didier Deschamps fait autorité. Tout le monde se rappelle la pitoyable épopée des Bleus en 2010, et l'affaire du bus à Knysna, le management du Basque lui évite de tomber dans des situations de ce type. Il fait autorité, non pas par sa force, non pas par un management dictatorial, mais tout simplement parce qu'il est crédible. **Il est crédible parce qu'il transmet sa confiance aux joueurs.** Amusez-vous à le regarder au bord de la touche. Il est calme, encourage ses joueurs et transmet de la sérénité.

En conclusion, si cet article, qui se veut une prophétie autoréalisatrice, ne correspond pas à la réalité, parce que nous ne sommes pas champions du monde, peu importe. La volonté sans faille de Deschamps, son envie de progresser, nous amèneront certainement à être champions du monde dans les prochaines années. Excellent été !

Management Game 2 Isabelle Rey-Millet > Boo & Frédéric Rey-Millet > Go6 (éd. Alisio)

Dans ce nouvel opus, Isabelle et Frédéric Rey-Millet se demandent comment manager à l'heure du toujours connecté, des outils digitaux et du travail à distance. Faut-il voir dans le numérique une solution miracle ou une grande illusion pour les dirigeants et les managers? Devons-nous manager différemment grâce à ou à cause du digital?



Ce guide pratique analyse les changements inéluctables qui se profilent pour le manager et le management et propose des solutions concrètes pour accompagner avec succès les mutations en cours et à venir. Une importante partie du livre est consacrée au développement personnel du manager: sa posture, les compétences et les bonnes pratiques qu'il devra développer pour se maintenir en forme et préserver un bon équilibre, pour lui-même et pour les autres.

À l'aide d'exemples concrets, recueillis dans différents types d'entreprises et dans le monde entier, Isabelle et Frédéric Rey-Millet portent un regard dynamique et optimiste sur les évolutions actuelles et futures du management.

(320 pages, 24 €)



Bousculées, sollicitées, par les évolutions économiques, technologiques et sociales, les entreprises n'ont d'autre choix que de réinventer un modèle de management qui ne saurait répondre aux mêmes attentes qu'auparavant. Ce début de XXI^e siècle est donc marqué par un grand flou dans la redéfinition des structures organisationnelles, que tout le monde sent bien poindre, mais dont peu de salariés perçoivent encore la réalité. De la communication responsable au management responsable, le pas n'est pas toujours franchi. Pourtant, les postures ne doivent pas faire oublier une tendance sociologique de fond bouleversant les modes de consommation, de production, qui font de l'innovation managériale non point un bonus ou un cadeau, mais une remise au point indispensable des leviers de gouvernance et de compétitivité.

par Nicolas Chalon

Sur un sujet aussi transversal et impacté par une multitude de facteurs (économiques, industriels, sociologiques), un effort de définition ne semble pas superflu. Qu'est-ce donc qu'une "innovation managériale"? Le concept de management date du XIX^e siècle; quant aux relations qui régissent les communautés humaines, on en parle depuis l'Antiquité. L'innovation managériale serait alors un ensemble de méthodes de management nouvellement adoptées par les entreprises. "Les méthodes peuvent être anciennes, ou avoir été éprouvées dans un autre contexte. Par exemple, un service public se mettant à travailler en mode projet a innové, bien qu'il ait importé cette nouveauté du contexte privé, qui l'utilise, lui, depuis longtemps", note Thibaut Bardon, professeur de management, titulaire de la chaire Managerial Innovation à Audencia Business School. La clé de l'innovation managériale n'est donc pas à chercher du côté d'un concept flambant neuf issu d'un cerveau avant-gardiste, mais plutôt du côté de la résilience des organisations, de leur adaptation et leur agilité.

Le management au carrefour des transformations

Entre la révolution digitale et les évolutions sociales et économiques, le management se trouve dans une sorte de Triangle des Bermudes: nul ne peut prédire avec certitude de ce qui adviendra de lui, voire même s'il ne pourrait pas disparaître... "Beaucoup de DRH nous confient n'avoir aucune idée de ce à quoi ressemblera le management dans quelques années. Le flou est devenu le consensus", observe Lise Pénillard et Jérémy Ghez, responsables du master Sasi (Sustainability and Social Innovation) d'HEC. Les mutations à l'œuvre ont en commun une redéfinition de l'espace-temps et supposent une capacité à penser la non-linéarité: les tâches et les priorités se chevauchent et s'impactent à des rythmes qui leur sont propres, imposant aux managers une grande ouverture d'esprit, une conscience affûtée du monde qui les entoure et un talent d'anticipation.

