

Manager sans lien hiérarchique : obtenir l'engagement sans pouvoir formel

Module adaptatif

~20 min

Le travail en mode projet et transverse s'est généralisé, et trois équipes transverses sur quatre échouent sur au moins trois de leurs cinq objectifs, selon la Harvard Business Review. Ce module s'adresse à ceux qui doivent obtenir l'engagement sans pouvoir formel, et aussi aux managers hiérarchiques dont on sollicite les équipes. Il apporte trois gestes précis : le contexte avant la demande, les monnaies d'échange de Cohen et Bradford, et l'accord négocié à trois, formulé et daté.

— OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

- 01 Distinguer l'obéissance obtenue par le pouvoir de l'engagement volontaire, et bâtir sa légitimité sur la mission, la compétence et la relation.
- 02 Identifier les monnaies d'échange qui comptent pour chaque personne et pour son manager, avant de formuler une demande.
- 03 Négocier un accord à trois, avec le collaborateur et son manager hiérarchique, et le formuler de façon datée et réciproque.
- 04 Faire durer l'accord en tenant ses promesses, en rendant les contributions visibles et en traitant tôt le désengagement.

— PUBLIC CONCERNÉ

Chefs de projet, référents et coordinateurs, et managers dont on sollicite les équipes.

- **Prérequis** : aucun

— DÉROULÉ DU MODULE

En autonomie, avec un entraînement adapté à l'apprenant.

- 1 **Autodiagnostic** : sur 9 dimensions pour situer ses pratiques et orienter l'entraînement.
- 2 **Vidéo d'expert** : de 10 minutes, ponctuée de 3 pauses de réflexion.
- 3 **Mises en situation** : 2 premières situations sélectionnées à partir de l'autodiagnostic, puis 16 autres facultatives. Chaque réponse reçoit un retour pédagogique : ses effets et une piste pour progresser.
- 4 **Engagement daté** : une action à essayer, rédigée par l'apprenant ou choisie parmi les propositions.
- 5 **Fiche mémo à télécharger** : repères clés, questions, engagement, notes personnelles et check-lists.

— UN EXEMPLE PARMI LES SITUATIONS PROPOSÉES

Alejandro pilote le futur circuit d'admission d'une clinique avec cinq collègues qui ne dépendent pas de lui. La responsable du laboratoire vient de confier une urgence à l'une d'elles, qui devait livrer ses données vendredi. Le comité de direction attend une démonstration dans trois semaines. Que fait-il maintenant ?

— ÉVALUATION ET VALIDATION

Seuil : 80 %

Le score prend en compte les réponses aux mises en situation, l'engagement formulé et, le cas échéant, les activités d'apprentissage complémentaires. La validation requiert un engagement et un score d'au moins 80 %.

MÉTHODES & MODÈLES

- Trois sources de légitimité (mission, compétence, relation) et le contexte avant la demande — méthode Afthonios
- Monnaies d'échange — d'après Cohen & Bradford
- L'accord à trois : manager transverse, collaborateur, manager hiérarchique — méthode Afthonios
- Trois pratiques pour faire durer l'accord — méthode Afthonios

SOURCES & RÉFÉRENCES

- Behnam Tabrizi, Harvard Business Review (2015) : trois équipes transverses sur quatre échouent sur au moins trois de leurs cinq objectifs
- PMI France, Baromètre 2026 du management de projet : la communication citée par 58 % comme compétence la plus déterminante
- Allan R. Cohen et David L. Bradford, Influence Without Authority (1990, 3e édition 2017)
- Edward Deci et Richard Ryan, théorie de l'autodétermination ; méta-analyse de Van den Broeck et al., Journal of Management (2016)