

Thierry DES LAURIERS

Collection
BASIC

_ Managez en transversal

Les 5 leviers du management non hiérarchique



À télécharger : des outils pour faire le point sur vos pratiques

EYROLLES



Thierry des Lauriers est ingénieur civil de l'École nationale des ponts et chaussées. Il a travaillé chez Rex-coop puis Vallourec ; consultant puis directeur associé à Insep Consulting et au sein du groupe Bernard Julhiet, il a ensuite été directeur général du

cabinet Sustainable. Il dirige l'association Aux captifs, la libération et préside l'Institut In Viam spécialisé dans le conseil et la formation dans le secteur social et médico-social.

Collection
BASIC

Manager en transversal, c'est animer et faire travailler des personnes sans autorité hiérarchique. Dans un contexte de décroissements et d'orientation client, cette forme de management tend à s'imposer dans les entreprises. Elle demande néanmoins du doigté, de la méthode et de nombreuses qualités relationnelles... Ce **BASIC** vous donne les moyens d'agir pour comprendre et mettre en œuvre efficacement cette pratique :

- Influencer les comportements de manière indirecte.
- Stimuler une coopération active.

- Orchestrer avec brio la coordination.
- Fluidifier le fonctionnement matriciel.

www.editions-eyrolles.com

Thierry des Lauriers

Managez en transversal

Les 5 leviers du management
non hiérarchique

EYROLLES

The logo for EYROLLES features the brand name in a bold, black, sans-serif font. Below the text is a thin, horizontal black line that spans the width of the text. A small, solid teal-colored circle is positioned at the center of this line, directly beneath the letter 'O' in EYROLLES.

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Une collection dirigée par Didier Noyé

Dépôt légal : novembre 2018
Imprimé en France par la Sepec

Maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019
ISBN : 978-2-212-57003-8

Sommaire

Pourquoi le management transversal?..... 5



1. Comprendre les spécificités du management transversal..... 8

Les situations de management transversal sont multiples10

Les spécificités du management transversal14

Distinguer quatre formes de travail collectif.....26



2. Exercer un leadership transversal (levier 1)31

Endosser le rôle de leader transversal33

Être à l'aise avec la transversalité.....43

Jouer sur les bons registres d'autorité37



3. Stimuler une coopération active (levier 2) 47

Créer les conditions de la coopération49

Gérer les ratés de la coopération.....62

Entretenir la coopération.....55



4. Orchestrer la coordination (levier 3) 72

Poser un cadre de coordination74

Choisir les technologies adaptées.....90

S'appuyer sur les structures transversales en place.....82



5. Lubrifier le fonctionnement matriciel (levier 4) 95

Affirmer sa position dans la matrice 97	Expliciter les processus de décision.....107
Manager ses chefs101	



6. Cultiver son réseau (levier 5) 113

Développer son réseau115	Travailler en réseau120
--------------------------------	-------------------------------



7. Faites le point sur votre management transversal 125

Diagnostic initial: repérer les spécificités de sa situation de management transversal.....127	Levier 3: orchestrer la coordination.....137
Levier 1: exercer un leadership transversal.....130	Levier 4: lubrifier le fonctionnement matriciel139
Levier 2: stimuler une coopération active.....134	Levier 5: cultiver son réseau.....142

Faites le point sur votre lecture146
--

Bibliographie147

Index.....148

Comment accéder aux compléments en ligne150

Dans la même collection151

Pourquoi le management transversal ?

