SILEX ID x eK
ETHIKONSULTING
newspaper THE INNOVATIVE EXPERIENCE #18 AUTOMNE 2017

JOUER COMME NEYMAR ?

Fin août 2017, jour pour jour, les titres de la presse française n'évoquaient que jeu, plaisir et collectif. La raison ? Le footballeur brésilien Neymar Jr., star internationale illumina le Parc des Princes de sa classe. Le PSG battit Toulouse 6-2. Malgré cette lourde défaite, le coach toulousain, Pascal Dupraz, reconnut *« ce qu'il réalise est exceptionnel en termes de déplacements, de courses et d'intensité. C'est vraiment un grand joueur. Heureusement que nous ne rencontrons pas des Neymar toutes les semaines »*. Pourquoi le club parisien a-t-il déboursé 222 millions d'euros pour s'offrir ses services ? Pour hacker une malédiction : Gagner la Ligue des Champions.

Pendant ces deux jours, nous avons également tenté de hacker une malédiction : celle qui frappe le management. En 2017, personne ne rêve d'être manager. Comment redonner envie d'exercer le job ? En jouant comme Neymar évidemment ! Sur deux jours, cent cinquante managers, capitalisant plus de trois mille années d'expérience professionnelle ont échangé sur le même terrain de jeu : celui du management. Les smartphones et autres outils ont peu servi. Comme nous l'a rappelé Pierre Marie Lledo, *« le digital sert davantage à apprendre qu'à comprendre »*. Sans ce travail d'équipe, les 18 groupes n'auraient pas pu hacker le management. Nous sommes des animaux sociaux. Notre cerveau se développe et se ressource au contact des autres.

Trop souvent le management se prend pour ce qu'il n'est pas : une science, alors qu'il est autant affaire de plomberie que de poésie, de pratiques concrètes que d'inspiration. Face à une infobésité croissante, une bonne pratique managériale doit être partagée et comprise en quelques minutes. Comme le rappelait Einstein : *« Si vous ne pouvez pas l'expliquer simplement, c'est que vous ne maitrisez pas votre sujet »*. La joie de jouer de Neymar est contagieuse. Alors qu'une pression immense pèse sur ses épaules (plus gros transfert jamais réalisé), il s'amuse comme un enfant. Aucune étude n'a démontré que se prendre au sérieux contribuait à la performance des organisations, alors que des collaborateurs heureux contribuent aux bons résultats.

Le plus dur commence donc maintenant. Hacker le management dans nos organisations. Difficile mais pas infaisable. Le sage Bouddha rappelait *« qu'il n'y a rien de constant, si ce n'est le changement »*. À vous de jouer. Soyez les Neymar de vos entreprises…

2€ - Gratuit pour les membres du Network

INTERVIEW CROISÉE

LE CERVEAU, LES ÉMOTIONS ET LE MANAGER

Propos recueillis par : Matthieu Vetter

RENCONTRE AVEC DOROTHÉE BURKEL, DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES EMEA POUR GOOGLE ET PIERRE-MARIE LLEDO, DIRECTEUR DE RECHERCHE À L'INSTITUT PASTEUR ET AU CNRS. DISCUSSION ANIMÉE ENTRE LES PRATIQUES MANAGÉRIALES ET CE QUI SE PASSE DANS NOTRE CERVEAU.

Quelle est la place des émotions dans l'entreprise ? Faut-il les dissimuler, les faire sortir, les utiliser ? Quelle est la position à adopter en tant que manager d'équipe ? Voici les réponses à vos questions. Les temps changent, le temps du manager stricte et rigide est révolu, celui du management des sentiments commence et les gérer n'a jamais été chose aisée, surtout dans un contexte professionnel.

Silex ID : J'aimerais évoquer avec vous le rôle des émotions, dans le management. Vous avez évoqué dans votre présentation la force des émotions. Faut-il les intégrer dans notre management ?

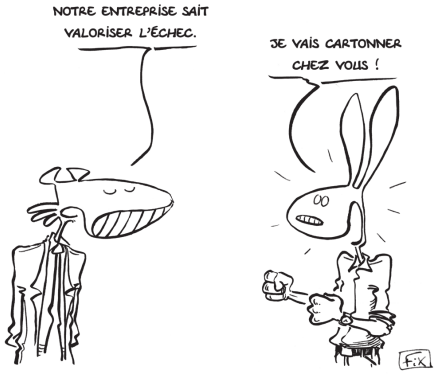
Dorothée Burkel : Je pense que la question est plutôt dans quelle mesure nous nous autorisons à les écouter et à les utiliser. D'autant qu'il y a toute une croyance sur l'émotion en entreprise. Typiquement, l'insulte suprême est : *« elle est tellement émotive »*. En réalité, il faut parvenir à se réapproprier les émotions car de toute façon elles sont très présentes. La question est d'accepter et de savoir comment nous pouvons l'utiliser. Étymologiquement, l'émotion, c'est de l'énergie.

Pierre-Marie Lledo : C'est la base même de la maîtrise de l'émotion que de savoir la partager. Cette contagion des émotions doit être filtrée afin de faire passer les émotions positives et juguler les émotions négatives.

Alors justement, comment gérer des émotions négatives, quand il y a une telle pression pour ne pas faire d'erreurs. D'ailleurs, il y a un paradoxe, dans les grands groupes tout le monde se couvre, personne n'est vraiment responsable des erreurs.

PML : L'erreur sera vue négativement dans un process car il y aura des calculs ou planifications qui n'auront pas été raisonnables et non anticipés. En revanche, nous pouvons trouver des vertus à l'échec si nous sortons du process et que nous rentrons dans la dimension humaine qui est justement le désir, la projection d'un projet, d'avoir un objectif plus ou moins à long terme. Il faut donc quitter le présent pour se projeter dans le futur. Les vertus de l'erreur et du droit à l'erreur ne peuvent se trouver que si nous avons une vision lointaine.