"Beaucoup de DRH nous confient n'avoir aucune idée de ce à quoi ressemblera le management dans quelques années. Le flou est devenu le consensus"

Ce choc des temporalités n'est pas un concept de plus, déconnecté de la réalité: "L'impératif du business aujourd'hui est de faire travailler simultanément des personnes sur des sites différents. Nous sommes loin de l'organisation séquentielle de jadis", explique Maurice Thèvenet, professeur de management à l'Essec et délégué général de la Fnege (Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises). Il fallait 6 ans à un constructeur automobile pour lancer un nouveau modèle, il en faut désormais un. Un changement d'échelle donc, même pour un secteur traditionnel, qui intègre beaucoup d'innovations extérieures à ses véhicules, mais propose peu ou prou le même produit depuis des décennies. Si l'on se tourne vers le digital et la nouvelle économie, le changement de temporalité donne le vertige.

Dans le temps ainsi compressé, les consommateurs n'attendent pas la mue organisationnelle des entreprises. Ils sont déjà des consommateurs-acteurs, surinformés, aux exigences élargies: à la fois individualistes et communautaires, "nichés" par Internet dans de multiples catégories. Un produit ne doit plus simplement jouer de son prix et de sa qualité pour les séduire, mais s'intégrer dans leur écosystème socio-culturel, et porter des valeurs de responsabilité (sociale, environnementale) qu'il devient difficile d'ignorer.

L'information, c'est le pouvoir?

"L'information, c'est le pouvoir." Qu'on l'attribue à Hobbes, Francis Bacon ou même John Edgar Hoover, avec ses variantes – "scientia potentia est", "knowledge is power" – cette assertion est aujourd'hui secouée par la technologie. Du moins à un certain niveau. Car si la data science promet encore de beaux jours à ceux qui les détiennent, l'information (et en son sein la connaissance) a un effet dévastateur sur le middle management des entreprises. Traditionnellement, le manager était celui par qui transitait l'information. Elle faisait donc sa légitimité. La question est donc inévitable, selon Thibaut Bardon: "Si le digital met l'information à un clic de tout le monde, quelle est la légitimité du manager?" Avec une question corollaire: qui a pris le pouvoir?

Wikipédia, Google et les autres obligent le management à se réinventer. Avant, le manager était choisi parmi les meilleurs experts. Il tirait d'abord sa légitimité d'une compétence technique indiscutable. Mais aujourd'hui? Les cartes sont rebattues: "On a cru pendant longtemps se diriger vers une économie de la connaissance, analyse Jérémy Ghez. Je crois que nous nous sommes collectivement trompés. Qui peut désormais croire qu'apprendre par cœur toutes les informations du monde servirait à quelque chose? Nous entrons plutôt dans une économie de la créativité, où le leader est celui qui sait ouvrir des portes, voire des avenues, dans un espace surchargé d'informations, difficilement lisible."

Une étude effectuée par le World Economic Forum auprès des recruteurs de 371 grandes multinationales éclaire sur les futures qualités recherchées chez les collaborateurs:

Top 10 des compétences recherchées

En 2015

1. Résolution de problèmes complexes
2. Coordination avec autrui
3. Management des personnes
4. Pensée critique
5. Négociation
6. Souci de la qualité
7. Sens du service
8. Prise de décision
9. Écoute active
10. Créativité

En 2020

1. Résolution de problèmes complexes
2. Pensée critique
3. Créativité
4. Management des personnes
5. Coordination avec autrui
6. Intelligence émotionnelle
7. Prise de décision
8. Sens du service
9. Négociation
10. Flexibilité cognitive

En seulement cinq ans, certaines exigences ont évolué de manière notable. La créativité devient un élément clé, passant de la 10e à la 3e place. La pensée critique, à l'heure de la surinformation, prend tout son sens (2e). De nouvelles soft skills font leur entrée dans ce top 10 des critères, comme l'intelligence émotionnelle et la flexibilité cognitive.

Le manager en obsolescence programmée?

