

INSPIREZ-VOUS DE SODEXO POUR BOOSTER VOTRE MANAGEMENT TRANSVERSAL

Introduction

Nous vous transmettons cette nouvelle STORY sur la thématique du management transversal en illustrant nos propos avec les bonnes pratiques du Groupe SODEXO.

Nous allons aborder ce sujet de la manière suivante :

- Transformez votre organisation en introduisant plus de transversalité
- Adoptez les bons comportements et utilisez des outils adaptés
- Passez à l'action en vous inspirant des bonnes pratiques de SODEXO.

1. Transformez votre organisation en introduisant plus de transversalité

Les silos dans nos organisations constituent un frein à la satisfaction clients, aux ventes croisées et également à l'efficacité de la collaboration entre fonctions lors du déploiement de vos projets de transformation.

Comment s'y prend une entreprise comme SODEXO pour transformer son organisation, dépasser les silos et assurer une bonne collaboration transverse entre ses différents métiers, sites ou fonctions ?

A la différence d'un chef de projet dont la mission est limitée dans le temps, le manager transversal est responsable de l'atteinte d'objectifs durables, inscrits dans une échelle de temps plus longue.

Pour illustrer ce type de mission, j'aimerais mentionner la construction de la politique de mobilité de Sodexo Benelux.

Les objectifs de cette mission ont été fixés par la direction générale.

Au niveau des actions permettant de cheminer vers l'atteinte des objectifs, leur déploiement résulte d'une coordination transversale entre de nombreux départements :

- Sales, HR, Facilities,
- Finances, Corporate Responsibility,
- Health et Quality & Safety.

Le champ d'action est donc particulièrement large.

✓ **Bonne pratique N° 1 : Intégrer la politique de mobilité dans celle plus large de la Corporate Responsibility, communiquer clairement la vision et montrer les bénéfices**

- Michel Croisé, président de Sodexo Benelux, et Jérôme Lemouchoux, CEO de Sodexo Benefits & Rewards, travaillent ensemble pour faire de l'entreprise une référence en matière de mobilité responsable.
- Dans leur communication, ils montrent que l'entreprise peut supporter ces initiatives sur le plan financier », et que les actions menées auront un impact positif sur les états financiers.
- A titre d'exemple, les cours d'eco-driving, qui réduisent la consommation de carburant et le nombre d'accidents de la route.

- D'autres initiatives génèrent des coûts qui sont assumés comme l'attribution d'une indemnité pour les transports en commun ou la mobilité douce utilisés en complément de la voiture de société

✓ **Bonne pratique N° 2 : Impliquer les collaborateurs**

- Sodexo développe actuellement un nouveau plan de mobilité, et en débat actuellement avec ses collaborateurs.
- Antérieurement, les collaborateurs ont également été impliqués dans les plans du transfert du siège social d'Auderghem vers Ixelles. Ils ont notamment pu voter pour l'emplacement définitif du siège et l'aménagement des bâtiments.
- Aujourd'hui, les collaborateurs du siège participent au groupe de travail Stratégie de Mobilité.
- Les ateliers de réflexion aborderont les moyens requis pour concrétiser l'ambition du siège conformément au plan Horizon 2030.
- Les salariés concernés pourront donc apporter leurs idées sur le budget mobilité, le soutien à la mobilité alternative, la car policy, le parc automobile partagé, le télétravail, la mobilité des callcenters, les enjeux de sécurité et beaucoup d'autres sujets.

✓ **Bonne pratique N° 3 : Définir en amont les qualités attendues du manager transversal puis sélectionner la bonne personne**

Quelles sont les qualités et les compétences nécessaires à la réussite d'un management transversal ?

- Une vision claire des objectifs.
- La capacité à communiquer à des interlocuteurs de compétences, de métiers et d'origines culturelles diverses.
- Le leadership, c'est-à-dire la capacité à mobiliser tous les contributeurs, en donnant du sens à la mission transverse, en sachant maintenir leur engagement dans la durée.
- Le sens de l'organisation, pour agir en architecte de la mission.
- Le pouvoir d'influence et la capacité à mobiliser de nombreux acteurs dans les réseaux internes et externes à l'entreprise.
- Le sens de l'écoute.
- De la diplomatie et de l'enthousiasme.
- Une capacité à communiquer auprès de différents publics et à raconter de belles histoires autour des actions réalisées et des réussites.
- La volonté de reconnaître les contributions en valorisant les personnes.
- La dernière étape pour gagner en efficacité consiste à identifier puis à sélectionner les personnes susceptibles de remplir correctement la fonction de manager transversal.