DB : Je suis parfaitement d'accord avec ça. Il y a un peu un mythe autour du risque et du droit à l'erreur, c'est devenu quelque chose d'un peu galvaudé. Qu'est-ce que cela signifie ? Cela signifie que tout ce que nous entreprenons ne réussit pas. Cela ne veut pas dire que nous n'avons pas le droit de nous tromper. Soit nous faisons des choses, que nous avons toujours faites, qui marchent bien, avec parfois des erreurs d'inattention, mais pas de faute grave. Et lorsque nous sortons de cette routine, il faut se dire que nous allons apporter des choses que nous ne connaissons pas, des choses surprenantes qui ne sont pas toutes de bonnes surprises. Il faut accepter que l'échec fasse partie du chemin à partir du moment où nous en faisons quelque chose. Il faut développer une sorte de résilience, en se disant : *« cela n'a pas marché, mais ça n'empêche pas d'essayer une deuxième fois différemment. »*. Je pense que la formulation *« droit à l'erreur »* est un peu trop générique.



Illustrations issues de *Management Game 2,les nouvelles règles du jeu pour manager à l'heure du digital*

Plutôt que du droit à l'échec, il faut parler de la transparence. Pourquoi n'y arrive-t-on pas alors que tout le monde est d'accord pour être transparent ?

DB : Je ne pense pas qu'il s'agisse pas tant de transparence que des choses que l'on cache. Après je ne sais pas s'il faut toujours tout dire tout le temps. Cependant je pense qu'il y a une transparence minimale, au moins avoir accès à toute personne, savoir ce qu'elles font, avoir les moyens de les joindre, avoir accès aux agendas, en dehors des aspects purement privés que l'on a tous dans nos journées. Ce sont des choses assez simples au final. Quand on travaille en collaboratif, il faut être capable de travailler ensemble, sur un même document, pour savoir qui a fait quoi. Finalement, la transparence c'est plutôt arrêter de cacher des choses sous prétexte que tout le monde ne peut pas savoir.

« Le manager a oublié que la plus grande gratification pour le cerveau n'est pas la prime. »

Les propositions des hackers

TEAM LOUIS BRAILLE
L'équipe Louis Braille nous présenta l'application **W'INIT**. Chaque collaborateur d'une entreprise se voit attribuer un nombre de points représentant du temps ou de l'argent. Sur l'application, chacun peut proposer un projet. Le reste de l'équipe peut rejoindre le projet, investir des points temps ou argent. Lorsqu'un projet remporte une adhésion suffisante, il est validé et les personnes ayant investi participent à sa mise en œuvre. Voici la nouvelle application de crowdfunding de projets à l'intérieur même de l'entreprise ! De quoi booster la créativité de vos équipes !

TEAM ISAAC MERRITT SINGER
Mettre en avant le management agile en le vivant. C'est ce que propose l'équipe avec son **projet d'escape management expérience**. Il y a toujours des situations bloquantes lorsque l'on construit un projet. Le codir et les managers se retrouvent dans une pièce, un maître du jeu est là pour annoncer une situation bloquante et distribuer des rôles à chacun. Ils doivent alors essayer de trouver des solutions qui sont des pièces d'un puzzle. Il y aura ensuite rapprochement entre l'expérience et une situation vécue par les participants.

TEAM ISAAC NEWTON
Favoriser l'émergence d'idées, voici la problématique à laquelle a répondu l'équipe avec l'application **Idea coin**. Chaque collaborateur dispose par trimestre d'un nombre de coins qui sera le même pour chacun. Ils peuvent émettre une idée sur l'application. Chaque collaborateur peut distribuer ses coins comme il l'entend. Lorsque 3 projets ressortent, un cérémonial se tient pour faire ressortir un projet gagnant qui sera ensuite financé par la direction et du temps sera mis à disposition des collaborateurs pour mener cette idée à bien.

TEAM A GRAHAM BELL
Cette équipe a décidé de miser sur la **création d'un réseau d'entreprises avec des entreprises accueillantes et des entreprises candidates** qui seront mises en relation via la plateforme LinkedIn. Une fois mises en relation, un collaborateur de l'entreprise candidate part en learning expedition dans l'équipe accueillante pour une période déterminée par cette dernière. Le collaborateur fait ensuite un retour à son entreprise et un feedback à l'équipe accueillante sous forme de rapport d'étonnement. Le collaborateur essaie ensuite de mettre en place ce qu'il a appris.

PML : La transparence fait partie des valeurs que l'on ne peut pas exporter, car ce n'est pas universel. Certaines cultures peuvent accepter la transparence, et je pense notamment à l'héritage de la philosophie des lumières écossaises et non pas françaises. Que ce soit Thomas More, Adam Smith et d'autres qui ont énoncé les principes dits de l'utilitarisme. Le groupe va chercher dans ses décisions, dans ses actions, à maximiser le partage du gain pour tout le monde. Dans ce principe-là, dès qu'il y a un avantage nous nous attendons à ce qu'il y ait une transparence, et on va l'accepter. En revanche si l'on est plutôt dans le siècle des lumières françaises, nous ne sommes plus du tout dans une dynamique collective, nous sommes égocentriques. À ce moment-là, le principe de la transparence est une violation à ce principe-là, et je refuserai l'intégrité. Je ne serais pas du tout dans la même démarche. Après, certains philosophes ont expliqué que ce sont deux stratégies qui se sont distinguées sur la planète. Ceux qui vivaient au niveau de l'équateur, dans l'abondance, sont centrés sur l'individu. Et pour ceux qui font face au froid, à la raréfaction des sources nutritives, il a fallu être ensemble.

« La question est d'accepter et de savoir comment nous pouvons utiliser les émotions. »

Même si le management est positif, il y a beaucoup de sérieux et un cadre très clair. Ceci parait peut-être extrêmement logique, mais dans l'image un peu romantique du management 3.0, tout le monde est *"cool"* et peut faire un peu ce qu'il souhaite car il faut être créatif.

DB : Je pense que le management est une énorme responsabilité. Cela représente la part de sérieux. Nous sommes en position de responsabilité vis-à-vis d'autres. Cela crée une attente et un devoir. Ce qui ne veut pas dire que ça ne peut pas être *"fun"*, sans liberté. Ce qui me gêne, c'est l'opposition. C'est sérieux bien sûr. Lorsque ça se passe mal, c'est très violent dans un groupe. Nous sentons les attentes vis-à-vis des managers et de l'entreprise, qui sont parfois même un peu démesurées. Cependant je pense qu'il ne faut jamais oublier que nous sommes dans un cadre de travail, il y a une relation contractuelle qui existe. Ceci est très important, et c'est extrêmement structurant pour les gens.

