

DÉVELOPPER DES RELATIONS NON HIÉRARCHIQUES POSITIVES

Transversal (selon le Robert) : « Qui traverse une chose en la coupant perpendiculairement à sa plus grande dimension (longueur ou hauteur). Qui utilise, prend en compte, recouvre plusieurs domaines ou techniques. » Et le Robert cite deux exemples : « Mener une action transversale pour résoudre un problème. » « Le management, discipline transversale. » Le management est donc déjà transversal en soi !

On connaît bien la forme classique du management hiérarchique, avec unité de commandement sur un même ensemble. Manager en transversal, c'est animer des personnes qui contribuent à des projets ou à des processus interservices.

Les principales raisons du développement du management transversal :

Dépasser les cloisonnements, les logiques de territoire des organisations traditionnelles.

Éliminer les dysfonctionnements qui ont souvent leur source 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.

Si on 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.

Développer des relations non hiérarchiques positives

- Manager en transversal, c'est devoir atteindre un résultat avec des partenaires dans une relation qui n'est pas hiérarchique.

- Exemples :

Animation d'un groupe de travail transverse : taskforce, groupe de progrès...

Management d'un projet ou du sous-ensemble d'un projet.

Pilotage de processus transverse à l'organisation et orienté client.

Exemple : livrer le client, facturer le client...

Management des fonctions supports ou centrales telles que : ressources humaines, qualité, achats...

Animation de réseau, par exemple animation d'un club métier pour des personnes qui ont une communauté de pratique professionnelle.

Gestion des relations avec des partenaires : des clients, des fournisseurs. Ils peuvent être extérieurs et avoir un fonctionnement intégré avec notre entreprise.

Mais pour réussir il faut :

- 1 Différencier information communication et relation***
- 2 Identifier la nature des relations transversale***
- 3 Comprendre les besoins auxquels répond la transversalité***
- 4 Adapter son mode de communication à la situation***
- 5 Adopter une vision claire et partagée des intérêts communs de ses interlocuteurs***
- 6 Prendre en compte le cadre de référence de ses interlocuteurs***
- 7 Développer des comportements de coopération***

L'information

Sens 1 : L'**information** est l'action d'informer, de s'informer, de donner la connaissance d'un fait ou de la rechercher. Exemple : la presse d'information.

Sens 2 : Une information est une nouvelle, un renseignement, une documentation sur quelque chose ou sur quelqu'un, portés à la connaissance de quelqu'un. Exemple : un bulletin d'informations.

Sens 3 : L'information est l'**actualité**, les **nouvelles** diffusées par les médias : presse, radio, télévision, Internet. Familier : les infos.

Sens 4 : En informatique et en télécommunication, l'information est un élément de connaissance (voix, donnée, image) susceptible d'être conservé, traité ou transmis à l'aide d'un support et d'un mode de codification normalisé.

Différencier information, communication et relation

Communication :

Sens 1 : La **communication** est l'action de communiquer, de **transmettre des informations ou des connaissances** à quelqu'un ou, s'il y a échange, de les mettre en commun (ex : le dialogue).

Sens 2 : Le mot communication désigne aussi le contenu de ce qui est communiqué (ex : avoir une communication urgente à faire) ou le fait d'être en relation avec quelqu'un (ex : couper une communication).

En sociologie et en linguistique, la communication est l'ensemble des **phénomènes** qui peuvent intervenir lorsqu'un individu transmet une information à un ou plusieurs autres individus à l'aide du langage articulé ou d'autres codes (ton de la voix, gestuelle, regard, respiration...).

La science de la communication a pour objet de conceptualiser et de rationaliser les processus d'échange, de transmission d'information entre deux entités (individus, groupes d'individus ou machines).

Différencier information, communication et relation

La chaîne de communication est constituée :

- de l'émetteur (ou expéditeur),
- du récepteur (ou destinataire),
- du message qui est transmis de l'un à l'autre,
- du code qui sert à transmettre le message (ex : la langue)
- le canal de transmission (ex: de vive voix, téléphone...),
- le contexte.

La même entité peut être alternativement émetteur ou récepteur.

Dans une entreprise, la communication est l'ensemble des techniques et moyens lui servant à se présenter elle-même, son activité ou ses produits et services. Les objectifs peuvent être **d'améliorer son image**, **d'accroître sa notoriété** ou **d'augmenter les contacts** avec des clients potentiels.

La science de la communication (on parle parfois de **théorie de l'information**) fait intervenir les connaissances de plusieurs autres sciences : linguistique, techniques de télécommunication (comme la téléphonie), psychologie, sociologie, politique, anthropologie...

Différencier information, communication et relation

- La chaîne de communication est constituée :
 - de l'émetteur (ou expéditeur),
 - du récepteur (ou destinataire),
 - du message qui est transmis de l'un à l'autre,
 - du code qui sert à transmettre le message (ex : la langue)
 - le canal de transmission (ex: de vive voix, téléphone...),
 - le contexte.

La même entité peut être alternativement émetteur ou récepteur.