2. Adoptez les bons comportements et utilisez des outils adaptés

2.1 Réussir votre transformation vers un management transversal performant

- Une management transversal efficace nécessite de faire évoluer les modes de penser, d'organiser, d'agir et de collaborer d'une organisation.
- La transformation managériale qui consiste à passer d'un mode de management hiérarchique à un fonctionnement plus transversal implique un décloisonnement de l'organisation en vue d'une meilleure efficacité et d'une motivation plus forte des équipes.

2.2 Comment booster votre management transversal ?

Je souhaite vous donner quelques clés qui peuvent favoriser la mise en œuvre de votre management transversal :

✓ **CLE N° 1 : Adoptez le bon comportement et un langage commun**

Pour réussir sa mission, le manager transverse se doit d'améliorer sa connaissance du terrain ainsi que sa capacité à interagir avec les autres, en faisant évoluer son comportement :

- Pour passer du paradigme du management pyramidal (« je sais »/ tu fais »), à celui du management transversal (« nous savons /nous faisons »).
- Dans le même temps, il s'efforcera de faire monter ses contributeurs en compétences, en parlant moins et en privilégiant une écoute bienveillante.
- Enfin, pour améliorer la communication entre les métiers et les fonctions, il abandonnera le jargon technique pour préférer l'utilisation d'un langage commun.

✓ **CLE N° 2 : Construisez une relation de confiance**

- Une collaboration transversale efficace ne se décrète pas mais elle sera facilitée par la mise en place de conditions propices.
- Parmi ces conditions facilitantes figurent la création d'une relation de confiance avec les acteurs clés et de la transparence dans les échanges.
- Cette relation de confiance peut se construire à 2 niveaux, celui de la confiance organisationnelle et celui de la confiance interpersonnelle.
- La confiance organisationnelle comprend 6 dimensions et l'on peut réaliser un diagnostic de la situation initiale puis établir un plan d'actions pour faire progresser l'intensité de cette confiance dans l'organisation.
- Il en va de même avec la confiance interpersonnelle.

✓ **CLE N° 3 : Introduisez plus de transversalité et communiquez sur la finalité**

Nous pouvons communiquer la finalité de notre transformation de la manière suivante :

Par exemple, augmenter notre performance collective en s'entraînant mutuellement et en étant très attentifs à l'évolution des besoins de nos clients pour toujours être en mesure de les satisfaire pleinement.

L'obstacle majeur à l'obtention de cette performance collective au service du client réside dans la difficulté de coordonner avec agilité de multiples activités et de faire collaborer des équipes aux contraintes et objectifs différents.

L'instauration de cette dynamique de collaboration est au cœur du management transversal et suppose de savoir agir en stratège, en architecte et en capitaine d'équipe.

✓ **CLE N° 4 : Agissez en stratège, en architecte et en capitaine d'équipe**

- Agissez en stratège : Cela suppose la mise en place de 3 actions conjointes et je me tiens à votre disposition pour discuter du COMMENT avec vous :
 - Identifier et s'allier les contributeurs
 - Accroître votre influence
 - Tirer profit des oppositions
- Agissez en architecte : Si l'architecture est l'art de formuler les problèmes et de les prioriser avec clarté, alors agir en architecte suppose la mise en place des actions suivantes :
 - Formaliser les objectifs de votre projet de transformation

- Communiquer sur « Qui est concerné »
 - Évaluez les impacts du déploiement de votre projet
 - Enfin, coconstruisez votre plan d'actions
- Agissez en capitaine d'équipe avec 3 actions déterminantes, je me tiens à votre disposition pour discuter du COMMENT.
 - Motivez les membres de votre équipe pour qu'ils développent leur collaboration
 - Sachez maintenir cette dynamique de collaboration
 - Recherchez un équilibre entre vos 3 dimensions managériales : stratégique, opérationnelle et relationnelle

✓ **CLE N° 5 : Augmentez votre influence**

Pour accroître votre influence, vous pouvez vous appuyer sur 3 leviers : La position, la personne et ceux liés à la mission et à votre pouvoir relationnel.

Nous développerons ici les 6 leviers liés à la personne

- Les valeurs et les qualités que les autres voient en vous.
- Votre capacité à persuader et à fédérer.
- Votre expertise et votre légitimité liée à vos compétences.
- Vos réussites passées.
- Votre capacité à organiser la circulation des informations.
- Votre intérêt pour l'autre et votre capacité à proposer de missions intéressantes.

3. Passez à l'action en vous inspirant des bonnes pratiques de SODEXO

Je vous propose une illustration pratique de mes propos de mespropos en partageant avec vous les 3 temps du projet de transformation digitale de cette entreprise dirigée aujourd'hui par Denis MACHUEL, leader mondial des services de Qualité de Vie avec 460 000 collaborateurs au service de 100 millions de consommateurs à travers le monde.

