

83 %

D'APRÈS UN SONDAGE D'OPINION WAY, 83 % DES ENTREPRISES EN TRANSITION NUMÉRIQUE ONT FAIT ÉVOLUER LEUR MODE DE MANAGEMENT.

À l'heure du digital, les salariés sont en attente d'un manager répondant à des pourquoi plutôt qu'à des comment. C'est un changement de posture pas forcément simple à opérer», constate la directrice générale d'Abilways Digital.

Une tendance de fond qui prend une ampleur encore plus importante quand le chef d'entreprise doit manager des jeunes issus de la génération Z. Nés après 1995, rompus aux nouvelles technologies digitales, hyperconnectés, ces jeunes sont capables de développer leur propre expertise grâce aux réseaux sociaux et à leur logique communautaire qui leur permet de progresser entre pairs. «La notion de hiérarchie avec un sachant et un apprenant est un modèle qui a donc moins de vertu à leurs yeux que pour les générations précédentes. Ce n'est pas une génération qui obéit sans rien dire. Elle cherche le sens, est très curieuse et a besoin d'être challengée. Il faut en tenir compte dans son organisation et son management», explique Arnaud Gangloff, P-dg du cabinet de conseil en management Kéa & Partners.

Optez pour un management plus agile

En tenir compte, oui ! Mais de quelle manière ? «Il existe de nombreuses méthodologies qui peuvent aider les dirigeants et managers à changer de posture ou en tout cas à porter un regard nouveau. Vous avez notamment les méthodes agiles comme la méthode Scrum ou la méthode des 3 P (Production Preparation Process) où à la fin de chaque semaine, les membres de l'équipe partagent collectivement les difficultés qu'ils ont pu rencontrer individuellement ; ce sur quoi ils ont avancé et la manière dont ils pla-

«À l'heure du digital, les salariés sont en attente d'un manager répondant à des pourquoi plutôt qu'à des comment.»

COMMENT J'AI FAIT



NICOLAS STORI

dirigeant de l'éditeur de logiciels Astrée Software, s'est mis au Scrum, une des méthodes agiles les plus utilisées pour la gestion de projets.

«Ma PME s'est mise à la méthode Scrum»

Éditeur de logiciels pour l'industrie, la PME Astrée Software a bâti son organisation du travail autour de la méthode Scrum.

«On travaille par cycles d'une durée de deux ou trois semaines. Au début de chaque cycle, un coach établit le programme à réaliser et rassemble l'équipe pour une réunion d'une demi-journée. Le coach explique alors le travail à réaliser, et pour chacune des fonctions nécessaires, chaque salarié s'exprime et attribue un nombre d'heures pour réaliser la tâche de façon ludique. Les salariés disposent de cartes de valeurs et, sans concertation, attribuent ainsi une valeur de temps pour chaque tâche. Quand il y a de gros écarts, c'est qu'il y a de

fortes chances que le travail à réaliser n'a pas été compris. Cette méthode permet de lever rapidement les doutes et les incompréhensions sur le travail à mener», explique Nicolas Stori, fondateur d'Astrée Software. Une fois les doutes levés et les tâches clarifiées, elles sont ensuite attribuées et animées au jour le jour.

Un mur et des post-it

«On travaille alors devant un mur appelé «radiateur d'informations». Ce mur comporte quatre colonnes : les tâches à faire, celles en cours, ce qui est à tester, et ce qui est réalisé. On retrouve dans ces colonnes toutes les tâches sous forme de post-it. Ces derniers sont déplacés chaque matin en fonction de leur évolution.

Celui qui s'est vu attribuer une tâche profite d'une réunion de 10 à 15 minutes chaque matin pour expliquer aux autres où il en est, les difficultés qu'il rencontre. Les autres peuvent ainsi l'aider», développe Nicolas Stori. À la fin de chaque cycle, les salariés débrièfent. «C'est d'abord un élément de livraison vis-à-vis du client, qui permet de récupérer des retours de ce dernier. L'équipe débrièfe ensuite sur ce qui a bien marché, sur ce qui a moins fonctionné et sur les points à améliorer. Cela nous permet de relever les difficultés de fonctionnement, les éventuels manques de compétences et d'engager ensuite les actions pour travailler sur l'amélioration continue», conclut Nicolas Stori.

nifient la semaine suivante. Vous pouvez aussi tout simplement vous inspirer des rituels et codes du monde des start-up», expose Marion Breuleux. S'il ne s'agit pas d'adopter toute la panoplie de la start-up attitude (baby-foot, open space avec canapés, etc.), il convient donc de mettre en place ce qui fait la spécificité des start-up, c'est-à-dire leur faculté à faire circuler l'information de manière fluide et

ce même quand l'entreprise grandit et se voit rajouter des strates managériales. «Il y a aussi une logique d'équipe assez forte où tout le monde participe au même projet. Peu importe le poste ou le niveau de responsabilité, tout le monde est considéré comme un contributeur et reçoit à ce titre le même degré d'information», ajoute la dirigeante d'Abilways Digital.

Et de conclure : «Cette culture digitale favorise aussi plutôt l'auto-organisation de l'équipe. Intégrer le digital dans le management, c'est aussi offrir plus de liberté et d'autonomie à ses collaborateurs tout en leur donnant un cadre. Si vous donnez de la liberté, il faut aussi valider les règles du jeu sinon les collaborateurs risquent de prendre des initiatives qui ne seront pas bonnes ou refuseront tout simplement de prendre des initiatives de peur d'avoir en retour le coup de bâton.»