

# L'ECHO DES ÉQUIPES

REGARD CROISÉ DROIT SOCIAL, RH, MÉDIATION & COMMUNICATION



Carole Anizon



Géraldine Duquesne



Iris Nadjar



Marine Gatignon

## REGARD CROISÉ

### Management transversal et définition de la stratégie d'entreprise : entre cadre et besoin de sens

Réussir signifie-t-il nécessairement avoir des collaborateurs sous sa responsabilité ? Un expert doit-il automatiquement prendre une responsabilité managériale pour "continuer d'évoluer" ?

Manager, ce n'est pas monter d'un cran, c'est changer de métier.

En effet, faire travailler ensemble des services qui n'en ont pas l'habitude, avec des contraintes et des temporalités différentes et sans lien hiérarchique dans le cas du manager transversal, est une compétence différente, rare et exigeante.



### Une définition ... trop floue ?

Management de projet, management de transition, management d'équipe, management transversal, management horizontal, ...

On associe trop souvent un mot-valise au terme de management, sans vraiment appréhender ce qu'il y a derrière.

La bonne compréhension du management transversal passera par la définition d'un cadre clair des missions et de la responsabilité des collaborateurs, afin d'éviter un biais entre ce que le manager, les collaborateurs et les dirigeants définissent comme management transversal.



*Souvent, dans les entreprises, on n'a pas la même définition du management transversal entre ce que l'on veut, ce que l'on imagine et ce que le collaborateur pense.*

Marine Gatignon, Experte RH et Formatrice



### Le management transversal et la définition du cadre

Le manager transversal, comme l'explique Géraldine Duquesne, Experte RH, Médiatrice et Formatrice :

**Il va orchestrer, amener les équipes à travailler de manière cohérente et s'assurer que la vision globale soit bien suivie par chaque équipe. Au besoin, il va réaffirmer le cadre ou la vision.**

Poser un cadre, ce n'est pas définir les interdits, c'est avant tout clarifier qui fait quoi et les champs de responsabilités individuels. Le manager adopte un rôle de régulateur : missions, responsabilités, temporalité.

**La stratégie donne un cap commun, duquel il faut ensuite construire un cadre de coopération commun. Celui-ci ne se résume pas aux règles, mais aussi aux repères fixés.**

Carole Anizon, Experte Communication, Médiatrice et Formatrice

La fiche de poste, les process, la communication interne, les valeurs : autant d'outils qui peuvent permettre de dessiner des zones d'autonomie à chacun. Clarifier les attentes de l'entreprise envers chaque collaborateur/trice, chaque équipe, c'est leur donner la pleine mesure de leur périmètre d'agissement.

### Management transversal et lien hiérarchique ...

Coordonner des équipes qui ne travaillent pas ensemble habituellement, pour le manager transversal, suppose de faire preuve d'une grande agilité, d'une communication et d'une cohérence permanentes pour guider des acteurs qui ne se côtoient pas autrement.

Le rôle du manager transversal est de fédérer, autour d'un projet, des personnes sur lesquelles il n'a pas nécessairement d'autorité hiérarchique.

Carole Anizon, Experte Communication, Médiatrice et Formatrice.

Il s'agit d'obtenir l'adhésion par la clarté du cadre posé et par la capacité à faire dialoguer des métiers qui ne se parlent pas spontanément. C'est aussi ce qui rend ce rôle si riche : il crée de la compréhension mutuelle là où il n'y avait que des silos.



### La prise de confiance comme levier de productivité

Quand un service comptable peut aller voir directement la logistique pour régler un problème de facturation, sans faire remonter puis redescendre le sujet, le gain de temps est considérable. Cela confère également de l'autonomie, de la responsabilisation et donc du sens aux missions confiées. Le principe de subsidiarité joue alors pleinement son rôle : la problématique est traitée au niveau où elle a le plus d'impact. Opérer en mode de "management transversal" devient alors un vrai levier de productivité et d'amélioration continue.

Marine Gatignon, Experte RH et Formatrice, démontre que : « On va repositionner les réponses au problème au niveau où le problème se pose, et non au niveau où le problème remonte, faisant ainsi gagner en responsabilité le manager transversal et en productivité l'entreprise ».

Cela nécessite de faire confiance aux managers de terrain dans la gestion de leurs problématiques. La liberté d'action et la responsabilisation vont de paire avec une culture d'entreprise qui valorise le droit à l'erreur et la confiance. Elles supposent également que le cadre des responsabilités individuelles soit clair et que le N+1 soit vu comme une personne ressources en cas de blocage.

### Montée en compétence et prise d'initiative

Lorsque la prise d'initiative est réellement valorisée, les collaborateurs tentent et se trompent ; on constate que ça ne fonctionne pas, on en tire une leçon, on rebondit. Dans des entreprises qui courent après le temps, la passivité coûte plus cher que l'erreur.

Dans notre exemple, quand l'équipe comptabilité va voir la logistique pour construire un process ensemble, elle découvre un autre métier, ses délais, ses arbitrages, ses points de blocage. Ensemble, les équipes mettent en place des processus pour fluidifier leurs relations au quotidien à l'avenir. Elles ne trouvent pas une solution à un problème, elles redéfinissent leurs relations de travail.

### La prise de décision comme gain de sens et de motivation

Une prise de décision prise collectivement au sein de l'équipe ou prise après un tour de table pour recueillir les avis et les idées donne du sens et est le garant d'une meilleure appropriation des solutions mises en oeuvre.

Géraldine Duquesne, Experte RH, Médiatrice et Formatrice explique que :

En responsabilisant les gens sur leur prise de décision, on donne du sens : les collaborateurs/trices ne sont pas juste acteurs "passifs", appliquant une décision "prise en haut". Il y a alors un vrai gain de motivation et de sens.

## ACTUALITÉ

Optez pour un mode de management plus fluide et efficace grâce au DISC. Deux jours pour apprendre à mieux se connaître et à utiliser le DISC dans son management au quotidien.

**Formation Manager par le DISC - 2 jours & 1 jour de retour d'expérience en option.**

**7/10 + 1 jour en novembre - Lamballe-Armor**

## FOCUS SUR

ESKELYS vous accompagne sur les sujets de santé et de sécurité. Le cabinet est référencé auprès de la DRETS en tant qu'intervenant de prévention des risques professionnels. DUERP, audits et enquêtes sociaux.

Un besoin ? Appelez-nous !

## QUI SOMMES NOUS ?

**Un collectif né d'une conviction commune : les relations humaines sont un levier de performance des organisations.**

Nous vous proposons un accompagnement pluridisciplinaire, sur-mesure et opérationnel en ressources humaines, médiation, formation, communication interne et de crise, facilitation, codéveloppement et droit social.