

Transformer un Ingénieur en Leader Transversal, Charismatique et Mobilisateur ? Oui, C'est Possible !



Casse-tête dans les industries high tech. D'un côté, des salariés à la formation technique hyperpointue, spécialisée et d'excellence. De l'autre, des grands groupes de ladite industrie fonctionnant (souvent) en mode projet. Question : comment former des ingénieurs au management transversal ?

Pour répondre à ce dilemme, les universités corporate de ces grandes industries ont mis en place des modules de formation au Management. Parmi ceux qui sont les plus demandés, *Le Manager Transversal Efficace* : il permet à ces ingénieurs d'appréhender le savoir-faire et être d'un manager. En évitant le choc des cultures intérieures.

Le management dit « transversal » concerne toute personne devant exercer une influence sur d'autres dans le cadre d'une mission, sans avoir une position de manager hiérarchique. Il s'agit donc de pilotes de projets, d'animateurs de task-forces, de pilotes de processus (processus qualité, achats, financiers, comptables), ou plus largement de personnes occupant une fonction support, comme les acheteurs, informaticiens, responsables RH, finances, comptabilité, contrôle de gestion, etc.)

Un manager sans pouvoirs

Un manager transverse se trouve donc confronté à la – lourde – tâche d'embarquer avec lui (ou elle) un ensemble d'individus ou une équipe virtuelle sans avoir, d'emblée, l'autorité hiérarchique. Au départ, il se trouve alors amputé des leviers formels qui vont avec ledit lien de subordination, cher à notre droit du travail.

Rajoutons, que les géants du high tech appartiennent à des secteurs où historiquement, la verticalité, la hiérarchie, l'unicité de commandement et le contrôle autour de règles strictes deviennent les vertus cardinales de la prise de décision, du management. Ce n'est donc pas une mince affaire, de faire penser autrement...

Or il se trouve que ce type de formation remporte un succès croissant depuis quelques années. Il définit quatre piliers qui vont à l'encontre des « tendances naturelles » des techniciens, mais qui les aident à passer de leur posture de technicien à celle de manager/leader.

Les Quatre piliers du management transversal

L'équilibre Leadership/Management

Le Leadership, c'est la capacité à influencer et à faire adhérer autour de soi, sans les manipuler, des personnes pour atteindre un objectif défini. Personne ne peut se décréter leader ou être nommé tel par l'entreprise. Ce sont vos qualités humaines et de communicateur qui font de vous un leader. Plusieurs séquences de formation sont donc consacrées au développement du leadership et aux techniques de la communication mobilisatrice. Par exemple, les participants doivent simuler des entretiens de face à face ou lors de réunions. Ils doivent y vaincre des résistances au changement, lever des obstacles ou même exercer une influence en optimisant l'ensemble discours/posture/gestion des émotions.

La capacité à « vendre » les enjeux

Les gens ne vous suivent pas pour atteindre un objectif « SMART » (Simple,

Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporisé). Ils vous suivent pour ce que ça va apporter à l'entreprise et à eux-mêmes. Pendant ces modules de formation, le point d'orgue est mis sur les techniques de vente, ce qui étonne nombre d'ingénieurs mais après coup, ils sont convaincus. Ainsi, les stagiaires s'entraînent d'abord tout simplement à vendre des objets à un prospect, compte tenu de ses besoins et motivations. Ensuite, ils doivent « vendre » un projet d'investissement à leurs collègues qui simulent le comportement d'une équipe de décisionnaires dans l'industrie aéronautique.

L'importance du « charisme » dans la relation avec les équipiers

C'est l'aspect qui peut être le plus difficile pour des participants de profils très techniques. Les dispositifs d'animation utilisés dans la formation permettent de faire progresser en ce domaine sur un mode ludique et parfois étonnant. Par exemple, le consultant met alors en place des jeux pédagogiques « décalés » mais aussi des apports et une réflexion sur l'intelligence émotionnelle. Le ressenti est toujours positif.

L'aisance dans un système complexe multidisciplinaire et multi-acteur

Il s'agit bien de mobiliser des acteurs qui ont déjà un hiérarchique, des priorités, et qui la plupart du temps font un autre métier que le manager transverse. Une bonne compréhension du système et l'acquisition d'une dizaine de clés et d'outils permettent aux stagiaires de se sortir ensuite de la plupart des situations difficiles. Par exemple, il s'agira de développer un intérêt collectif à mener une action avec une équipe composée de six métiers très différents. Ou bien de « bien réagir » lorsqu'un équipier dérape systématiquement dans les dates de livrables.

Des participants rencontrés quelques mois ou années après leur formation nous indiquent souvent que celle-ci a fortement contribué à renforcer leur confiance en eux et leur aisance en situation transverse, en plus de leur apporter des outils, méthodes et postures très utiles.

Patrick Kouliche. Consultant, Formateur, Coach