PML : Le paradoxe que vous venez de mentionner, entre le désordre et l'ordre, finalement rappelle que l'humain, comme tous ses systèmes complexes, crée des valeurs ajoutées et des processus émergents. Un peu comme les molécules d'eau, qui s'agitent dans tous les sens, mais qui font que l'ensemble va donner une vague qui va être prédictible, formalisée, dont on voit déjà la deuxième apparaître, la troisième etc… Donc la notion du désordre dans l'ordre est évidement normale. Et il ne faut pas penser l'un ou l'autre, mais l'un et l'autre. C'est parce qu'il y a du désordre que l'on peut avoir une vague structurée, sur laquelle les surfeurs vont prendre du plaisir. Il y a une pensée occidentale qui souvent cherche à être binaire : désordre et ordre mais, en réalité, l'un a besoin de l'autre et réciproquement.

« Si tu as deux oreilles et une bouche, c'est pour écouter deux fois plus que tu ne parles »

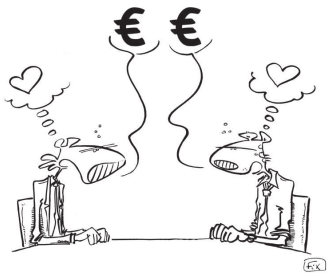
Vous aviez dit quelque chose, Dorothée, que je trouvais très intéressant. Vous parliez de la décorrélation entre le pouvoir symbolique et le savoir. Pouvez-vous réexpliquer cette décorrélation, comment se traduit- elle ?

DB : Il se passe plusieurs choses. D'abord sur les compétences techniques pures. De plus en plus nous allons avoir des gens jeunes qui en savent plus que d'autres. Et s'ils n'en savent pas plus que vous, de toute façon ils ont accès à ce savoir. La valeur ajoutée du manager n'est pas de savoir plus, elle n'est pas de savoir mieux, mais de prendre du recul, de remettre les choses dans leur contexte, d'aider à trier et à prioriser et savoir ce qui est vraiment important et ce qui ne l'est pas tant que ça. Éviter d'être en permanence dans la réaction. Le management c'est remettre le cadre. L'attribut du pouvoir n'est plus au même endroit. Il n'est d'ailleurs pas très attrayant, il y a une espèce de difficulté à s'approprier les éléments symboliques. C'est un problème auquel je me suis beaucoup heurtée ces dernières années. Je leur dis : *« N'oubliez pas les managers qu'il y a une portée symbolique de votre rôle que vous devez accepter et utiliser. Pas dans un sens négatif, mais l'utiliser parce qu'il y a une attente »*. Et le reproche que j'entends le plus, c'est le manque d'implication et de responsabilité des managers. Parce que les managers veulent que tout se passe magiquement.

PML : Ce que va faire le leader, d'aujourd'hui, c'est de ne plus marcher sur la sélection mais sur la collaboration. Nous revenons sur cette notion de désordre qui va créer de l'ordre. Il va falloir au sein de ce cadre créer du désordre, que chacun soit porteur de ce désordre. Puisque chacun peut avoir l'information, il n'y a plus de pouvoir au-dessus des autres. Mais il faut s'assurer qu'il y ait une cohérence dans ce savoir, pouvoir le canaliser, savoir qu'il y a des démarches de créativité collectives, de contagion des émotions.

Vous parliez de désir comme moteur de motivation ?

PML : Ce que j'ai dit c'est que la motivation contient deux axes : le plaisir et le désir. Quelqu'un de motivé est quelqu'un qui



sait marcher avec ces deux dimensions. Désir sans plaisir, c'est ce que l'on appelle la frustration. Au bout d'un moment, c'est la cohorte des gens qui font des burn-out. Ils ont un bon investissement, ils ont des projets, du désir, mais au bout du compte, le plaisir n'est pas au rendez-vous. Le manager a oublié que la plus grande gratification pour le cerveau n'est pas la prime. C'est de serrer son collaborateur dans ses bras, de lui dire *« tu sais combien d'autres ont failli à cette tâche, toi tu as réussi et tu as été le meilleur »*. Ceci est la reconnaissance sociale, c'est ce qu'il y a de plus gratifiant, bien plus qu'un carré de chocolat. Le désir sans plaisir est un problème. Et le plaisir sans désir, c'est le libre arbitre qui disparait, car cela devient une addiction. La motivation c'est d'avoir les deux axes, plaisir et désir, équilibrés.

« Il faut accepter que l'échec fasse partie du chemin à partir du moment où nous en faisons quelque chose. »

DB : La motivation ne se transmet pas, elle existe et elle s'active. Ce qui me motive moi, ce n'est pas forcément ce qui va vous motiver. Le seul pouvoir que j'ai sur vous, c'est de créer les conditions nécessaires pour que vous ayez envie de faire quelque chose. Souvent cela passe par de l'attention, de l'intérêt. Comment faire en sorte que ce soit atteignable. Pour cela il faut avoir identifié cet intérêt, et pour l'avoir identifié il faut arrêter de projeter ses propres intentions. Je pense qu'il y a un énorme travail à faire sur le vocabulaire. Quand on a besoin de quelque chose, on demande une augmentation, une promotion, car c'est la monnaie de l'évaluation. Personne ne dit : *« j'ai besoin d'être un peu plus aimé »*. L'idée c'est de vraiment comprendre de quoi cette personne a besoin. Après, ce besoin est-il légitime et acceptable ? C'est une question à se poser sérieusement.

PML : Je me rappelle de ce proverbe perse : *« Si tu as deux oreilles et une bouche, c'est pour écouter deux fois plus que tu ne parles »*. La motivation c'est savoir écouter.

On peut terminer sur cela. Merci beaucoup.