Dans une entreprise, la communication est l'ensemble des techniques et moyens lui servant à se présenter elle-même, son activité ou ses produits et services. Les objectifs peuvent être d'**améliorer son image**, d'**accroître sa notoriété** ou d'**augmenter les contacts** avec des clients potentiels.

La science de la communication (on parle parfois de **théorie de l'information**) fait intervenir les connaissances de plusieurs autres sciences : linguistique, techniques de télécommunication (comme la téléphonie), psychologie, sociologie, politique, anthropologie...

Identifier la nature des relations transversale

- Relation :
- Sens 1 : Lien, rapport d'une chose à une autre.
- Sens 2 : Interaction, liaison entre personnes ou entités.
- Sens 3 : Action de relater ; récit, narration qu'on fait de ce que l'on a vu, entendu.

Les natures de communication

Dans toutes les structures, on identifie trois natures de communication et chacune dispose d'outils qui lui sont propres. Aussi au moment de créer un outil de communication, sera-t-il pertinent et nécessaire de se questionner sur le positionnement de cet outil dans la communication de l'entreprise.

- La communication descendante
- La communication transversale
- La communication ascendante

Identifier la nature des relations transversale

La communication descendante :

La communication descendante est volontariste et organisée.

L'émetteur est le management de l'entreprise, qui s'adresse à l'ensemble des équipes, départements et services.

Les supports les plus classiques de la communication descendante sont :

- L'affichage,
- Le journal interne,
- Les réunions,
- Les notes de service,
- Les vidéos,
- L'annuaire,
- Le livret d'accueil,
- L'intranet.



Identifier la nature des relations transversale

-
- La communication transversale : une communication est dite transversale lorsqu'elle s'établit, de manière structurée ou non, entre des équipes de même niveau hiérarchique, sans aucune validation de la part d'un niveau supérieur. Naturellement, c'est la communication la plus rapide, et la moins maîtrisée... Elle devient donc la plus sensible et peut être la source de rumeurs néfastes si elle n'est pas tempérée par une communication descendante proactive.

Les supports de la communication transversale :

- Les échanges informels,
- Les machines à café et autres couloirs !
- Les réunions et groupes,
- Les forums sur intranet (sans modérateur).

Identifier la nature des relations transversale

- La communication ascendante : la communication ascendante part des échelons inférieurs pour remonter vers la Direction de l'établissement.

Certains supports sont formalisés :

- Boîte à idées,
- Sondages,
- Tribunes libres dans le journal,
- Réunions d'expression.

D'autres le sont moins, mais gardent un impact fort :

- Expression via des représentants,
- Affichages,
- Tracts,
- Lettres ouvertes...

- **Comment vous positionnez vous dans votre rôle de manager transversal ?**
- **Quel est votre style de management ?**
- **Quel est votre style de commandement ?**
- **Quel est votre style de décision ?**

III Adapté son mode de communication à la situation

Dans les relations humaines, il n'est pas toujours facile de se faire comprendre. L'écoute est un des facteurs essentiels de la compréhension et donc de communication.

Ecouter...ne veut pas dire être d'accord

Ecouter.....c'est simplement recevoir ce que dit l'autre

Ecouter.....c'est comprendre ce que dit l'autre

Mais comprendre l'autre.....ne veut pas dire accepter !

Savoir écouter, c'est :

Ecoutersans rien faire d'autre qu'écouter

Ecouter.....sans penser à ce que l'on va répondre

Ecouter les motsmais aussi toute la signification qu'ils ont pour l'interlocuteur

Ecouter le corps.....il exprime des sentiments.

Ecouter, c'est encore :

Oser dire que l'on n'a pas compris, lorsque c'est le cas.

Ne pas interrompre l'interlocuteur, rester objectif : ne pas se projeter

S'abstenir de tout comportement ou attitude pouvant gêner la communication

Créer un climat de confiance, être disponible **totalemment**

Ecouter enfin, c'est

Adopter une attitude empathique, c'est à dire se mettre à la place de l'autre en restant soi-même

APPRENDRE A REFORMULER

Pourquoi ? La reformulation est une technique qui favorise les échanges et qui permet d'être sur la même longueur d'onde.

Elle consiste à redire ce que l'autre vient de dire, mais en d'autres termes et d'une manière plus précise. Bien entendu, il ne suffit pas de "redire" ce qui vient d'être exprimé, encore faut il que l'interlocuteur soit d'accord sur la reformulation que vous avancez.

La reformulation peut porter sur trois niveaux :

Ce qui vient d'être dit clairement, c'est le plus facile à faire.

Ce qui est sous entendu, c'est le plus délicat, mais cela permet d'aller plus loin

Ce qui est exprimé par les mimiques, les postures, il faut alors savoir décoder les comportements non verbaux.

Pourquoi est elle essentielle ?

Parce qu'elle permet de :

Vérifier que l'on a bien compris et de le prouver à son interlocuteur.

Rectifier une erreur, en cas de déformation ou d'interprétation erronée

Exprimer clairement ce qui a pu être dit à demi-mot

Bref, elle permet de faire avancer une discussion

- Travailler en équipe implique automatiquement des conflits
- Un conflit peut être positif...
- ... lorsqu'il est résolu !
- Un conflit vient la plupart du temps d'un changement (dans l'organisation, les objectifs, dans l'équipe ...)