Les situations de management transversal se multiplient tant au sein de l'entreprise (matrice, projet, processus, communautés de pratique, réseaux internes, etc.) qu'entre les entreprises (projet, coordination, club, réseaux, etc.). Elles suscitent des questions, voire de la perplexité, du découragement, de la peur, des sentiments d'impuissance chez les managers, qui n'ont ni levier hiérarchique, ni ressources propres... Et pourtant cette transversalité n'a pas été inventée pour complexifier la vie du manager, elle est seulement le résultat de la nécessité de prendre en compte la complexité des situations pour :

- dépasser les cloisonnements et les logiques de territoire des organisations traditionnelles ;

- éliminer les dysfonctionnements qui ont souvent leurs sources aux interfaces entre unités ;
- adopter une orientation client, focaliser les énergies vers un résultat pour le client ;
- obtenir une performance globale, l'optimum n'étant pas la somme des performances locales.

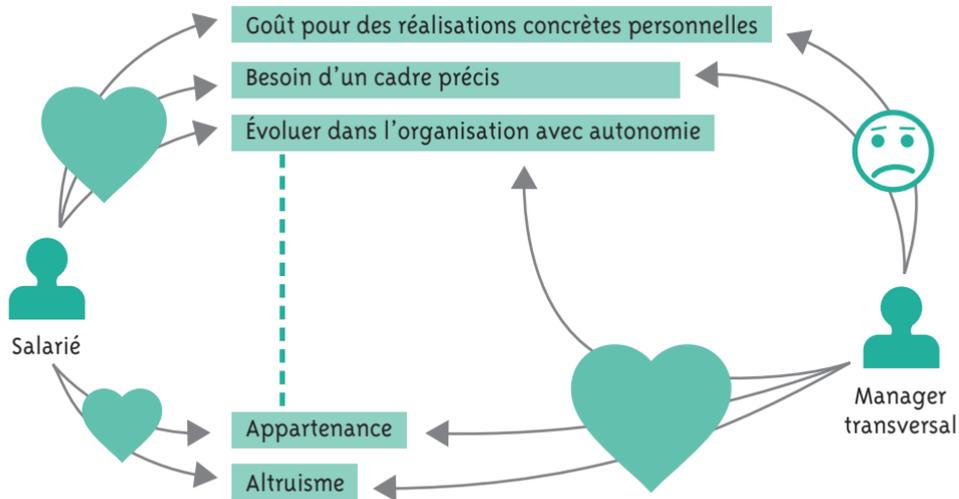
Il y a donc bien nécessité de pratiquer un management transversal. Savoir manager en transversal devient impératif dans des organisations complexes où il faut réussir à bien travailler tous ensemble et à faire preuve de réactivité et d'autonomie.

Cependant, la partie n'est pas gagnée ! En effet, le management transversal bouscule une vision de l'autorité qui ne pourrait être légitime que si elle

est hiérarchique, il conduit à évoluer dans un environnement organisationnel et managérial toujours complexe, souvent flou, parfois ambigu. De plus, il

se confronte aussi à une motivation des salariés en décalage par rapport à ses souhaits de collaboration transversale efficace.

Facteurs de motivation de salariés vs attentes du management transversal (selon les enquêtes de PerformSe)



PerformanSe¹ rapporte que d'une année à l'autre, quel que soit le profil des salariés, les sources de motivation des salariés sont d'abord le goût des réalisations concrètes personnelles, le besoin d'un cadre précis, et l'envie d'évoluer dans l'organisation avec une certaine liberté. Par ailleurs, parmi les motivations en queue de peloton se trouvent l'appartenance et l'altruisme, autrement dit le sens du collectif et du service à l'autre.

Les motivations naturelles des collaborateurs salariés d'aujourd'hui sont donc peu adaptées aux attentes du manager transversal ! Certes, la transversalité permet une certaine autonomie, mais surtout pas pour des réalisations personnelles et pas plus dans un cadre précis ! Cependant, les organisations transversales cherchent à développer le sens du collectif et du partage au bénéfice de l'ensemble de l'organisation.

Le métier de manager transversal est donc un métier plein de défis !