Création et mise en œuvre du hackathon

Depuis 11 ans, Ethikonsulting, cabinet conseil en innovation managériale, accompagne les entreprises de toutes tailles et activités, avec pour ambition de redonner le sourire aux managers et aux dirigeants. Avec plus de 550 missions à leur actif, Isabelle et Frédéric Rey-Millet, repoussent toujours un peu plus loin les limites du vrai management. Ils ont publié en septembre aux Editions S. Leduc *Management Game 2 : Les nouvelles règles du jeu pour manager à l'heure du digital*. Leur premier ouvrage *Management Game : les nouvelles règles du jeu pour redonner le sourire aux managers*, édité en 2015, fait partie des meilleures ventes d'ouvrages de management. Car un de leur crédo est bien que le jeu, premier mode d'apprentissage participe au plaisir de partager et d'apprendre : de la nécessité de le réintégrer dans le monde professionnel, alléger le management et le manager qui doit apprendre à être sérieux sans se prendre au sérieux.

Ainsi est né le Hackathon du Management : 48h pour faire émerger des pratiques managériales disruptives et décalées pour simplifier, transformer et inventer un métier qui ne fait pas rêver les enfants.

3 questions à… Pascal Dupraz

Manager une équipe de football avec les compétences et les caractères de chacun, toute une histoire ! Jongler avec les personnalités, mobiliser les esprits, voici le challenge managérial de Pascal Dupraz, entraîneur du Toulouse Football Club. Et ce grand monsieur du football ne manque pas de bonnes idées pour amener son équipe aussi loin que possible. Vous trouverez ici quelques idées pour un management inspiré et toujours en douceur ! Vous vous demandez sans doute pourquoi nous sommes allés chercher des réponses sur le management dans le monde du football, figurez-vous que le management footballistique a beaucoup à nous apprendre !

Comment tolérer le droit à l'erreur ?

J'estime qu'il faut accepter l'erreur, la tolérer. Il est fondamental de faire comprendre aux joueurs qu'ils ne peuvent pas fuir leur responsabilité. Il faut apprendre à l'assumer. L'erreur est humaine mais ce qui compte c'est de tout faire pour la réparer. Avant une saison, il faut se préparer à juguler toutes les erreurs.

Comment allier positivisme et sérieux ?

Je ne connais que les vertus du travail. Personnellement, je ne suis que besogneux. En travaillant, au moins on ne peut pas se faire de reproches. Il faut créer une atmosphère qui sied à l'équipe où le sourire est permanent. On peut être très responsable, rigoureux et quand même s'autoriser à être léger, à partager ensemble, à rire.

Les trucs et astuces de l'attitude positive ?

Plus on se rapproche de la compétition, plus je suis positif, tactile, paternaliste avec mon équipe et plus je tente de les rassurer. Je leur dis souvent qu'il est dommage qu'en tant qu'individu ils n'aient pas confiance en eux alors que tout leur entourage a confiance en eux. Il n'y a rien de pire que de voir un joueur douter alors que toutes les personnes autour croient en lui.

Les propositions des hackers

TEAM ALAN TURING
Ce projet commence par l'identification par la direction des middle managers qui veulent passer à l'action mais ont du mal. Le but est alors de leur fournir les clés pour devenir plus efficace dans l'action. Il sera alors créé un **réseau de middle managers** dans l'entreprise dans lequel ils pourront partager leurs expériences, leur vécu. Dans le réseau, seront mises en place des formations, des échanges, des mises en situation… L'idée est de transformer l'intention en action.

TEAM ARCHIMÈDE
Voici le projet **Bridge**, un pont entre les personnes et les compétences pour manager sans se prendre au sérieux. C'est une application collaborative où les membres d'une entreprise peuvent mettre leurs compétences à contribution. Un collaborateur peut poser un problème sur la plateforme, un autre, possédant la bonne compétence peut se proposer de l'aider. Il sera payé en pépites qui seront attribuées en début de mois. Grâce à elles, les collaborateurs peuvent soit s'offrir l'aide des collègues, les offrir, ou créer des évènements en interne. Elle permet de créer une véritable économie circulaire en interne.

TEAM MARIE ANDERSON
Blablacoach est une application qui a pour but d'encourager les échanges de compétences entre collaborateurs. Chacun crée un profil sur l'application en indiquant ses compétences. Lorsqu'un collaborateur rencontre un problème il peut rechercher sur l'application la compétence qu'il souhaite, contacter et localiser l'individu qui la possède. L'échange est ensuite enclenché. Le collaborateur aidé pourra « remercier » la personne et ainsi lui permettre d'atteindre un certain niveau de maturité sur l'application. Le but est de créer une communauté apprenante qui s'autoenrichie.

PERMIS DE

POURQUOI FAUT-IL HACKER LE MANAGEMENT ?

D'abord parce que le principe du hackathon se prete bien au management ! Vous connaissez ces marathons, où, pendant 48 heures (jour et nuit compris), des hackers, surdoués de l'informatique, dopés aux boissons énergétiques et à la pizza, tentent de cracker les sécurités des systèmes informatiques les plus imprenables.

Il est temps de cracker un concept inventé par des *« gars du middle-west américain »* à la fin du dix-neuvième siècle : le management. Pourquoi ? Parce que le management hiérarchique n'est plus compatible avec notre manière de travailler et le monde qui nous entoure. Le monde a changé, l'entreprise aussi, les millénials sont de plus en plus nombreux. Le digital nous met à un clic de tout savoir et nous force à devenir plus agile, collaboratif et fun. Le management doit radicalement changer.

HACKER !

Les 19 et 20 septembre, au siège de la Banque de France, 150 hackers issus d'ENEDIS, Adidas, Davidson consulting, Banque de France, Orange Lab, Air France, Caisse des dépots, SNCF, Legrand, NAOS, April International Expat, Engie, Mutuelle Générale, CGG, Sopra Stéria et IPPON Technology ont réinventé le management en abandonnant, transformant et inventant de nouvelles pratiques managériales.

Pour quel retour sur investissement ?
Réunis en dix-huit équipes, les hackers ont conçu et présenté des bonnes pratiques, serious games et prototypes d'applications pour simplifier la vie du manager, développer l'agilité et faciliter le *« jouer collectif »*,… tout en gardant le sourire !

