

**GESTION D'ÉQUIPE.** Soucieuses de décloisonner leur fonctionnement et de développer des marchés, les entreprises privilégient le management transversal et à distance, ce qui nécessite organisation et prudence.

# MANAGER DE MANIÈRE TRANSVERSALE

**R**esponsible marketing Europe du groupe de résidences hôtelières Ascott, présent dans 27 pays dans le monde, Nancy Faure, gère une soixantaine de collaborateurs répartis en France, en Angleterre et en Allemagne sur des métiers différents (marketing, centrale de réservation). Pour s'acquitter de sa mission, elle s'appuie sur «neuf managers de confiance et agiles». «Les feuilles de route sont claires et j'effectue des points réguliers individuels ou collectifs», explique-t-elle. Ses secrets managériaux : assurer une communication régulière «up & down» pour s'assurer que l'ensemble de l'équipe soit au diapason et veiller à utiliser les process et les outils les plus efficaces pour faciliter le reporting et l'exécution de l'ensemble des tâches. Progression du télétravail, regroupement des structures (fusion, mutualisation), développement des missions transversales (pilotage d'un projet ou d'un processus), le management à distance, notamment des fonctions supports, est devenu incontournable dans les organisations. Or, cette tâche managériale nécessite une approche particulière du pilotage et de l'animation.

«Un manager confronté à cette problématique doit tout d'abord observer son environnement et se poser un certain nombre de questions. Quelles sont les forces en présence ? Quels sont les obstacles possibles ? Qui sont les principaux acteurs ?

**CRÉER  
CHEZ LES SALARIÉS  
UN SENTIMENT  
D'APPARTENANCE  
À LA MÊME  
ENTREPRISE  
MALGRÉ  
L'ÉLOIGNEMENT.**

Qu'est ce qui les motive à agir ainsi ? Comment anticiper les résistances probables de personnes impactées par ma mission ? Quels sont leurs atouts par rapport à l'activité transversale que je gère ?», décrypte Bertrand Déroutède, consultant chef de projet à Cegos (lire aussi ci-contre).

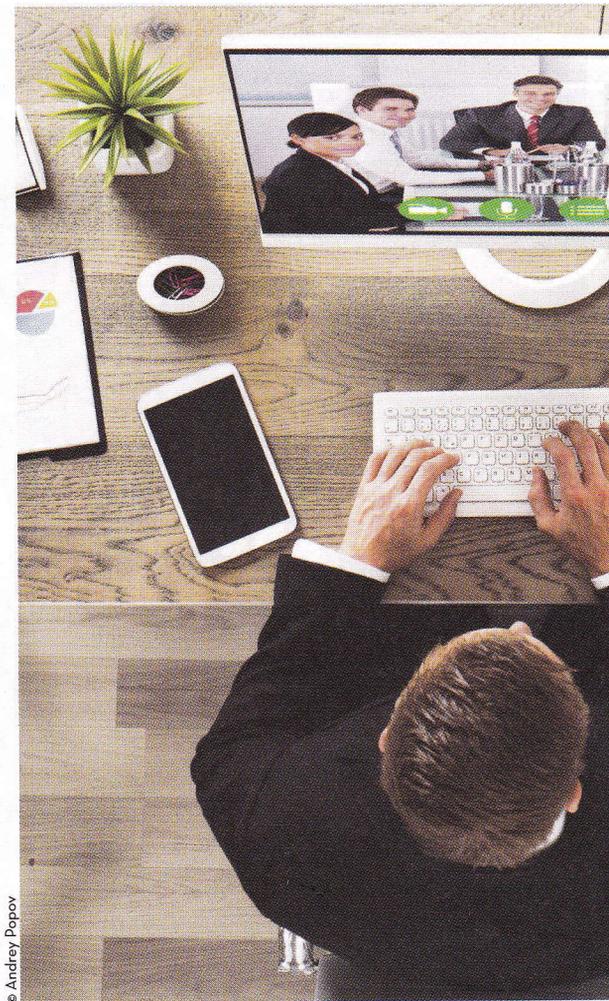
Directrice générale adjointe de l'entreprise Tadeo/Acceo (100 collaborateurs répartis sur trois sites en France) spécialisés dans l'offre de solutions de communication entre sourds/malenten-

dants et entendants, Claire Etien, estime que le management transversal ne peut être efficace qu'à la condition de créer chez les salariés un sentiment d'appartenance à la même entreprise malgré l'éloignement géographique. Concrètement depuis le siège de Saint-Maur de l'entreprise, en région parisienne, la manageuse anime des réunions bimensuelles avec un dispositif de visio-conférence sur les trois sites et missionne tous les 15 jours, à tour de rôle, un responsable du management «siège» pour une visite *in situ*. «Cela permet de réaliser des reportings et des échanges réguliers», selon elle. Pour Saad Bennani, directeur associé du cabinet Karistem, la centralisation ou la décentralisation du mana-