Privé de l'exclusivité des informations, bon expert mais toujours moins savant qu'un logiciel, vertical dans une société qui se veut collaborative... Il est effectivement tentant de prédire la fin des managers, l'avènement de la fameuse "entreprise libérée", des organisations autogérées. "C'est une impression erronée, le manager a encore davantage de rôles à jouer qu'auparavant", insiste Thibaut Bardon. Si la réduction du nombre de strates hiérarchique semble aller dans le sens de l'histoire, la disparition du management serait, elle, une chimère. Qui pour se faire l'interprète des décisions, pour se situer au carrefour de la stratégie et de l'opérationnel? Qui pour fédérer, motiver, aider, conseiller, recadrer, et d'une manière générale, "canaliser toute cette énergie humaine pour la mettre au service de l'entreprise?"

"Qui pour fédérer, motiver, aider, conseiller, recadrer, et d'une manière générale, "canaliser toute cette énergie humaine pour la mettre au service de l'entreprise?""

Menacé par la technologie, le manager peut également en profiter à plein. Abreuvé de toutes les informations concernant les tâches en cours et le travail de ses collaborateurs, il a devant lui de nouveaux outils, diablement efficaces. Pour gérer les données, d'abord, avec tous les outils dérivés du cloud; pour ses réunions en visioconférence (type Skype), moins longues et plus simples à organiser (via des outils de planification comme Doodle); des outils pour travailler avec chacun en temps réel (Google Drive, SharePoint, Dropbox); une intelligence artificielle en guise de secrétaire (Julie Desk et ses consœurs)...

Deux directions s'offrent à lui: entrer dans une dynamique de "traque" et de sur-contrôle de ses troupes, avec les conséquences de déconnexion des relations humaines et de dégradation des relations; ou profiter de ces outils pour consacrer son temps à de nouvelles priorités: développer les compétences, écouter, valoriser la créativité, entre autres.

Le management du froid au chaud

La posture du manager bienveillant est souvent exagérée ou caricaturée. "La bienveillance, ce n'est pas de la calinothérapie, soutient Frédéric Rey-Millet, fondateur d'Ethikonsulting, cabinet de conseil spécialisé dans l'innovation managériale. Plaisir, sens et performance sont trop liés pour qu'on n'y consacre pas de l'attention.

Ce qui est particulièrement vrai lorsqu'on manage la génération Y, et plus encore avec la suivante." Face à la froideur de l'outil digital et de la gestion des données, le manager doit remplir un espace vacant: celui du chaud. Il doit s'investir dans les relations interpersonnelles, travailler en intimité. Les bonnes pratiques sont légion, popularisées par des start-up devenues géantes. "Google et Spotify, par exemple, donnent à leurs salariés des objectifs annuels de progrès sur des compétences précises. La performance financière n'est qu'un volet de leur relation. Celle-ci est plus riche et, quelque part, plus intime." Un salarié qui développe ses compétences et se sent progresser est plus volontiers fidélisé, à l'heure où la loyauté n'est plus une valeur cardinale.

"Face à la froideur de l'outil digital et de la gestion des données, le manager doit s'investir dans les relations interpersonnelles, travailler en intimité"

Toujours dans le chaud, le manager doit apprendre – surtout en France – à valoriser l'échec. "Je veux bien qu'on parle de bienveillance, mais qui pense que travailler dans une start-up est facile? On y travaille d'arrache-pied. Je suis comme beaucoup admiratif de la Silicon Valley, mais celle-ci n'existerait pas sans ses 87% de projets échoués. Son succès est indissociable de ses échecs", souligne Frédéric Rey-Millet. Encourager les salariés à proposer, lancer des projets ou des expérimentations au sein de l'entreprise est un autre axe d'innovation managériale. Placée depuis 4 ans numéro 1 de Great place to Work, l'entreprise Davidson Consulting a synthétisé cette idée en une formule: "You see it, you do it". Responsabiliser les collaborateurs et encourager leur créativité, c'est aussi les pousser dans leurs retranchements. Ici, celui qui a une idée de projet doit le lancer; on lui en donnera les moyens, des idées, des contacts. On y associera d'autres managers... Mais nul ne peut plus s'abriter derrière une question hiérarchique pour expliquer n'avoir rien fait. De la bienveillance, oui, un échec possible, aussi – mais plus question d'entendre ce que le Da Vidson Code édité par le cabinet résume en ces termes, reprenant un auteur inconnu évoquant quatre personnages: "En fin de compte, Tout le monde fit des reproches à Chacun parce que Personne n'avait fait ce que Quelqu'un aurait pu faire."