La meilleure façon de résoudre les conflits ?

- Les éviter !!!
 - Expliquer les changements (BOMO)
 - Rencontrer et discuter avec ses salariés
 - Selon une fréquence déterminée
 - En fonction d'objectifs précis
 - Seul ou en groupe
 - Voir les personnalités et attitudes types

Les différentes phases du changement

- Refus
- Colère
- Culpabilité
- Tristesse
- Acceptation

Et s'il éclate malgré tout !

- 1 Établir les faits
 - CQQCOQP
 - Les 5 pourquoi
- 2 Identifier les besoins
- 3 Évaluer la situation
- 4 Décider d'un processus
- 5 Rechercher des solutions
- 6 Mettre en œuvre les actions

IV. Adopter une vision claire et partagée des intérêts communs avec ses interlocuteurs

Le rôle de chacun dans l'équipe

Le président

L'initiateur

L'innovateur

Le contrôleur

Le travailleur de l'entreprise

Le travailleur de l'équipe

L'investigateur de ressources

Le finisseur

Les 7 profils de motivation : Qu'est ce qui motive vos collègues ?



L'intellectuel :

Le dynamique :

L'aimable :

Le perfectionniste :

L'émotionnel :

L'enthousiaste :

Le rebelle :



- Déterminer les besoins des membres de votre équipe
- survie
- Sécurité
- Socialisation
- Estime
- accomplissement

III Adapté son mode de communication à la situation

- **S'affirmer dans les relations transversales**
Développez votre charisme ..Ou des attitudes charismatiques !
- Les points de passage obligé du charisme
- [Le regard](#)
- [La voix](#)
- [Le dos](#)
- [La congruence](#)
- [Les attitudes et valeurs](#)
- [Les émotions](#)
-
- **Les effets persuasifs du charismatique**
- [Utilisez le silence](#)
- [Faites la synthèse des opinions](#)
- [Utilisez la métaphore](#)
- [Parlez par analogie](#)
- [Impliquez-vous !](#)
- [Trouvez des solutions originales](#)
- [Maniez le doute avec précaution](#)
- [Soyez de bonne foi](#)
- [Construisez votre légitimité](#)
- [Soyez opiniâtre](#)
- [Faites preuve d'humour](#)
- [Usez de la complicité intégrée](#)
- [Soyez pédagogue](#)

- Gérer ses relations clients ou ses relations fournisseurs commence sans doute par gérer la communication interne et le management de l'entreprise.
- Pour pérenniser et développer cette relation que l'on a eu souvent tant de mal à construire, il est nécessaire que chaque partie soit congruente, c'est à dire que l'ensemble des acteurs soit impliqué par le même objectif.
C'est ce qui découle le plus naturellement du monde de l'aspect transversal de la relation : le produit est bon, le prix attractif, le commercial brillant !

L'animation de groupe de travail transverse

- L'animation de groupe de travail transverse est une forme habituelle de
- management transversal. Il s'agit d'un groupe interdirections, intermétiers ou
- intersites, chargé de mener une action limitée dans le temps pour résoudre
- un problème ou pour préparer un changement. Le progrès collectif passe par
- des actions transversales que l'on sait rapidement organiser.
- Exemples :
- Groupe de résolution de problème, groupe de progrès pour réaliser une
- action d'amélioration.
- *Taskforce pour traiter une question urgente.*
- Équipe transverse* pour la transformation de l'entreprise.
- Exemple : les 9 équipes transverses créées par Carlos Ghosn pour réformer et
- redresser Nissan (thèmes des groupes : croissance, achats, production et logistique,
- R&D, commerce et marketing, services généraux, finances, fin de vie des produits et
- des équipements, organisation de la valeur ajoutée).

Les outils

- **7 grandes évolutions du travail**

- **La boîte à outils**

De nouvelles formes d'organisations

- Pour s'adapter au contexte actuel, de nouvelles organisations se développent
- afin d'être plus souples, plus réactives. Elles s'attachent à montrer le sens du
- travail de chacun en permettant plus d'autonomie et de prise de
- responsabilité.
- Les organisations par produits, par clients ou marchés, ou plus globalement
- par processus :
- Pour orienter l'entreprise vers le client.
- Pour une représentation commune du résultat visé.
- Pour améliorer les interfaces entre les fonctions, entre les activités.
- Pour plus de réactivité et de flexibilité dans les performances obtenues.
- Les organisations matricielles qui croisent et articulent plusieurs modes de
- fonctionnement. Par exemple, un fonctionnement par métiers avec un
- fonctionnement par grands projets. Les dimensions qui se croisent peuvent
- être multiples : *projets, métiers, directions, établissements, pays...* Dans une
- organisation matricielle, il est essentiel d'explicitier le partage des
- responsabilités et des pouvoirs.
- Les organisations décentralisées par unités autonomes. Elles s'inscrivent dans
- une logique de décentralisation pour mieux répondre au besoin de réactivité,
- pour responsabiliser les équipes et donner du sens au travail quotidien.