MANAGEMENT DU FUTUR

DANS LA PEAU D'UN NOUVEAU BOSS

COMMENT VOUS PARLER DU MANAGEMENT DE DEMAIN ? LE SYSTÈME ACTUEL NE RÉPOND PLUS AUX ATTENTES DES GENS, LA RIGIDITÉ NE PREND PLUS, LES PRIMES NE MOTIVENT PLUS… ALORS QUE FAIRE ? POUR RÉPONDRE À CETTE QUESTION, NOUS AVONS RENCONTRÉ CINQ ENTREPRENEURS/MANAGERS QUI VONT NOUS DONNER LES CLÉS DU SUCCÈS D'UN BON MANAGEMENT. PRÉPAREZ-VOUS À PRENDRE DES NOTES !

RETROUVER DU SENS DANS L'ENTREPRISE

Davidson consulting vient de fêter ses 12 premières années d'existence. Et quelles années… Alors que notre projet initial visait à constituer un cabinet d'expertise de 200 personnes en 10 ans, nous voilà 2 300 dans 8 pays. Qu'avons-nous appris d'essentiel pendant ces 12 années ?

Les principes, ça compte

Créer une organisation se concentrant sur l'homme plutôt que sur l'argent va peser lourdement sur les modes de management qui vont émerger au fil des années. Bien sûr une entreprise libérale doit gagner de l'argent pour survivre, mais considérer l'argent comme une résultante, plutôt que comme l'objectif principal à atteindre, favorisera le développement d'une culture managériale saine. Traduire des principes en pratiques est un travail long et laborieux, supposant une constance absolue et une foi inébranlable dans le crédo auquel vous êtes attaché. Mais si vous persistez, ces principes deviendront des processus et pratiques qui façonneront les actions quotidiennes des équipes.

De l'importance d'être rebelle

La hiérarchie est utile pour fédérer les efforts et coordonner les activités de nombreuses personnes avec des rôles variés, mais ce n'est pas la structure idéale pour donner envie d'aller plus loin et plus haut.

Quand il s'agit de mobiliser les capacités humaines, les communautés réussissent mieux que les bureaucraties. Dans une bureaucratie vous effectuez le travail qu'on vous a confié. Dans une communauté vous donnez votre travail en échange d'une chance d'être utile et de développer vos talents. D'un côté la production, de l'autre la Grande Cause ! Accepter que l'entreprise soit horizontale, passer d'une culture de gouvernance à une culture d'inspiration, casser les codes des égosystèmes pour en faire des écosystèmes, bref… être en rébellion contre les modèles classiques, usés, est une des clés pour retrouver du sens dans l'entreprise !

L'innovation managériale pour concilier l'inconciliable

Une entreprise est une galerie de contrastes : liberté et responsabilité, communauté et autonomie, mission humaine et nécessaires profits. Et pourtant il faut bien constater que ce sont ces a priori *« tensions »* qui expliquent la réussite d'une entreprise moderne. Sans profit, l'entreprise ne pourrait pas jouer son rôle sociétal. Or, depuis longtemps les entreprises ont trop souvent esquivé les choix difficiles, masqué leurs paradoxes endogènes. Alors elles adoptent des indicateurs, processus et méthodes qui privilégient les choix unilatéraux par rapport à l'inconfort des dilemmes. Le court terme l'emportera souvent sur le long terme, la discipline sur l'innovation, la compétition sur la collaboration. Les managers doivent concentrer leurs efforts sur la réconciliation de ces possibles contraires.

VERS UNE ENTREPRISE DÉMOCRATIQUE

Plutôt que de tenter de libérer les entreprises, nous pourrions essayer de nous rapprocher d'un modèle de démocratie. Après tout, on n'a rien trouvé de mieux jusque-là pour maximiser les chances pour le plus grand nombre d'accéder au bonheur !

Comment commencer ? Par les principes et les pratiques, par le management !

Le management est obsolète. Pas dépassé, pas décalé, pas améliorable. Non, obsolète. L'engagement a remplacé la motivation. Le bonheur s'est substitué au bien-être. La résilience est le nouveau but… Mais si les mots changent et si tout le monde s'accorde sur les nouveaux principes du management, les paradigmes et les pratiques ont peu évolué depuis un siècle. Quand les salariés, y compris managers et dirigeants, aspirent à plus d'autonomie, de confiance et de reconnaissance, le management repose encore sur la hiérarchie et la défiance. Le manager du futur sera probablement un leader de communauté professionnelle. Dans ce système, le vieux *"command and control"* à l'origine du désengagement sera remplacé par un probable *"inspire et challenge"*, nouveau garant de la performance.

Plus d'un siècle après l'organisation scientifique, passons à l'organisation numérique du travail !

Les entreprises sont encore découpées en territoires hiérarchisés impliquant des coûts d'intermédiation - en interne et avec leur écosystème - qui ne sont plus envisageables à l'heure numérique. Il est temps d'accepter la complexité inhérente au monde professionnel et de favoriser la diversité des compétences et des profils pour l'adresser. Les organisations hyper-segmentées devraient rapidement laisser place à des organisations en réseaux décentralisés et peu hiérarchisés, au sein desquels la transversalité des compétences sera la nouvelle norme.

L'innovation managériale est la responsabilité première des dirigeants !

Il y a 10 ans, il fallait de l'audace pour supprimer les silos fonctionnels de Poult, les primes ou les titres de ses managers. Aujourd'hui l'innovation managériale progresse partout, dans les grands groupes, les organisations publiques, les PME comme les start-ups. Les applications numériques favorisant la collaboration et le partage se multiplient sur les smartphones des salariés, les réseaux sociaux professionnels décollent enfin, l'information, autrefois source de pouvoir, se libère.
La démocratisation est en marche, aux dirigeants de faire preuve de leadership et d'audace et de créer les conditions pour offrir plus de liberté aux individus qui constituent l'entreprise.

Les propositions des hackers

TEAM DES FRÈRES MONTGOLFIER

L'équipe s'est lancée dans la création d'une application et d'un espace dédié (**Ozer Room**) aux idées des collaborateurs dans l'entreprise. Chaque collaborateur peut émettre une idée dans l'application en parlant des compétences dont il aurait besoin pour la mettre en œuvre et en fixant une heure de rendez-vous dans la Ozer Room. Les collègues peuvent ensuite venir dans le labo à l'heure convenue pour *brainstormer* sur cette idée. Une fois l'idée prête, elle sera présentée à la direction pour financement et validation si besoin.