Pour les écoles: haro sur le manager nouveau!

Cette culture de l'inclusion est loin d'être acquise mais "la France s'y prépare peut-être mieux que les autres", estime Arnaud Gangloff. Les business schools sont évidemment en première ligne et créent des programmes (MS, MSc, MBA) d'innovation managériale qui infusent ensuite l'ensemble des cours de leur programme Grande école. Elles se positionnent surtout comme des hubs de l'innovation. Nombre d'écoles ont créé, à l'instar de l'Essec ou d'Audencia, des chaires dédiées à la problématique de l'innovation managériale, rassemblant des chercheurs, entreprises, collectivités locales et ONG. Une manière de se rendre indispensables et de faire de leurs pépites les perles rares, les change makers tant recherchés par les entreprises. Le master dirigé par Jérémy Ghez et Lise Pénillard à HEC se définit volontiers comme "un think tank réunissant 54 étudiants cette année, et des intervenants aux profils variés". Parcours personnels et professionnels également variés avec 25 nationalités... "Nous recherchons avant tout chez les candidats cette passion commune de créer un impact positif par le biais de l'entreprise, d'une ONG ou de toute autre communauté", explique Lise Pénillard. Ces étudiants qui seront amenés à créer leur entreprise, monter des projets au sein de grands groupes, mettre en place des stratégies plus responsables, créer de nouveaux outils financiers...

Le manager nouveau est encore sur les bancs de l'école mais ne tardera pas à occuper ceux des conseils d'administration. Avec à la clé un métier qui, loin de s'être vu retirer des prérogatives, se sera vu adjoindre de nouvelles exigences. Un nouveau métier riche et complexe, s'il ne l'était pas déjà.

Vers l'entreprise inclusive

Arnaud Gangloff, PDG du cabinet Kea & Partners, en est également convaincu: "Investir dans le management intermédiaire est devenu une priorité. Ces managers ont un rôle déterminant pour créer les conditions de l'autonomisation des salariés et faire évoluer leurs compétences". Dans un monde globalisé, volatil et incertain, les entreprises doivent tout faire pour se montrer agiles et résilientes, inspirer confiance dans leur projet. "Le design thinking a pris une place importante, y compris dans la manière de manager", selon Arnaud Gangloff. Envisager le management sous l'angle de la co-créativité et remettre la pensée intuitive au même niveau que la pensée analytique sont les moteurs de cette orientation.

Au-delà des relations entre manager et managé, les nouvelles générations aspirent à revoir les anciens modes de fonctionnement et les valeurs de l'entreprise. Du côté des consommateurs, des collectivités, de certains producteurs et des salariés eux-mêmes, "nous sommes dans une perspective de prise en compte de la création de valeur, laquelle ne se limite plus à l'aspect financier", selon Lise Pénillard.

"Investir dans le management intermédiaire est devenu une priorité. Ces managers ont un rôle déterminant pour créer les conditions de l'autonomisation des salariés et faire évoluer leurs compétences"

L'entreprise doit devenir "inclusive", trouver son équilibre en intégrant une multitude de dimensions: son impact énergétique, et plus largement sur l'environnement; sa responsabilité sociale, dans le traitement et la formation de ses collaborateurs; sa responsabilité aussi en tant qu'acteur de son territoire.

La question de la gouvernance n'est pas loin. Le bouleversement à l'œuvre dans le management actuel se place en effet sous le signe d'une redéfinition de l'autorité et du rapport à la hiérarchie. Les modes de gouvernance et la prise de décision sont amenés à être décentralisés dans tous les échelons d'un groupe. Un transfert qui pourrait ouvrir tôt ou tard la question d'une autre redistribution, celle des richesses créées...

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

JUIN 2018 | ecoreseau.fr

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 ?

