



Crédits : Pixabay - Atelier Gallien - Échos Judiciaires Girondins





## SOFT SKILLS

# MANAGER TRANSVERSAL : un.e chef.fe d'orchestre dont la partition est capitale pour l'entreprise !

**Manager en direct** est le graal au sein de la plupart des entreprises, organisées par hiérarchies, en raison principalement du pouvoir et du statut que la fonction octroie. Une sacrée reconnaissance ! De fait, les recruteurs RH en interne, les cabinets spécialisés en recrutement et/ou accompagnement, et les organismes de formation, conditionnent clairement la légitimité de quiconque à diriger une équipe, un service ou un territoire, au fait d'avoir déjà occupé effectivement une fonction de management direct/hiérarchique. C'est à croire que « commander les autres » est une fonction plus respectable et honorable qu'aucune autre !

**Manager en transversal** sort tout juste de l'ombre depuis le début des années 2000, principalement grâce aux fonctions de Chef de projet ou mission, Coordinateur, Pilote, Animateur... Chef d'entreprise aussi ! La fonction est née de l'évolution très lente de nos environnements de travail. Si bon nombre de collaborateurs au sein de tous types d'organisations se voient confier du management transversal, rares sont celles et ceux officiellement nommés en tant que tel.

### 2 mondes différents... et pourtant bien des choses en commun !

**Faire faire**, au sens d'amener un collaborateur à faire telle tâche pour atteindre tel résultat, avec une finalité à plus long terme, est loin d'être simple pour un.e Manager hiérarchique, quand bien même il.elle dispose d'un pouvoir de sanction (positive & négative) sur les membres de son équipe. Que dire alors d'un.e Manager en transversal qui n'a aucun pouvoir sur autrui ?!



Petit tour d'horizon, aujourd'hui, de la fonction de Manager en transversal, afin d'octroyer à cette fonction quelques lettres de noblesse et changer votre vision des choses.

### Manager transversal : un véritable chef d'orchestre qui...

- a la responsabilité de collaborateurs issus de différents services de l'entreprise, qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble. Et qui vont donc se réunir un certain temps, par exemple 3 mois ou 1 année, autour d'un même projet et d'un même objectif, chacun.e mettant ses compétences à disposition dudit projet.
- assure la supervision et la coordination du processus tout entier, et veille à l'atteinte de l'objectif par le collectif formé pour l'occasion. La performance collective relève donc de sa responsabilité. Il.elle mobilise ses membres et favorise la collaboration et le partage d'informations.
- n'est pourtant pas manager direct de chaque membre de son équipe, et n'a donc ni équipe dédiée ni pouvoir de sanction sur ses membres, ni responsabilité juridique et économique (recrutement, licenciement, paiement du salaire...).



## Les missions essentielles du Manager transversal

- Avant tout **susciter l'engagement individuel** pour la bonne avancée du projet : motiver, influencer positivement, communiquer, partager et transmettre les informations nécessaires, amener les membres de l'équipe à communiquer, encourager l'apprentissage collectif.
- **Créer la cohésion** entre tous les membres et **concilier leurs intérêts divergents**, c'est à dire l'objectif du projet transversal ET l'objectif de chaque membre, ce qui est loin d'être simple en termes de gestion du temps et responsabilités individuelles.
- **Résoudre les problèmes** et **prendre des décisions** en veillant à l'implication de chacun.e sans laisser quiconque de côté, ainsi qu'à l'application de ces décisions.

Ses missions ont pour finalité l'accroissement de leur productivité, agilité et innovation. Tout cela sans autorité hiérarchique !

**Le management transversal ne compte pas pour du beurre !**

## Manager transversal : un cocktail de psychologie, humanisme et confiance !

Si beaucoup estiment dans le monde du travail que le Manager transversal n'est pas un *vrai* manager, jetons un coup d'œil aux Soft Skills qui sont les siennes, rattachées à aucun métier ni secteur d'activité.

Les Soft Skills sont ces habiletés (ou talents) exprimées dans toutes nos interactions avec les autres : savoir-être, compétences relationnelles et comportementales, et compétences transversales, par opposition aux savoir-faire métier-technique.

Elles influent sur les résultats issus de nos échanges avec autrui, et se complètent en groupe, laissant apparaître de nouvelles compétences synergiques.



**Les Soft Skills rassemblent des compétences :**

- **psychologiques** (émotions, stress, motivation),
- **sociales** (relations, travail en équipe, écoute...),
- **neuro-cognitives** (liées à l'apprentissage, langage, mémoire, traitement de l'information, créativité, conceptualisation, intelligences multiples...),
- **environnementales** (liées au contexte, culture du groupe, connaissance de l'entreprise et du secteur d'activité, qualité de vie au travail...),
- et **managériales** (liées à toutes ces compétences).

Elles sont donc stratégiques puisqu'elles contribuent à la performance individuelle et collective.

**Le lien avec le management transversal ?** ... tout Manager transversal (y compris le Chef d'entreprise) a besoin de réunir dans son équipe des personnes aux profils différents et compétences complémentaires pour atteindre ses objectifs, et que chacun.e déploie et développe ses propres Soft Skills.

Afin de jouer pleinement son rôle de chef d'orchestre, il.elle doit **donner le meilleur de soi pour espérer récolter le meilleur des membres de son équipe**, et par là-même démontrer ses qualités de Leader : créer des conditions de travail propices à la finalité souhaitée, coordonner, organiser, donner du sens et partager sa vision, oser décider...