TEAM NIKOLA TESLA

Idea Angel est une application ouverte à tous, même aux externes et où les mauvaises idées n'existent pas. Je verbalise mon idée sur l'application qui m'aide à approfondir le sujet. L'application est connectée aux réseaux sociaux et réseaux personnels. Le porteur de projet peut ensuite aller chercher de la ressource, des compétences dans son entreprise ou son réseau proche via l'application en contactant les personnes souhaitées qui peuvent donner suite comme elles l'entendent. C'est une application de développement personnel.

TEAM WILLIAM CONGREVE

L'équipe s'est lancé le défi de prôner la prise de risque en créant **un "shadow codir" sur la base du volontariat dans l'entreprise** afin de créer une entité miroir du comité de direction. Ce comité de l'ombre a la possibilité d'étudier les projets soumis, d'établir des plans d'action et de responsabiliser les gens. L'idée étant de faire remonter des projets du *« bas »* de la chaîne hiérarchique. Chaque projet aura un budget alloué et pourra être mené à son terme sans l'aval du *« vrai »* codir. Ce système permet de challenger en haut et de stimuler en bas.

TEAM ROLAND MORENO

L'équipe a créé le **wob** (acronyme pour *welcome on board*), un mur digital d'expression permettant à l'équipe d'échanger via une application mobile : leurs humeurs, des blagues, leurs échecs et réussites, lancer des évènements, partager des photos. Ce système permet donc un partage en temps réel via l'application ou directement sur le mur digital. Le but étant de rendre le travail agréable malgré les difficultés rencontrées.

LE DROIT À L'ERREUR

Hélène Sagné, fondatrice et dirigeante de l'agence de communication Bug Agency, nous propose pendant une masterclass de réfléchir aux notions de risque et de droit à l'erreur.

Le droit à l'erreur permet-il de prendre des risques ? Ne serait-ce pas justement une erreur de penser cela ?

Se donner le droit à l'erreur enlève la pression, et sans elle, nous avons moins peur du danger. Or, en supprimant la notion de danger, nous supprimons la nécessité de bien évaluer la situation, de la cerner et s'y préparer. Hélène Sagné explique donc que le droit à l'erreur est utile et nécessaire *« a posteriori »* d'une prise de risque.

Quels sont les résultats d'une prise de risque ?

En effet, à prise de risque, résultat hors-norme. Pour atteindre notre objectif, Hélène détermine trois étapes indispensables :

1. Sauter – Prendre un risque, c'est se lancer sans regarder derrière soi et, avec les moyens alloués, faire du mieux possible.

2. Mobiliser – Se donner les moyens d'atteindre son objectif : temps, personnes, organisation de l'équipe, compétences, … Prendre un risque, c'est atteindre un objectif hors-norme, c'est donc jouer avec des règles du jeu différentes de celles du quotidien.

3. Capitaliser – Que l'issue de la prise de risque soit heureuse ou non, capitalisons sur ce que notre équipe vient de vivre : sur ce qui a fonctionné, ce qui a moins fonctionné, nos choix, était-ce le bon risque,… Ce retour d'expérience est bénéfique pour toute l'équipe et pour les actions futures. Pas de sanction pour les erreurs commises, elles font partie du jeu.

Qu'est-ce que le risque finalement ?

Le risque peut se définir en une phrase : on sait où l'on va, mais on ne sait pas si on est capable de faire le saut. Le risque est vertueux : il permet de redynamiser une équipe autour d'un but commun, il développe les compétences des collaborateurs et… l'équipe sort de sa zone de confort, découvre d'autres horizons et méthodes de travail.

Nelson Mandela disait *« Je ne perds jamais. Soit je gagne soit j'apprends. »*, un mantra à garder en tête pendant vos prises de risque…

QUAND LE MANAGEMENT S'ESSOUFFLE…

Au début de l'année 2010, mon entreprise, OCTO, a traversé une crise existentielle profonde.

Dans notre secteur du digital où les compétences manquent, la compétition pour recruter et conserver les meilleurs profils est intense. Cette crise s'est manifestée par une montée en flèche de notre turn-over, ce qui a accentué la crise, initiant ainsi une spirale pas très positive.

Les raisons de cette crise ont été multiples. Le contexte économique post 2008 a joué. Mais la raison profonde a sans doute été le franchissement de la limite de Dubar (cent cinquante), que Wikipedia définit très justement comme le nombre maximum d'individus avec lesquels une personne peut entretenir simultanément une relation humaine stable. Pour une entreprise, passer cette limite s'apparente au passage du mur du son : ça secoue ! C'est le moment où les liens interpersonnels se distendent, où la complexité de l'entreprise dépasse les capacités d'une seule personne, où les comportements de *« parasitisme »* ne sont plus régulés par la norme sociale.

… Le collectif prend le relai

La façon dont nous avons, avec succès, surmonté cette crise a commencé par un diagnostic approfondi, grâce à une enquête de satisfaction dont les questions ont été construites par les Octos eux-mêmes. Il en est ressorti qu'ils souhaitaient travailler avec les personnes qu'ils respectaient professionnellement (des mentors) sur des sujets sur lesquels ils avaient envie de se développer. Bref de travailler en tribus autoorganisées, ce que nos grosses équipes sectorielles ne leur permettaient pas de faire.

En parallèle, plusieurs lectures communes au sein du comité de direction, dont *Tribal Leadership* et *Liberté et Cie*, nous ont donné les cadres mentaux pour redéfinir l'organisation.

Ainsi, en février 2014, nous avons lancé notre organisation en tribus : n'importe quel groupe de plus de quatre personnes pouvaient choisir un thème de travail. Elles devaient alors identifier un leader au sein de l'équipe, choisir un manager parmi les partners et défendre son projet devant un comité.

Et ça marche !
Cette autonomie laissée dans le choix du thème, des gens avec qui travailler et donc dans la gestion à plusieurs d'une mini-entreprise, a permis de libérer une énergie incroyable. Cela a sans doute été une des plus belles choses qui soit arrivée à OCTO !