💡 Choix culturels et artistiques de la rédaction, sans prétention aucune

■ Une saison avec Pascal Dupraz

En 2016, Pascal Dupraz prend les rênes de Toulouse Football Club, le sauve d'une descent certaine en ligue 2. Au terme de la saison, les supporters le surnomment « Dieupraz ». Janvier 2018, il quitte le TFC. Au fil d'une saison ce coach hyper engagé nous révèle ses secrets d'entraîneur et nous fait vivre son quotidien dans les coulisses d'une équipe de ligue 1. Sous le regard expert de Frédéric Rey-Millet, spécialiste en innovation managériale et ancien coach auprès du Président de la Fédération française de football, il livre au jour le jour ses stratégies et espoirs d'avant-match, ses joies, ses regrets et ses leçons d'après match, ses paris comme ses coups de génies. Ses échecs aussi.



Pascal Dupraz, Frédéric Rey-Millet, Une saison avec Pascal Dupraz, leçon de leadership. Réussir, échouer, rebondir : ses secrets d'entraîneur, Préface de Didier Deschamps, Alisio, Edition Leduc, 2018 19,90 euros

■ La méditation anti burn-out, 7 semaines pour retrouver la sérénité au travail

Dans un monde au travail sous pression, nombreux sont ceux à avoir mal au ventre en se levant le matin pour aller travailler et à se sentir menacés par le burn-out. La méditation que le Dr Colombel expérimente à l'hôpital est un outil efficace pour se protéger de l'épuisement professionnel ou retrouver la sérénité après un épisode de crise.

Différentes techniques de méditation sont exposées selon un ordre de difficultés progressives, en 7 étapes. Elles sont guidées sur CD et chaque méditation se présente comme une reprise de la précédente enrichie de nouveaux concepts. La 1^{re} étape consiste dans la prise de conscience de son état physique et psychique avec un 1^{er} état des lieux. Comment on se sent-on à cet instant ? Quel est son niveau de fatigue ? Quelles sont ses émotions ?

Puis, dans un 2^{ème} temps, il s'agit d'apprendre à diminuer le stress grâce à la respiration. Lien entre le corps et l'esprit, celle-ci a une place centrale dans la méditation.

■ Petit Quiz Football Spécial coupe du monde



Découvrez 350 questions pour tester votre connaissance football.

Que vous ayez 2, 5 ou 10 minutes, jouez et revivez les Coupes du Monde, seul ou entre amis.

Grâce aux réponses enrichies découvrez l'histoire des 20 Coupes du Monde de 1930 à 2014 de façon ludique : les différentes éditions, les pays organisateurs, les joueurs emblématiques, les palmarès

et les insolites. Ou lisez-le comme un livre dans l'ordre chronologique.

Petit Quiz Football Spécial coupe du monde, Talents Editions, 2018, 176 pages, 8,90 euros

■ Gérez vos projets : Les clés pour réussir étape par étapes

Se réinventer ou disparaître : c'est le dilemme auquel doivent répondre toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité. Cette transformation passe par la réalisation de projets. L'entreprise doit alors mener un délicat jeu d'équilibriste en ménageant ses opérations courantes, source de ses bénéfices actuels, tout en préparant son organisation de demain.

Pour éviter que les retards affectent vos opérations et que les imprévus alourdissent le budget, vous devez contrôler la réalisation de ces projets. C'est l'objectif de la gestion de projet : planifier les activités, déléguer leur réalisation aux experts compétents, surveiller l'avancement et inspecter le résultat grâce à des points de contrôle prédéfinis.

Ce livre s'adresse à tous les entrepreneurs, managers ou acteurs d'un projet qui doivent initier, mettre en place et effectuer le suivi d'un projet. Il ne nécessite aucune connaissance spécifique dans le domaine de la gestion de projet. Ecrit dans un langage simple et sans jargon technique, il veut être



facilement accessible pour vous apprendre à gérer un projet de bout en bout. De nombreux schémas et des exercices inspirés de cas réels le rendent directement opérationnel.

Thibault Pairis, Gérez vos projets : Les clés pour réussir étape par étapes, Editions Eni, 2018, 318 pages, 45 euros

■ Psychologix Toute la psychologie en BD

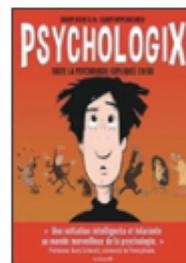
Après Economix, logicomix et Hypercapitalisme, EcoRéseau voulait vous faire découvrir ce mois-ci Psychologix de Grady Klein et du docteur Oppenheimer. Le synopsis ? Résumer en 226 pages, toute la psychologie en BD. L'œuvre se veut riche, accessible, rigoureuse et drôle et met en exergue de nombreuses questions :

Que cachent nos comportements ? Quel est le secret de nos émotions ? Comment se construit notre personnalité. Que savons-nous aujourd'hui du processus de la mémoire ? Comment notre cerveau peut-il nous tromper ? Comment entrons-nous en relation avec les autres et comment ces derniers nous influencent-ils ?