1. Moment N°1 : Définir et communiquer les objectifs à atteindre

Quels sont les 3 objectifs de ce projet de transformation lancé en 2017 ?

- Le consommateur final
- Les clients
- Les collaborateurs

2. Moment N°2 : Définir les meilleures méthodes et redéfinir les rôles de l'organisation

La méthode de transformation utilisée par SODEXO est largement participative d'abord au niveau du management intermédiaire mais également au niveau de ses collaborateurs ; la conviction de l'équipe dirigeante étant que la partie humaine doit demeurer plus importante que la stratégie globale ou digitale du Groupe.

2.1 Définition du nouveau rôle N° 1 de l'organisation : Devenir un catalyseur

2.2 Définition du nouveau rôle N° 2 de l'organisation : Permettre la réussite de la transformation

2.3 Définition du nouveau rôle N° 3 de l'organisation : Devenir un accélérateur de la transformation

3. Moment N° 3 : Accompagnez les personnes, communiquez les résultats et ancrez ces réussites dans la culture de votre entreprise

3.1 Accompagnez les personnes : L'accompagnement des personnes et des équipes est une pratique maintenant bien établie chez SODEXO et dont les bénéfices ont été démontrés.

Comment cette transformation digitale s'intègre-t-elle dans la stratégie du groupe leader des « Services de Qualité de Vie » ?

- Sodexo a toujours eu une culture innovante et entrepreneuriale. Il lui faut maintenant être capable de comprendre tout ce qui s'est passé au niveau international et de « scaler » les succès plutôt que de résoudre les problèmes.
- Cette méthode de « success caling » permet de faire en sorte que cela devienne une réalité au niveau du groupe".
- Ce processus est inspiré de l'Appreciative Inquiry qui est une approche basée sur les forces et le positif, ce qui permet de coconstruire collectivement le futur souhaité par tous.

3.2 Communiquez les résultats : Au niveau des résultats de ce projet de transformation digitale lancé en 2017, que pouvons dire ?

- Les résultats sont maintenant visibles en interne en France et à l'International.
- Ces résultats sont également visibles et reconnus à l'extérieur du Groupe.
- SODEXO est le leader mondial des services de Qualité de Vie depuis 50 ans maintenant.
- Au-delà de l'innovation, la digitalisation, la data et l'intelligence artificielle permettent à ce Groupe d'aller encore plus loin dans sa mission d'améliorer la qualité de vie des consommateurs qu'il sert et celle de ses salariés, pour le bénéfice de ses clients.

Ce projet de transformation a permis au digital de devenir le principal moteur de croissance de SODEXO: il irrigue aujourd'hui toute l'organisation pour créer de la valeur.

Nous pouvons même constater que le digital et l'innovation commencent à faire partie intégrante de la culture de cette entreprise.

A propos de reconnaissance externe, il convient de mentionner que SODEXO a été lauréat du prix Tech for Good 2019. Cette distinction vient récompenser la transformation digitale de Sodexo comme levier de croissance durable et responsable, notamment en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire.

Ces trophées eCAC40 évaluent la compétitivité numérique des entreprises du CAC 40, en analysant leurs performances digitales et leur capacité à se transformer à l'ère du numérique.

3.3 Ancrez vos résultats dans la culture de votre entreprise

Au niveau des bonnes pratiques de SODEXO pour ancrer les résultats de ses projets de transformation dans sa culture et enclencher ainsi un mécanisme d'amélioration continue, j'en retiens 3 :

- Une communication impactante sur le niveau des résultats obtenus sur les principales dimensions impactées par ses projets de transformation
- La mise en place d'actions concrètes pour consolider les acquis du projet et maintenir la dynamique de progrès
- La formalisation des réussites obtenues et la schématisation des modes opératoires utilisés pour permettre ces réussites

Revenons sur les enjeux et sur les problématiques d'une transformation collective en nous posant la question suivante :

Pourquoi les modes de pensées habituels échouent-ils souvent à mobiliser les collaborateurs ?

- Déficit de temps : il faut prendre du temps pour aller chercher le collaborateur là où il est
- Déficit de partage du diagnostic : le dirigeant sait avec sa perception globale du projet, mais il peut lâcher ses équipes en allant trop vite ou en étant trop isolé
- Déficit de vision systémique : un point de vue particulier ne remplace pas 1000 regards sur un problème.

- Déficit de sens et de prise en compte des réalités terrain dans l'élaboration du plan d'actions
- Déficit d'alignement des rôles et des énergies dans la mise en œuvre

3.4 Passez à l'action

⇒ **Constat**

- Nous rencontrons parfois des dirigeants qui s'épuisent dans les urgences, avec beaucoup de solitude et de poids sur leurs épaules.