Mais ce n'est pas fini. Plus de quatre ans après cette mise en œuvre, nous arrivons à des limites de plus en plus flagrantes, comme notamment une silotisation excessive de l'organisation. Nous avons donc un nouveau modèle à réinventer, mais qui, c'est certain, conservera beaucoup des gènes d'autonomie que nous avons expérimentés avec les tribus.

COMMENT MANAGER SANS SE PRENDRE AU SÉRIEUX : UNE POSTURE, DEUX MOYENS.

Isabelle Rey-Millet, directrice générale d'Ethikonsulting, adepte de la Fish Philosophy, nous brosse les éléments qui permettent à un manager de faire son travail sérieusement sans se prendre au sérieux.

Tout le monde a en mémoire l'image d'Albert Einstein en train de tirer la langue. C'était un homme drôle et humain qui nous laisse de nombreuses citations cocasses. Pourtant, quand on évoque le scientifique de génie, on pense aux travaux très sérieux qui ont révolutionné la physique. C'est une caractéristique des grands leaders que d'être capable de se moquer d'eux-mêmes et de ne pas avoir peur du ridicule. Ils sont dans l'échange et l'humanité, qualités indispensables à l'heure du digital et intègrent ces trois notions que sont l'humilité, l'humour et L'Humanité, propres à souder une équipe.

Pour déployer cette posture, il faut avoir en tête que : être sérieux n'a jamais rendu personne compétent ou crédible.
Ne pas se prendre au sérieux implique trois points :

1. Savoir se débarrasser de son égo
2. Lâcher prise sur ses prérogatives
3. Être toujours la même personne : quelles que soient les circonstances, il est important d'être soi-même (les autres sont déjà pris… d'après Oscar Wilde)

Ce qui fait notre valeur est autant ce que l'on est que ce que l'on fait, d'où l'importance de mettre en place la confiance par l'exemplarité.

Deux moyens à disposition du manager :

- Mettre du fun ou alléger l'ambiance au travail : adopter la Fish Philosophy des poissonniers de Pike Place à Seattle (choisir son attitude - être présent - illuminer la journée des autres - jouer).
- Gamifier ou mettre du jeu dans son management : le jeu permet de débloquer un grand nombre de situations. D'après Einstein, c'est la forme la plus élevée de recherche. Il favorise l'agilité mentale et la logique déductive, il désinhibe, crée des stimuli qui procurent du plaisir et permettent la sécrétion de la dopamine augmentant la motivation et la concentration. Il favorise la sérendipité, lève la pression de l'enjeu, démystifie l'échec et empêche la dépression. Les managers utilisant la *Management Box* en ont tous témoigné.

Finalement se prendre au sérieux n'est qu'une réminiscence du taylorisme, du temps ou *« être chef »* c'était *« être sérieux »*.

Les propositions des hackers

TEAM TABITHA BABBITT
L'équipe est partie du principe que l'émotion était le capital humain inexploité. Ils souhaitaient donc transformer la colère en projets, les peurs en changement de process, intégrer les émotions dans l'acte managérial par la création d'un outil, une application, **Ufeel**, qui permet de partager son humeur, de remercier les gens qui vous font plaisir. Ce groupe a donc trouvé le moyen de capitaliser sur les émotions et de les rendre bénéfiques pour les collaborateurs et pour les entreprises.

TEAM RAYMOND TELKES
Comment favoriser l'amélioration continue des processus internes à l'entreprise ? L'application **Klapp'** a été imaginée pour créer une communauté afin de donner des feedbacks positifs ou d'amélioration partant d'un constat et proposant une alternative le cas échéant. Voici un projet qui permettra la mobilisation de tous les collaborateurs dans l'optimisation des processus internes.

TEAM LÉONARD DE VINCI
Comment favoriser la collaboration en entreprise ? C'est pour répondre à cette question qu'a été pensée l'application ***« Like ton pair »***. Chaque semaine, chaque collaborateur pourra *"liker"* l'un de ses collègues pour son aide par exemple, ou sa sympathie, son support, son assistance et ajouter un commentaire. Le but étant que chacun puisse se sentir valorisé, les commentaires étant exclusivement positifs. Le but étant de créer plus de réseaux, de lien, de reconnaissance et qu'elle soit entre les mains de chacun. Elle a également vocation à servir pendant l'évaluation annuelle des collaborateurs.

TEAM THOMAS EDISON
Et si les compétences ne se perdaient jamais dans une entreprise ? L'équipe a créé une plateforme collaborative inter-entreprises de partage de savoirs nommée **ULEARN**. Elles sont nombreuses à être confrontées aux pertes de compétences lors du départ d'un collaborateur. La plateforme, financée par les entreprises partenaires, mettrait à disposition des ressources (audio, vidéo, …) qui seront likées, commentées par les collaborateurs désireux d'acquérir de nouvelles compétences. Fierté et engagement pour ceux qui transmettent, liberté d'apprendre pour tous.

HACKATHON DU MANAGEMENT

CARNET DE BORD DE L'APPRENTI HACKER

Texte : Isabelle Rey-Millet et Vérane Dassonville

1ER JOUR :

8h15 : Dire que j'ai une tonne de boulot qui m'attend au bureau et je suis obligé d'aller à ce hackathon. Hier soir, à 16h30, ma boss m'a annoncé qu'elle ne pouvait pas y aller et que c'est moi qui devait m'y coller. Pff… Se lever à 6h30 alors que je ne vais même pas bosser, c'est quand même la plaie... ! Certains diront que j'ai de la chance d'avoir une boss qui veut que je conteste son management, mais moi je vois surtout ce qui va m'attendre en rentrant jeudi… Et en plus, c'est la galère pour rentrer ici, un vrai bunker… d'accord, c'est la Banque de France, mais j'ai l'impression de prendre l'avion !

09h00 : Le café et les croissants sont bons, mais j'ai hâte de m'asseoir, l'amphi a l'air super confortable… je vais enfin pouvoir finir ma nuit ! Je ne connais pas les intervenants, ça me fera ma berceuse ! On nous distribue le *HackBook*, le programme est chargé et complet. Finalement, je garde les yeux ouverts et je prends même des notes sur mon *HackBook* !