Ce roman graphique nous donne toutes les clés pour nous connaître nous-même comprendre les autres et le monde dans lequel nous vivons. Au travers d'expériences et de découvertes fascinantes qui ont marqué l'histoire de la psychologie, il nous initie au fonctionnement complexe de notre mental pour une vie plus équilibrée.

Adam Alter, professeur de marketing et de psychologie à la New York University Stern School of Business, témoigne « Le manuel de psychologie le plus réjouissant que je connaisse. Il s'adresse à chacun, aussi bien aux experts e aux étudiants en psychologie que à toute personne curieuse d'apprendre qui nous sommes et ce qui nous motive ».

Psychologix Toute la psychologie expliquée en BD de Grady Kelin et du docteur Danny Oppenheimer, traduit de l'anglais (Etats-Unis) par Clothilde Meyer, Les arènes BD, 2018 224 pages 24, 90 euros.



Manager autrement

💡 Les innovations RH émergent constamment. Focus sur l'une d'entre elles

La gestion de l'erreur en entreprise

Intégrer l'erreur à la performance

C'est dans nos gènes ! L'erreur n'a pas bonne presse en France. Mais, un vent venu tout droit d'outre-Atlantique semble faire bouger les lignes. A petits pas.

Par Murielle Wolski



On apprend de nos erreurs, rarement de nos réussites...

Errare humanum est ! Le latin s'invite dans le management. A dire vrai, parfois attribuée à Sénèque, la locution est escamotée, tronquée. Complète, elle dit : « Errare humanum est, sed perseverare diabolicum. » En français dans le texte : « L'erreur est humaine, l'entêtement est diabolique. » Tout l'enjeu des débats qui animent les entreprises en 2018. Où se situe la frontière ? Quelle erreur accepter ? Quelle dose supporter ? Plus de deux mille ans après Sénèque, le management français commence à s'intéresser à cette thématique.

ÇA SE JOUE DÈS L'ENFANCE

Rien à voir avec la mentalité au pays de l'Oncle Sam. Aux Etats-Unis, les banquiers demandent aux entrepreneurs de leur raconter les erreurs commises avant de signer un prêt. Quelqu'un qui a échoué saura ne plus recommencer. Une telle trajectoire rassure. Ce n'est peut être pas un hasard d'ailleurs si Jean-Ma-

rie Messier, ancien PDG de Vivendi Universal, a filé tout droit outre-Atlantique sitôt son « crash ». L'état d'esprit y est tout autre. Peu à peu, cette culture-là imprègne

l'Hexagone. « *L'évolution est palpable* », explique Isabelle Rey-Millet, directrice générale d'Ethiconsulting, cabinet spécialisé en management, créé en 2006. « *Se planter*



Le succès c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme

n'est pas mourir. Ce n'est pas contre-productif. Depuis trois ou quatre ans, on peut noter un retournement de situation. » Et Isabelle Rey-Millet de citer Charles de Gaulle, Churchill, Gainsbourg ou bien encore Mandela qui ont additionné des échecs... Le Premier ministre britannique avait d'ailleurs dit : « *Le succès c'est d'aller d'échec en échec sans perdre son enthousiasme.* »

« *L'erreur fait partie de l'apprentissage* », souligne Sylvain Max, professeur associé

au sein de Burgundy school of business (BSB) de Dijon. « *Or, à l'école encore, la sanction tombe en cas d'erreur. Tous les enfants doivent agir de la même manière. Pour preuve, le cadeau de la fête des pères. Ils réalisent tous le même, au lieu de les laisser faire ce dont ils ont envie... La créativité est très encadrée. Promulgué à la*

fin de l'année 2017, le droit à l'erreur administrative est un signe d'évolution venu d'en haut. Cela donne de l'espoir ! »