Dans cet ouvrage, après avoir exploré plus avant ce que sont les situations de management transversal, nous allons voir comment relever ces défis en actionnant cinq leviers :

- affirmer un leadership transversal ;
- stimuler une coopération active ;
- obtenir une coordination fluide ;
- lubrifier le fonctionnement matriciel ;
- cultiver son réseau. ■

1. PerformanSe est un éditeur de solutions d'aide à la décision pour l'évaluation et le développement des compétences en milieu professionnel.

1

Comprendre les spécificités du management transversal

[Objectifs et enjeux]

- ✓ Identifier la diversité des situations de management transversal.
- ✓ Comprendre les spécificités des situations du management transversal.
- ✓ Repérer les leviers pour un management transversal.

Nous sommes tous conduits à être dans des situations de transversalité, soit comme manager transversal, soit comme contributeur à une action transversale, soit comme manager de manager ou contributeur transversal.

Les modalités d'organisation de la transversalité sont multiples; s'il est vain d'en dresser une liste exhaustive, il est intéressant d'en repérer les principales formes.

Nous pourrions être tentés de réduire l'exercice de l'autorité à l'exercice d'un pouvoir hiérarchique ou au déploiement d'un talent naturel de leadership. La double

bonne nouvelle que nous souhaitons partager ici avec vous est la suivante.

- ✦ Il y a d'autres leviers d'autorité que la position hiérarchique pour développer un leadership transversal, leviers accessibles à tous et pas à une élite restreinte.
- ✦ Il y a d'autres leviers que le leadership transversal pour réussir une action transversale.

Nous présenterons ces leviers en fin de chapitre après avoir repéré les spécificités du fonctionnement transversal à prendre en compte pour un management pertinent. ■





Cinq axes pour manager en transversal



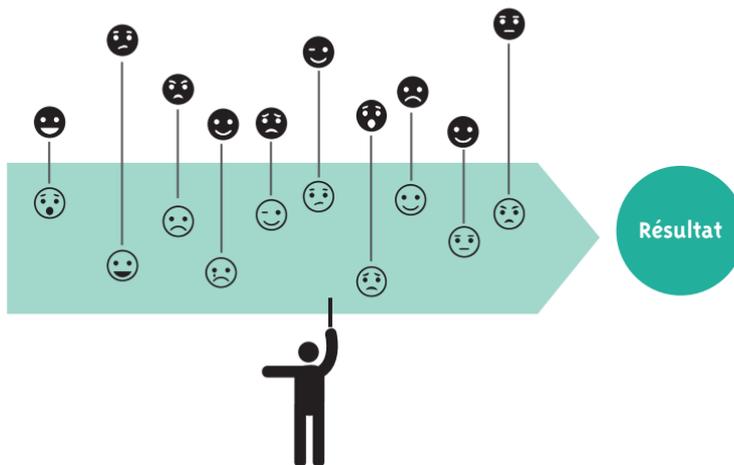


Les situations de management transversal sont multiples

Manager de façon transversale : pour quel objectif et sous quelles formes ?

Manager de façon transversale, c'est devoir atteindre un résultat avec des partenaires dans une relation qui n'est pas hiérarchique.

Management transversal : obtenir un résultat sans lien hiérarchique

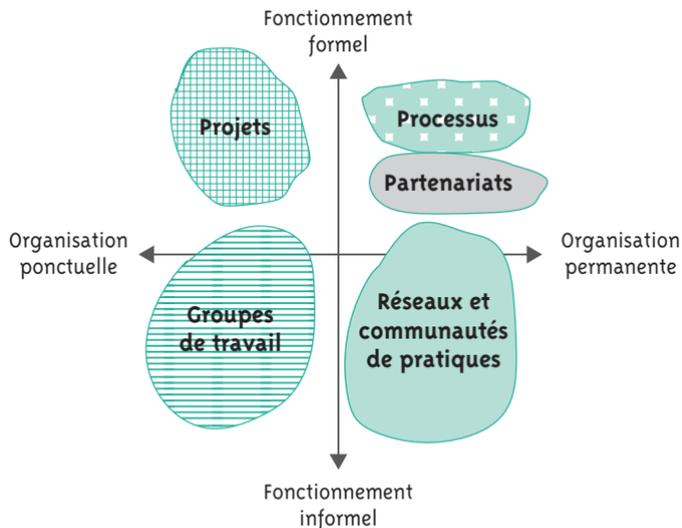




Cette transversalité peut être très formelle comme le sont certaines organisations en mode projet ou mode processus; ou très informelle comme pour les réseaux et les communautés de pratique. Elle peut