⇒ **Questionnement**

- Comment traiter ces enjeux et résoudre ces problématiques ?

⇒ **Solutions**

- Agissez en mobilisant vos compétences en interne
 - Vous et votre organisation avez une forte expérience des projets des projets de transformation
 - Dans ce cas, mobilisez vos compétences en recherchant un bon équilibre entre l'utilisation de processus et d'outils et la focalisation sur les aspects humains de votre projet
- Agissez en mobilisant vos compétences et en vous faisant accompagner

CONNEC'SENS se propose de vous accompagner pour optimiser l'avancement de votre projet en mobilisant vos compétences et en utilisant les leviers d'action suivants :

- Mettre en œuvre 6 leviers pour augmenter votre impact de leader dans votre environnement tout en restant aligné sur vos valeurs
- Préparer l'élaboration et le partage de la vision de votre projet de transformation en travaillant au préalable sur 5 thématiques
- Coconstruire avec votre équipe 4 catégories de stratégies en réalisant au préalable un diagnostic de votre situation de départ
 - o Notre diagnostic s'étend à l'identification des points forts du dirigeant et de ses managers.
 - o Le dirigeant connaît exactement ses forces et peut se concentrer sur ce qu'il aime faire, revoir sa politique de délégation, améliorer sa performance individuelle et collective, gagner du temps et prendre plus de plaisir !
- Identifier les principaux acteurs touchés par votre projet de transformation, faire un état des lieux de la situation et élaborer une stratégie pour augmenter le niveau d'adhésion de vos principaux partenaires
- Echanger sur vos pratiques de déploiement et de pilotage de vos projets, ainsi que sur vos méthodes d'ancrage des résultats, en les comparant aux best practices du secteur, afin de les enrichir
- Vous suggérer 5 leviers pour développer l'engagement autour de votre projet de transformation
- Vous faire travailler sur des situations professionnelles concrètes, telles que :
 - o L'efficacité du management des projets transversaux
 - o La confiance, la légitimité et l'influence du manager
 - o La prise de décisions
 - o La gestion des situations difficiles

En variant la forme et les styles d'animation afin de vous approprier rapidement et de manière ludique ces méthodes et ces outils

CONCLUSION avec la métaphore du phare et des bateaux

Osons la comparaison du projet de transformation digitale de SODEXO à une série de 3 figurines, un phare et deux bateaux emboîtés les uns dans les autres comme le seraient des poupées russes en bois de tilleul de taille décroissante :

– PREMIERE FIGURINE : LE PHARE

- C'est la détermination du CAP à suivre, la Vision du projet de transformation digitale qui a été construite et communiquée clairement aux collaborateurs au début du projet avec une carte de transformation et une feuille de route

– DEUXIEME FIGURINE : LE NAVIRE RAVITAILLEUR

- Ce sont à la fois les ressources nécessaires et c'est également la méthode qui a été retenue en répondant aux questions suivantes :
 - Quels sont les acteurs clés, ceux dont nous avons absolument besoin pour réussir notre transformation ?
 - Comment les fait-on monter à bord du navire ?
 - Quel rôle envisageons-nous de leur attribuer ?
 - Comment s'assure-t-on de leur engagement et de leur montée en compétences ?

– TROISIEME FIGURINE : LE NAVIRE OPERATIONNEL

- C'est l'élaboration et l'exécution du plan d'action
- C'est aussi le pilotage de la trajectoire
- Dans la vie d'un projet, comme dans le pilotage d'une trajectoire, la phase du démarrage et des premières heures est très importante. D'où l'intérêt de sécuriser ce début de trajectoire durant les premiers mois avec un pilotage rigoureux.
- C'est également l'ancrage des résultats obtenus et la schématisation des modes opératoires ayant permis ces réussites

Le rôle du dirigeant, c'est de s'assurer de l'alignement des 2 bateaux, de susciter l'appropriation, d'entretenir la flamme de la motivation et de l'engagement jusqu'à destination.

Comme le dit Denis MACHUEL, le plus important même dans un projet de transformation digitale, c'est la partie humaine qu'il faut toujours faire passer avant la technologie.

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de prendre connaissance de cette STORY N° 21 avec curiosité et esprit critique.

Mes clients me décrivent comme une personne ouverte, déterminée, très à l'écoute de mes interlocuteurs, avec de fortes valeurs humaines, réellement désireuse de faire progresser les dirigeants et les managers que j'accompagne.

Alors, contactez-moi, faites reconnaître votre valeur ajoutée, engagez votre potentiel pour entraîner vos équipes vers des décisions adaptées et vers plus de performance tout en vous faisant plaisir.