LE SACRE DU RETOUR D'EXPÉRIENCE

Ce changement de paradigme n'est pas sans lien avec l'explosion des start-up – Blablacar l'a érigé en valeur centrale, comme au sein des Gafa (Google, Apple, Facebook et Amazon) –, avec le recours massif aux nouvelles technologies. C'est moins le cas sur

les chaînes de production, par exemple. Par ailleurs, la génération X ou Y avide de marges de manœuvre plus lâches ou larges n'y est sans doute étrangère non plus. Des pointures bien installées dans le paysage économique ont intégré l'erreur à leur mode de management. Pêle-mêle, citons 3M, McDo, Renault, Edf, l'Assistance

publique-Hôpitaux de Paris (AP-HP) ou bien encore PSA. Les constructeurs automobiles lancent, en parallèle, plusieurs équipes de designers ou créateurs de nouveaux modèles. L'erreur fait partie intégrante de leur schéma de développement. La MAIF, assureur, l'a écrit noir sur blanc dans le cadre d'un accord collectif dédié à la qualité de vie au travail. C'était en 2014. « *En parler avec les partenaires sociaux était important, pour l'inscrire dans une dynamique de*

management de confiance, explique Bernard de Laportalière, directeur adjoint des richesses humaines. *C'était même un point final. Nous étions prêts à aller jusque-là, pour rendre nos collaborateurs plus autonomes, pour contribuer ensemble à leur épanouissement.* » Nombre d'initiatives générées, réunions mises en place... Autant d'indicateurs suivis de près. Mais, pour que la mécanique ne se grippe pas, cette politique a été accompagnée de formations des managers. Comment gérer un conflit ? Comment gérer les émotions ? Comment faire la part entre une erreur et une faute ? Quels sont les éléments dont dispose le salarié au moment où survient l'erreur ? L'encadrement est parfois poussé à se remettre en cause à cette occasion.

BILAN ET EFFET POSITIFS

Quatre ans après l'introduction de ce droit à l'erreur dans les textes de gouvernance de l'assureur, le bilan est positif. « *Plus vous faites confiance*

et qu'il y a du sens, plus les salariés le rendent, témoigne Bernard de Laportalière. *Par ailleurs, une partie de la valeur de l'erreur est d'en tirer les enseignements.* »

Il est un secteur dans lequel l'erreur a un statut tout particulier : l'aéronautique. « *A chaque écart par rapport à la procédure, obligation nous est faite de le déclarer* », tient à souligner Eric Prévot, commandant de bord sur Boeing 777, et par ailleurs porte-parole des opérations aériennes d'Air France. « *Tout évènement doit être partagé, avec notamment le Pilot report (PIREP). Quel que soit le niveau de responsabilité, le niveau opérationnel, le travail sur l'erreur a permis depuis les années 60 d'aboutir à un système ultra-sur avec une exposition au risque. Il a construit le transport aérien. Les statistiques sont en 2017 les meilleures jamais obtenues.* » Et le dispositif a été renforcé il y a moins de dix ans, repris par le Comité exécutif et le principe de la « non punition de l'erreur ». ●

Nouveaux modèles de management : la fin du dolorisme au travail ?

6 JUILLET 2018

En partenariat avec **MONSTER**



En tablant sur le sens, l'autonomie, la collaboration, la confiance, la cohérence, le plaisir, la qualité relationnelle, les nouveaux modèles de management proposent de passer d'une vision doloriste du travail à une vision plus émotionnelle.

Tripalium et/ou punition divine, voilà le travail tel qu'il peut être vécu à une époque qui, tout en rétrécissant la taille des équipes et en renforçant le contrôle, voue un culte à la collaboration. Co-laborer, co-opérer, co-construire... : il faut donc faire « avec ». Soit. Dans l'idéal, avec des collaborateurs compétents et motivés. Mais à quoi sert le manager si l'on part du principe que les collaborateurs sont effectivement compétents et motivés ? Son rôle devient celui d'un *servant leader*, celui qui se met au service du collectif de travail, sorte de Capitaine Kirk, plus enclin à écouter son instinct que la « Directive Première ». La table ronde organisée par [Monster](#) sur les nouveaux modèles de management le 7 juin 2018 fut l'occasion de se pencher sur ce qui peut l'aider à faire évoluer sa posture.

