

CARRIÈRE

Manager par-delà les hiérarchies

Soucieuses d'agilité, les entreprises travaillent de plus en plus en mode projet. Un fonctionnement qui oblige le management à se réinventer.

ÉRIC DELON

Pour faire face aux fluctuations constantes de son environnement, l'entreprise a besoin d'agilité. D'où l'adoption croissante d'un mode d'organisation collaboratif où l'équipe - ponctuelle - fonctionne de manière horizontale et où les relations hiérarchiques sont bouleversées. Par ailleurs, « les organisations d'entreprise sont de plus en plus matricielles, avec des collaborateurs répartis sur des zones géographiques différentes. Cela nécessite de revoir en profondeur le rapport entre collaborateurs et entre collaborateurs et managers », souligne le coach de dirigeants François Enius. « Le management hiérarchique, avec un chef qui donne des instructions et des collaborateurs qui exécutent, a de moins en moins de sens, a fortiori avec l'arrivée des générations Y et Z, qui revendiquent davantage de liberté sous peine de se désengager », confirme Arnaud Hautesserres, le directeur des opérations du cabinet de conseil en management Meltis.

1 INSTAURER LA CONFIANCE ET RÉPARTIR LES RÔLES

Directeur consulting et projets chez l'éditeur de plates-formes Visiativ, Olivier Delahaye n'en démord pas. Avant la mise en place de tout outil de contrôle et de suivi d'un projet, il est nécessaire de faire partager aux équipes concernées la confiance et la connaissance du rôle et des compétences de chacun. « Nous organisons systématiquement une réunion de lancement du projet afin d'informer sur les objectifs de ce dernier, les échéances et les livrables attendus », précise-t-il. Pour que ces réunions soient attractives, les managers privilégient des séquences courtes et vivantes, souvent debout, avec usage de becquets colorés. « Nous ne rédigeons

pas forcément un compte rendu. Cela peut être un schéma, une vidéo, un slide PowerPoint », détaille Olivier Delahaye. Chez Selectra, une entreprise française spécialisée dans la comparaison d'offres d'électricité, de gaz et d'internet (500 salariés, 8 pays), les réunions sont réduites à la portion congrue. « Dans les organisations, la plupart du temps, elles sont interminables et concernent peu de gens. Nous préférons utiliser la messagerie interne instantanée Slack pour avancer plus vite », explique Laura Chérubin, la directrice du recrutement de l'entreprise.

2 MISER SUR L'ACCESSIBILITÉ DE L'INFORMATION

Pour faire vivre les projets, les outils informatiques sont déterminants. Chez Visiativ, ces derniers sont intégrés à une plate-forme maison : suivi simplifié des tâches d'un collaborateur, organisation rapide d'une vidéoconférence pour une équipe, partage et collaboration sur un même document, chat intégré... « Dans notre organisation en mode projet nous ne contrôlons jamais l'individu en lui-même, c'est-à-dire le temps qu'il a passé sur telle ou telle tâche et à quel moment il l'a réalisée. Nous nous intéressons en priorité au résultat et à sa conformité par rapport à l'objectif défini ensemble en amont », résume Olivier Delahaye. Chez Ineat Group, une PME lilloise de 200 salariés qui accompagne les entreprises dans la mise en œuvre de solutions digitales, on utilise Trello, un outil de gestion de projet en ligne inspiré par la méthode kanban de Toyota. « Cela nous permet d'organiser des tâches seul ou en groupe. L'application se présente sous la forme d'un tableau virtuel où l'on peut épingler différentes listes : idées, projets en cours, choses accomplies... Chaque tableau créé correspond à un groupe de collaborateurs qui doit mener à bien un ou des projets. C'est très utile car n'importe quel acteur peut savoir où chacun en est », souligne Yves Delnatte, le directeur associé d'Ineat Group.

3 RECOURIR AU MANAGEMENT À DISTANCE

Par nature, le management par projet se conjugue de plus en plus avec le recours au télétravail. Présente dans 18 pays avec 2 500 collaborateurs, l'entreprise de cloud OVH utilise à grande échelle une solution de visioconférence sophistiquée et immersive avec des salles dédiées. « Cela permet de fluidifier notre communication à l'international. Et bien que notre siège social soit situé à Roubaix, cette flexibilité nous permet

L'HOLOCRA Tie, NOUVEAU PARADIGME MANAGÉRIAL ?

Qu'ont en commun la chaîne de magasins Scarabée Biocoop, le syndicat intercommunal d'assainissement de Valenciennes, et le cabinet de conseil Iddigo ? Ces structures ont toutes adopté l'holocratie, un système d'organisation de la gouvernance développé au début des

années 2000 aux États-Unis. Le principe : privilégier l'intelligence collective en bannissant le modèle pyramidal traditionnel « top-down » et en disséminant les mécanismes de prise de décision au travers d'une organisation fractale d'équipes auto-organisées.



L'éditeur de plates-formes Visiativ a développé un outil maison de suivi de projet et d'organisation du travail.

d'assurer le recrutement nécessaire à notre développement. Nous sommes ainsi en mesure d'aller trouver des talents de la tech, du digital ou du marketing à Bordeaux ou à Nantes en ouvrant des bureaux sur place», explique Antoine Tison, le directeur des ressources humaines de l'entreprise. Attention toutefois à ne pas «zapper» les réunions physiques, prévient Sylvie Mochet, associée au sein du cabinet Oresys. Au moins une fois toutes les trois semaines, si cela est possible, pour maintenir en tension l'équipe projet.

4 RAPPELER LES PRÉROGATIVES DU MANAGER

Dans ce type d'organisation, le rôle du manager, qui n'est pas obligatoirement le supérieur, est primordial. Au-delà de la maîtrise d'un certain nombre de techniques de gestion de projet, ce dernier doit rester concentré sur l'objectif à atteindre: la réussite du projet. «En cas de difficulté avec des collaborateurs par manque de temps, d'implication ou de compétences, le chef de projet doit dans un premier temps essayer de résoudre ces difficultés avec le collaborateur. Si cela n'est pas possible, il doit en faire part au responsable hiérarchique du salarié», analyse François Enius. Comme

celui des managers, le rôle du dirigeant de l'entreprise doit évoluer. Yves Delnatte, d'Ineat Group, l'a bien compris. Il estime qu'il n'est pas toujours pertinent de se retrouver dans toutes les boucles générées par le déploiement des projets. «Je ne souhaite pas tout contrôler. J'aime me placer en retrait, en observateur, en coach. Je pose le cadre, la vision de l'entreprise à l'horizon 2020 et je laisse mes équipes donner le meilleur d'elles-mêmes», explique-t-il.

5 APPRENDRE À S'ENTRAIDER

Pour qu'un projet aboutisse, si les tâches de chacun sont bien identifiées, les collaborateurs impliqués doivent apprendre à travailler ensemble et à pratiquer une forme d'entraide, même sans lien hiérarchique formel. Travaillant actuellement sur un projet de recrutement de développeurs informatiques dans le cadre d'un forum virtuel, Laura Chérubin ne manque pas de solliciter régulièrement son département informatique. «Cela les concerne au premier chef, car il s'agit de profils rares. Ils m'aident à définir les contours du poste. Je n'ai pas à me plaindre. Ils se montrent très coopératifs», dit-elle en souriant. ■