Il.elle doit surtout **faire preuve d'un haut niveau de psychologie** : écouter avec empathie, accueillir les émotions et le stress de chacun.e, résoudre les conflits éventuels tout en restant neutre, valoriser et donner des feedbacks (critiques et compliments), inspirer par son authenticité et son exemplarité, faire preuve d'ouverture d'esprit et curiosité, se montrer pédagogue et bienveillant, adapter sa posture pour accueillir et responsabiliser, faire preuve de souplesse et fermeté (une juste autorité)...

Ce n'est qu'à cette condition que le projet donnera les meilleurs résultats.



## Le Manager transversal a son lot de difficultés !

- ✓ Le fait pour chaque membre de l'équipe d'avoir **2 chefs** rend les choses difficiles en termes de gestion du temps et des priorités, d'enjeux, luttes de pouvoir parfois... Une phase d'adaptation est nécessaire pour chaque membre de la nouvelle équipe ET pour le Manager transversal qui œuvre avec des personnalités différentes et des expertises variées.
- ✓ Ensuite, les **moyens techniques et financiers**, tout comme les ressources humaines, peuvent parfois manquer, amenant le Manager transversal à se transformer en bon communicant et négociateur tant vis-à-vis de sa Direction que de sa propre équipe. Le choix d'outils de travail adéquats se révèle également complexe, sans oublier la formation nécessaire car ils ne sont pas intuitifs pour tout le monde : application logicielle, Intranet, espace de stockage dématérialisé, Trello, Slack...
- ✓ Par ailleurs, les **réunions et entretiens individuels** se doivent d'être efficaces, tout comme les comptes-rendus. Cela requiert de bien développer et structurer la démarche, les enjeux du projet, les indicateurs de réussite, les étapes en mode rétro-planning...
- ✓ Enfin, il relève de son rôle de **recadrer** les choses ET ses collaborateurs lorsque les choses dérapent ; de **méta-communicer** sur ce qui va bien et moins bien en termes de processus relationnels ; d'accepter et d'inclure l'éventuelle **résistance au changement** de chacun.e dans sa gestion du temps.



## Les enjeux du Manager transversal

1. **En termes de management**, ses enjeux sont répondre favorablement aux attentes de chacun.e ; favoriser l'engagement individuel et la dynamique collective ; organiser le travail de son équipe et améliorer le fonctionnement de l'entreprise ; générer un climat social au beau fixe ; créer un sentiment d'appartenance.
2. **En tant que Manager** : gérer la mixité et diversité culturelle ; gérer la pression exercée par son CODIR ; se concerter avec sa Direction pour savoir quelle stratégie adopter ; ressentir son besoin de reconnaissance comblé.
3. **Pour son entreprise** : partager la vision du projet transversal ; avancer dans un environnement instable ; trouver un nouvel équilibre et répondre aux défis posés par la Direction.
4. **Pour les collaborateurs** : favoriser leur créativité et leur prise d'initiatives ; créer la cohésion d'équipe, condition de la performance collective ; voir leurs performances individuelles et collective accrues ; développer leur autonomie, motivation et compétences ; concilier vie personnelle et professionnelle ; sans oublier leur bien-être.



## Le Manager transversal : un sujet en croissance

Sa motivation propre (parts consciente et inconsciente) est conditionnée par le regard que sa Direction, les autres Managers et les membres de son équipe lui portent.

Eh oui : n'est-il.elle pas un être humain avant tout ?

Cela signifie que ses besoins fondamentaux doivent être comblés pour lui permettre de donner le meilleur de soi : être compris et respecté, être doté des moyens nécessaires à sa mission, se voir accorder la confiance et se sentir écouté, se sentir appartenir à un groupe et reconnu, s'accomplir en termes de vision, sens, motivations profondes et émotions...

### Le Manager en transversal : Manager ? ...Leader ? ...Coach ?

L'accompagner est donc une nécessité pour lui permettre de **développer ses « enveloppes d'identité\* »** :



- **Identité personnelle**, rarement abordée en entreprise, qui parle de l'ici et maintenant *versus* son histoire de vie passée, de ses comportements vis-à-vis d'autrui et de son environnement, de sa posture (*OK ou pas OK*), de ses émotions et croyances limitantes, de son savoir-être et aptitude au changement... ;
- **Identité managériale** qui aborde sa gestion du stress et du changement, ses motivations, sa façon de gérer le temps et de prendre des décisions, ses projets de carrière et ses formations ;
- **Identité relationnelle**, à savoir sa capacité à communiquer et à identifier les besoins d'autrui, à s'adapter à diverses personnalités et à animer son équipe, à apprécier la diversité et la mixité ;
- **Identité d'équipe** qui consiste à repérer les stades de développement de ses membres, leurs besoins et attentes ;
- **Identité culturelle** qui parle de la relation de l'équipe à l'environnement en interne et en externe, des référents culturels de chacun.e, des modèles et langages communs...

\*Réf : ouvrage de Vincent Lenhardt « Les responsables porteurs de sens »

## Bénéfices du Management transversal

Au-delà de nouvelles synergies créées au sein de son entreprise, le Manager transversal décloisonne les services, développe peu à peu, grâce au projet, une nouvelle culture d'entreprise, un changement de paradigme et une ouverture d'esprit sans précédent. Et toutes les strates de l'entreprise en bénéficient !

Qui osera encore penser et/ou dire des Managers transversaux qu'ils.elles ne sont pas de véritables Managers ?