Les appétences pour mieux saisir la diversité humaine, credo anti dolorisme du nouveau management

Le désir d'autonomie, ou son absence, prend sa source dans l'éducation parentale, se renforce plus tard à l'école. Dans les écoles de management aussi les lignes doivent bouger. « *On oblige les étudiants à laisser émerger ce qu'ils ont en eux, on travaille sur la connaissance de soi. Il y a 20/25 ans dans les ESC, 80 % de l'amphi était dans la valeur succès, ce n'est plus le cas aujourd'hui* », explique Arnaud Lacan, professeur de management à Kedge Business School. Dans une société où la recherche du plaisir prend le pas sur d'autres motivations, il faut creuser les notions d'appétences et d'épanouissement personnel. « *Ce n'est pas parce qu'on sait faire que l'on aime faire. L'entreprise a du mal à appréhender la complexité du changement sociétal et le niveau de complexité des personnes et des équipes* », pointe Francis Boyer, fondateur du cabinet Innovation Managériale.

Nouveaux modèles de management : la fin du dolorisme au travail ?

6 JUILLET 2018

En partenariat avec **MONSTER**

L'apport des neurosciences en management : la connaissance de soi, préalable à tout changement

À l'ère de la rapidité et de l'agilité, rappelons que la transformation d'une organisation prend du temps. Le temps qu'un ensemble se meuve et pas un seul de ses éléments. « *La complexité du changement actuel tient au fait que la gouvernance, la culture d'entreprise et les managers doivent avancer en bloc* », note Isabelle Rey Millet, directrice générale d'EthiKonsulting et coauteur de *Management Game 2, les nouvelles règles du jeu pour manager à l'heure du digital*. Le temps également que l'humain prend à changer — une vie parfois ne suffit pas. Les neurosciences aident aujourd'hui à comprendre ce qui facilite la mise en mouvement, notamment les travaux de Dan Pink, auteur de *La vérité sur ce qui nous motive* (Flammarion 2014), sur la motivation intrinsèque, notion à laquelle les organisations s'intéressent de plus en plus. Ainsi, LinkValue, dont l'ambition est de faire grandir et ses collaborateurs et sa société, a recruté un psychologue à plein temps pour accompagner les managers dans la connaissance d'eux-mêmes. Dans les recrutements de cette entreprise libérée, les *soft skills* sont des critères éliminatoires car « *tout le monde ne peut pas évoluer dans ce type d'entreprise* », souligne sa responsable de la communication Julie Legout, notamment parce que tout le monde ne s'autorise pas l'autonomie.

Le sens au travail : un levier et son revers

Nombre de personnes ne comprennent pas le sens de leur travail et se démotivent alors que dans des métiers difficiles et peu valorisés, d'autres sont très engagées. Les infirmières/iers par exemple, ou les poissonniers de Pike Place Fish Market à Seattle, qui vivent leur métier comme un art et un plaisir et ont inspiré la Fish! Philosophy. « *Des gens veulent être heureux, d'autres veulent ne pas être malheureux, cela renvoie au choix de la personne et à ses appétences* », pointe Olivia Yves, Partner chez Innovation Managériale. Et de citer l'exemple d'un des épisodes de l'émission Patron Incognito où un patron de restaurant au très fort turnover, découvre que le plongeur, lui, est fidèle au poste depuis trois ans. Son secret ? En diversifiant ses tâches, il s'est créé un univers et s'est épanoui. Donner du sens et de l'autonomie, comprendre les ressorts des motivations humaines est utile, séduisant mais pas sans danger. « *C'est très pratique pour l'entreprise de donner du sens et de la liberté au salarié mais attention aux grands mots. Lui donner du sens pour le payer moins ? Pour rappel, la quête du sens est la base du bénévolat. Le libérer pour le mettre face à la vision qu'il a de lui-même, plus sévère que celle d'un tiers, en lui demandant de s'évaluer ?* », alerte Benoît Montet, directeur France de Top Employer Institute.

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'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...



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.

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...

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



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
@Frey millet



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.

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'excel ? Le budget n'est pas un outil de pilotage de la performance des managers et de leurs équipes.



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.* »

« 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 Ethikonsulting.

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 édit « 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..

22

NOUVELLES FAÇONS DE TRAVAILLER... QUE VOUS ALLEZ ADORER!

En marchant, en jouant, à distance, avec un robot, en réalité augmentée, dans un lab, en tribu, en réseau, au lit... Les pratiques professionnelles évoluent. Nos méthodes de travail aussi.
Dossier coordonné par André Mora. Textes: Gaëlle Gimibrière, Christine Halary.
Photos: William Beaucardet pour Remix.

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 coachs 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.