

POUR MANAGER, CRACKEZ LES CODES !

MUTATION Hacker le management pour casser des codes dépassés ? C'est le pari du 1^{er} Hackathon du Management qui se tiendra à Paris. Les 19 et 20 septembre, des intervenants venus d'horizons très divers vont poser un diagnostic et proposer de nouvelles voies. Première exploration du management du futur.

GILMAR SEQUEIRA MARTINS [@Strategies](#)

Les grandes organisations ont un problème : « Elles n'attirent qu'un tiers des jeunes diplômés. Les autres vont vers le conseil, les PME et les start-up », rappelle Jérôme Introvigne, créateur de Skiller, réseau social collaboratif de partage de compétences professionnelles. Derrière ce symptôme, la persistance de vieilles lunes : « Il y a encore trop d'organisations basées sur le command/control. Il faut créer des structures en réseau, plus ouvertes sur leurs écosystèmes. L'un des obstacles clefs sur l'évolution du management est la forme du pouvoir en entreprise, le sentiment de maîtrise qui repose sur l'organisation hiérarchique. »

Mais comment changer ? Ethikonsulting organise le 1^{er} Hackathon du Management les 19 et 20 septembre à Paris, où 130 managers de quatorze entreprises se verront confier la mission de « cracker leurs pratiques managériales ». Le « top-down » doit perdre du terrain, estime Isabelle Rey-Millet, directrice associée de ce cabinet : « Il faut décorrélérer le savoir et la prise de décision de la chaîne hiérarchique » ; et dire adieu à la performance « perso » pour entrer dans une nouvelle dimension : « Sortir du travail individuel pour aller vers le collectif. Trop de choses – les primes, les entretiens annuels d'évaluation – focalisent encore les gens sur leur agenda personnel. »



« DES CHALOUPES À LA MER ». Pour amorcer le processus, Jérôme Introvigne, également ex-directeur du marketing et de l'innovation de la biscuiterie Poul't, a une méthode : « Pour adopter de nouveaux modèles de management, prenez 1 % de la masse salariale d'une organisation et projetez-la dans l'inconnu. Il faut alors lancer des chaloupes à la mer avec des équipes transversales, transdisciplinaires, en contact avec l'extérieur. Et donner de l'autonomie, de la capacité de tester et d'apprendre de ses erreurs. Surtout, il ne faut pas considérer cela comme un coût mais comme un investissement. » Attention toutefois à l'illusion du changement par une inversion des rôles, alerte l'expert : « Il ne faut pas faire évaluer le manager par le collaborateur mais horizontaliser les relations. »

Le vieux mode de management n'est pas mort pour autant, tempère Richard Straub qui, après 32 ans chez IBM, a fondé l'association Peter Drucker Society Europe : « *La hiérarchie formelle fonctionne bien dès lors qu'elle identifie les personnes ayant les compétences adéquates. L'arrivée de nouvelles méthodes, notamment agiles ou utilisant le design thinking, avec des groupes de travail comportant des gens venus de différents départements, implique une évolution de la responsabilité managériale. Dans un tel cadre, la grande responsabilité du manager est de libérer les capacités des collaborateurs, d'être un facilitateur, de donner une direction, d'établir une vision globale, mais aussi, à chaque échelon de l'entreprise. C'est un rôle pour le middle management. Ce sont les traducteurs de la culture de l'entreprise et ils ne doivent pas être éliminés.* »

DÉJOUER LA « MÉDIOCRATIE ». S'ils veulent peser sur le futur, les dirigeants ont aussi intérêt à évoluer. Stéphane Richard, le patron d'Orange l'a bien compris : il a mis au point la « Petite Fabrique » qui associe des jeunes de moins de 30 ans à la direction d'entreprise. Atmosphère au travail, formations et accès aux technologies sont au cœur de l'engagement des millennials auprès desquelles il faut savoir rester attractif, a-t-il rappelé le 6 juin à l'Idate. Mais ce n'est pas tout : « *La façon dont on peut convertir le middle management aux valeurs de la révolution digitale est un point tout à fait central* », observe-t-il. « *Je dis aux PDG que je rencontre, que le monde a changé, souligne Jérôme Introvigne. Ils doivent être porteurs de sens et avoir de l'influence, être les garants de l'ambition de l'entreprise. Le modèle démocratique peut engendrer un risque de "médiocratie".* »

Mais changer reste une aventure complexe : « *C'est difficile, les processus de changement sont souvent destructeurs : il suffit de voir le taux d'échec très élevé des projets de fusion. Un autre obstacle est la réticence des entreprises à apprendre de leurs erreurs. Aux États-Unis, on dira de quelqu'un qui a lancé plusieurs projets et échoué, qu'il a beaucoup appris. C'est une optique de "fail fast, learn fast". En Europe, si vous échouez, vous n'êtes pas sûr d'avoir une deuxième chance. C'est encore plus évident dans les grandes entreprises.* » Le chemin est donc semé d'embûches, mais il mène à un monde nouveau : « *La vraie révolution, c'est de faire collaborer ses clients ou ses partenaires potentiels, conclut Jérôme Introvigne. Regardez Apple qui fait travailler gratuitement des milliers de développeurs et capte 30 % du montant des ventes réalisées sur son store.* » ♦