être systématique, par exemple une organisation par processus, ou ponctuelle comme un groupe de travail ou un projet occasionnel.

Les modalités de travail transversal





Parmi les modalités de travail transversal, en voici quelques-unes parmi les plus courantes.

- *Animation d'un groupe de travail transversal: task force*, groupe de progrès, groupe de résolution de problèmes, etc.
- *Management d'un projet* ou d'un sous-ensemble de projet.
- *Pilotage de processus transversaux* concernant l'organisation et orientés client: livrer les clients, facturer le client, SAV, etc.
- *Management des fonctions support ou centrales*: ressources humaines, qualité, achats, etc.
- *Animation de communautés professionnelles*: club métier, club utilisateurs, groupe des correspondants d'une fonction dans chaque site, promotion de participants à une formation ou un dispositif d'accueil intégration, etc.
- *Gestion des relations avec des partenaires*: clients, fournisseurs, etc.

- *Groupe de travail inter-organisationnel*: groupe de travail au sein de la fédération professionnelle, groupe de travail pour l'élaboration d'une norme technique, groupe d'institutions publiques et d'associations pour l'éducation dans les banlieues, etc.
- *Fonctionnement permanent inter-organisationnel*: délégation interministérielle à la sécurité routière, gestion du flux des pièces en juste-à-temps entre sous-traitants et usine d'assemblage, plateforme de gestion des places d'hébergement des personnes sans-abri.

La transformation de Nissan par Carlos Ghosn

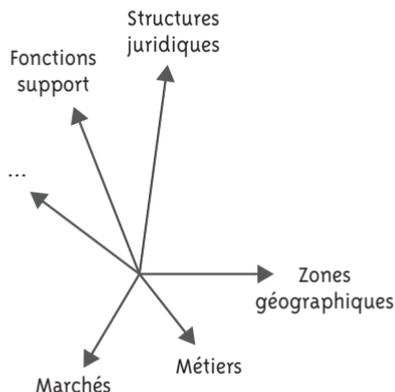
Carlos Ghosn a créé des équipes transversales dites « *cross functional teams* » pour réformer et redresser Nissan. Les thèmes des groupes étaient les suivants: croissance, achat, production et logistique, R&D, commerce et marketing, services généraux, finances, fin de vie des produits et des équipements, organisation de la valeur ajoutée.



Des formes variées d'organisation pour plus d'efficience

Pour s'adapter au contexte actuel, des nouvelles organisations se sont développées afin d'être plus souples et plus réactives. Elles s'attachent à montrer le sens du travail de chacun en permettant plus d'autonomie et de prise de responsabilité.

Des matrices à deux, trois dimensions, voire plus !



Parmi ces organisations, citons :

- *les organisations par produit, par client ou marché, ou plus globalement par processus.* Elles ont pour but d'orienter l'entreprise vers le client, de donner une représentation commune du résultat visé, d'améliorer les interfaces entre les fonctions, entre les activités, de renforcer l'agilité, la réactivité, la flexibilité ;
- *les organisations matricielles.* Elles croisent et articulent plusieurs modes de fonctionnement. Les dimensions qui se croisent peuvent être multiples : projet, métier, direction, établissement, pays... ;
- *les organisations décentralisées par unités autonomes.* Elles s'inscrivent dans une logique de décentralisation pour mieux répondre aux besoins de réactivité, pour responsabiliser les équipes et donner du sens au travail. ■