10h45 : Je suis bluffé ! Je ne m'attendais pas du tout à être scotché par le discours de ces intervenants… J'ai appris des choses : un super neurobiologiste, très éclairant, nous a fait le lien entre cerveau et motivation, la DRH de Google a partagé son étonnement sur son job chez Google. Petite déception sur l'entraîneur de football qui n'a pu venir au dernier moment, mais heureusement il a réalisé une vidéo inspirante qui nous a permis de faire le lien entre notre quotidien… et celui d'une équipe de foot… à Toulouse, pas toujours facile au pays du rugby, mais bon…

11h15 : C'est parti pour les *Master Class*, c'est comme un Twister géant pour trouver notre intervenant attitré. Je passe chez Jérôme, l'ancien directeur de Poult qui nous parle de collaboratif et d'entreprise libérée et Isabelle qui nous donne des éléments (… et pourtant cela devrait sembler tellement évident !) pour démontrer qu'être sérieux n'a jamais rendu personne compétent.

12h30 : Le combo théorie/concret de la matinée donne bien envie de s'y mettre ! Finalement ça pourrait être possible de changer les choses. En fait, c'est énorme ! Il faut absolument qu'on mette des choses en place chez nous ! Jeux, applis, pratiques… Il y a tellement de manières de faire ! Et d'autres le font, alors pourquoi pas nous ? On nous invite à déjeuner ensemble en équipe, c'est cool. La thématique des équipes est *« les grands inventeurs »*, je me retrouve à la table John McAdam, le gars qui a inventé… le macadam !

13h : C'est marrant, de voir toute cette effervescence alors qu'il y a une heure, on ne se connaissait pas… On est déjà sur nos tables, en groupe, à parler de notre thématique et de ce que l'on a retenu de ce matin. Les échanges promettent d'être riches !

14h00 : C'est le lancement des hostilités ! Un comédien, déguisé en hacker du futur (combinaison blanche moulante) vient nous haranguer pour nous inciter à nous dépasser et à dépasser les limites du management. C'est plutôt drôle, on est au taquet.

16h30 : Ça fait 2h30 qu'on a démarré, et on avance ! Doucement, mais sûrement. Après avoir discuté entre nous d'une situation vécue, on a déterminé trois problématiques relatives à notre thème (la prise de risque et le droit à l'erreur) qui nous paraissent pertinentes (étape franchement gavante, Vincent chipotait pour chaque point qu'on émettait…) puis on a testé l'intérêt auprès d'un autre groupe. Ouf ! Ils ont validé l'une d'entre elles !

17h : Aide précieuse des coachs nous accompagnant : leurs compétences sont variées, entre le design thinking, la gamification, la facilitation graphique, le storytelling et le management. On a aussi un *Executive MBA* par groupe. Pour nous c'est une nana qui est repartie faire des études à 34 ans et qui challenge nos idées dès qu'elle les trouve un peu planplan.

18h00 : L'équipe s'est révélée super complémentaire ! On a développé une idée sympa et originale, demain on refait une itération du processus pour l'améliorer encore un peu, et il faudra surtout qu'on s'occupe du pitch parce que mine de rien, la présentation au jury n'est pas si loin… et on n'a qu'une envie : c'est de gagner !

2E JOUR :

8h30 : Après un petit café, on est à nouveau au taquet. On se relance dans le projet corps et âme, certains ont même eu des idées pendant la nuit (à se demander s'ils ont dormi…) pour améliorer le proto.

10h : Ça y est, après un dernier test auprès de la table voisine, on finiole le proto. Du côté du pitch, on galère un peu… heureusement le comédien et un coach nous aident à mettre en scène notre idée, c'est tout un métier d'être impactant. La pression monte !

14h15 : On a à peine pris le temps de déjeuner tant on a répété notre pitch. On est attendus par le jury, quelqu'un doit nous dire quand on peut y aller.

14h30 : Ils étaient trois et je pense qu'on les a quand même bien marqués !

15h30 : On est bien installés dans les sièges de l'amphi, on attend de savoir si on a été présélectionnés… La grille des critères est entre nos mains, pour élire le prix du public à la fin des restitutions.

17h00 : Bon, les huit groupes présélectionnés sont passés et… on n'était pas dedans. Après la petite déception du début (notre proto était le meilleur c'est sûr !), on a laissé la place aux autres équipes… et il y avait d'excellents proto… La concurrence était rude ! Après une petite pause, et en attendant la fin des délibérations du jury, le comédien d'hier vient nous faire un intermède… qui fait bien travailler nos zygomatiques. And the winner is… c'est la remise des prix !

18h30 : Et voilà, l'aventure est déjà terminée… Les trois projets primés vont être développés dans les semaines qui viennent, je suis curieux de les tester, ils ont l'air puissant ! Bon, maintenant, c'est l'heure du cocktail alors je vais prendre une coupe de champ' bien méritée et discuter avec les autres participants !

Et l'an prochain, c'est moi qui vais insister pour venir !

SiLEX iD NETWORK

VOUS SOUHAITEZ VOUS AUSSI FAIRE PARTIE DU NETWORK, CONTACTEZ ÉLINE :
ELINE@SILEX-ID.COM

Silex ID Newspaper est une publication de Silex ID – Directeur de la publication : Matthieu Vetter – Responsable *Silex ID Newspaper* : Éline Chambon - Création Charte Graphique : Yann Taeger – Directrice Artistique : Charlotte Cosmao – Responsable *Silex ID Network* : Éline Chambon - Illustrations : Charlotte Cosmao - Coordinateur : Frédéric Rey-Millet, Vérane Dassonville - Contributeurs : Isabelle Rey-Millet, Jérôme Introvigne, Ludovic Cinquin, Hélène Sagné, Bertrand Bailly - Imprimé en France par Imprimerie Léonce Deprez - Distribution MLP - Textes, illustrations et photos copyright Silex ID, 3, passage Saint-Pierre Amelot, 75011 Paris - SAS au capital de 10157 € - Fondateurs : Léonce Deprez et Matthieu Vetter - Contact : 06 81 83 55 07
matthieu@silex-id.com – leonce@silex-id.com – eline@silex-id.com - Dépôt légal à parution