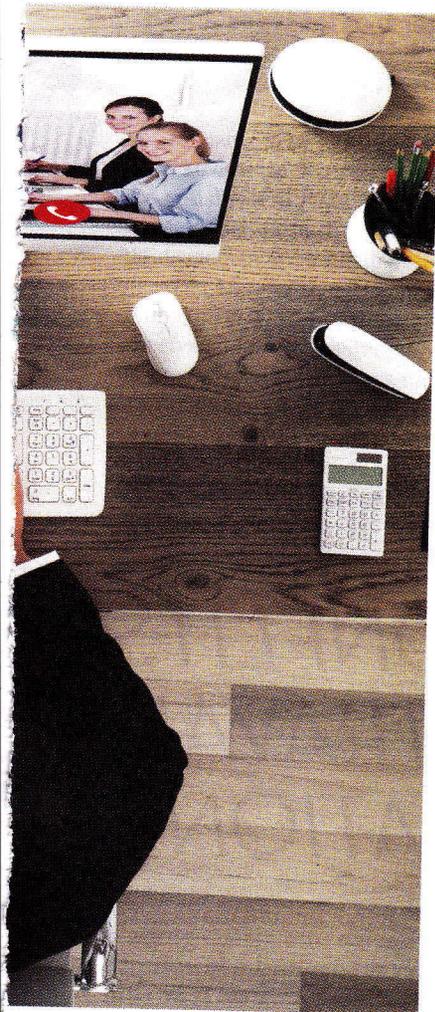
gement dépend avant tout de la maturité des organisations. «Lorsque cette maturité est élevée, il est plus facile de laisser davantage d'autonomie localement. En phase de fusion ou de restructuration, il est courant, que pour un temps, on assiste à une recentralisation managériale. Quoi qu'il en soit, il faut assurer de la souplesse et de l'agilité et raisonner en termes de service rendu et de valeur ajoutée», estime-t-il.

## TRAVAILLER LA DIMENSION LEADERSHIP

Directeur marketing Europe de Kantar Media, l'un des leaders mondiaux de la *media data*, François Nicolon s'efforce, de



© Andrey Popov



son côté, de trouver un équilibre entre les synergies de coût et de ressources et l'adaptation au plus proche du client interne et/ou du client final: « C'est vraiment du cas par cas. Nos fonctions RH ou marketing sont peut-être en effet plus centralisées dans la décision que les autres. Toutefois dans le recrutement et le management des talents, comme dans les stratégies de communication ou les programmes marketing, la part de la culture locale et des sensibilités nationales demeure très importante. » Les grandes orientations marketing de l'entreprise sont ainsi prises en concertation au sein d'un comité stratégique où sont représentés toutes les régions et les différents champs d'expertise. « Nous y dé-

cidons de nos priorités et des moyens que nous allouons », précise-t-il.

Quoi qu'il en soit, expliquent les spécialistes, l'éloignement géographique est un révélateur de la qualité du management en général et de celle du manager en particulier. « Les insuffisances ou les erreurs de management sont amplifiées », souligne Saad

Bennani qui précise que les managers affectés à des missions transverses doivent particulièrement travailler la dimension leadership de leur management (donner du sens à la mission, influencer l'énergie des contributeurs,...) ainsi que la dimension "communication" (posture d'empathie et non d'imposition).

ÉRIC DELON



## LES CONSEILS DU COACH



### BERTRAND DÉROULÈDE

Consultant chef de Projet Cegos.  
Auteur de *La boîte à outils du management transversal* (Dunod, 2015).



#### Ne pas créer l'adhésion à tout prix

Dans un mode transversal, le manager doit être à l'écoute de son interlocuteur et écouter ses contraintes, ses craintes et ses objections. La méthode persuasive est risquée car elle est de nature à générer de la résistance chez son interlocuteur. Il est plus pertinent de pratiquer une stratégie d'influence et de pédagogie. Bref, de convaincre sans imposer. Il faut présenter les enjeux de sa demande : conséquences, risques potentiels si la mission n'aboutit pas. Il ne faut, en aucune manière, apparaître comme un donneur de leçon. Il faut combiner le mode *push* et le mode *pull* et le mode *push*.



#### Développer de l'écoute

Les fonctions transversales (accompagner des transformations, mettre en place des nouveaux process, de nouvelles pratiques) étant de nature "dérangante" et donc générant du "froid", il importe de réintroduire du chaud en pratiquant de l'écoute active et de l'empathie. Si j'étais à la place de mes interlocuteurs comment je penserais dans telle ou telle situation ? Quelles seraient les objections auxquelles je dois répondre ? Quels sont leurs besoins explicites ou implicites ? Quels sont les signes de reconnaissances que je peux leur adresser pour les valoriser ? Il est important de mettre en place une dynamique de reconnaissance. Quoi qu'il en soit, le management transversal ne peut se résumer à appuyer sur le "bouton process" et à la bonne application d'une recette de cuisine.

## À NE PAS MANQUER



### LES FONDAMENTAUX DU MANAGEMENT DE PROJET

Jean-Louis G. Muller,  
Afnor, 202 pages,  
26 euros

Issus de l'industrie, le management de projet a progressivement gagné tous les secteurs pour satisfaire à l'exigence de travail collaboratif impliquée par le numérique. Jean-Louis G. Muller, spécialiste du management projet pour avoir lui-même été chef de projet dans des sociétés d'ingénierie avant de devenir consultant, élargit le livre qu'il avait consacré aux projets industriels. Il propose une méthode applicable à toutes les définitions et conduites de projets. Là où l'agilité de l'entreprise, la nécessité de toujours s'adapter et de revoir le périmètre de compétences divise les hommes, le projet les réunit. Il ne s'agit pourtant plus d'exécuter une tâche commune à partir d'une égalité de situation entre des travailleurs mais, au contraire, à partir de leurs différences et complémentarités de créer un collectif opérationnel réuni par un même objectif. Moins évident qu'il n'y paraît au plan humain ! La mise en cohérence des dissemblances de métiers, de cultures, de fonctionnement, exige une analyse rigoureuse des concepts, des acteurs et une planification soignée des étapes de l'initiation du projet au retour d'expérience. ♦