



Manager en transversal

Le management indirect

Didier Noyé, en collaboration avec Joëlle Levy Berger

Illustrations d'Etienne Appert

INSEP CONSULTING
Éditions

Sommaire

Pourquoi le management transversal ? _____ 4

1. Quelle est la spécificité du management transversal ? ____ 5

| | |
|--|----|
| Le management transversal : de multiples formes _____ | 6 |
| L'animation de groupe de travail transverse _____ | 7 |
| De nouvelles formes d'organisations _____ | 8 |
| Le management des fonctions supports ou centrales _____ | 9 |
| L'animation d'une communauté de pratique professionnelle, d'un réseau _____ | 10 |
| Le fonctionnement intégré avec des partenaires _____ | 11 |
| Quelle différence avec le management hiérarchique ? _____ | 12 |
| Pourquoi cette importance du management transversal ? _____ | 13 |
| Difficultés et dérives des organisations matricielles _____ | 14 |
| Quelles spécificités du management transversal ? _____ | 15 |
| Différents types de management transversal _____ | 16 |

2. Quelles pratiques pour le management transversal ? ____ 17

| | |
|---|----|
| L'analyse de la position des acteurs _____ | 18 |
| Les enjeux des personnes par rapport à l'action _____ | 19 |
| Adapter sa stratégie d'action _____ | 20 |
| Mettre en mouvement les contributeurs _____ | 21 |
| La relation avec la hiérarchie du contributeur _____ | 22 |

| | |
|--|-----------|
| Attention aux maladresses _____ | 23 |
| Favoriser la coopération par le style de management _____ | 24 |
| Favoriser la coopération entre deux services _____ | 25 |
| Coopération et volonté de donner _____ | 26 |
| Théorie du comportement coopératif _____ | 27 |
| Influencer en position non hiérarchique _____ | 28 |
| Savoir rapidement créer des équipes _____ | 29 |
| Choisir le système d'information et de communication _____ | 30 |
| Activer les bons leviers de coordination _____ | 31 |
| Coordonner les efforts pour les objectifs communs _____ | 32 |
| 3. Quel management transversal pour les projets ? _____ | 33 |
| Manager un projet _____ | 34 |
| Qui sont les acteurs concernés par le projet ? _____ | 35 |
| Repérer les intérêts des parties prenantes _____ | 36 |
| Construire le cahier des charges avec les utilisateurs _____ | 37 |
| Expliciter les relations client/fournisseur pour le projet _____ | 38-39 |
| La communication pour le projet _____ | 40 |
| 4. Comment animer son réseau ? _____ | 41 |
| Le réseau ou la force des liens faibles _____ | 42 |
| Son propre réseau informel _____ | 43 |
| Cartographie de son réseau informel _____ | 44 |
| Caractéristiques d'un réseau structuré _____ | 45 |
| Les rôles au sein d'un réseau structuré _____ | 46 |
| Les réseaux sociaux vecteurs de collaboration _____ | 47 |
| Lectures complémentaires _____ | 48 |

Pourquoi le management transversal ?

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 !

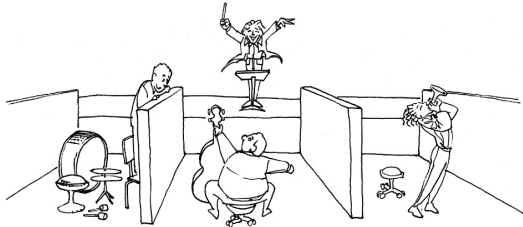
On connaît bien la forme classique du management hiérarchique, avec unité de commandement sur un même ensemble. Manager en transversal, c'est animer des personnes qui contribuent à des projets ou à des processus interservices.

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.

Savoir 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.

1. Quelle est la spécificité du management transversal ?



Le management transversal : de multiples formes

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.

Ces exemples sont repris dans les pages qui suivent. De plus, ce Basic développe des pistes de réflexion sur deux des formes de management transversal : les projets (chapitre 3) et le réseau (chapitre 4).

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).

* Voir au sujet des *Cross functional teams* le livre de C. Ghosn : *Citoyen du monde*, Grasset.

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.

Le management des fonctions supports ou centrales

Les fonctions supports ou centrales impliquent un management transversal.

Elles contribuent à élaborer et à déployer des politiques qui ont une dimension transversale (ex. : politique qualité). Elles conduisent certains projets qui ont un caractère transversal (ex. : implantation de l'assurance qualité). Elles sont responsables de certains processus récurrents (ex. : audit qualité).

Les fonctions supports sont aussi confrontées à la nécessité de développer la transversalité entre elles afin de favoriser la convergence des efforts (ex. : direction du personnel, de la qualité, de l'organisation, de l'audit...).

Plusieurs points délicats :

- Bien choisir ce qu'il faut centraliser et décentraliser ; savoir où placer le curseur.
- Distinguer les rôles de porteur d'une politique centrale et de prestataire de service interne.
- Gérer les articulations : repérage des attentes, concertation, clarification des attributions et des responsabilités, charte des relations...
- Éviter les dérives de comportement : le comportement de « *sauveur* » du siège qui veut aider les gens malgré eux avec ses solutions ; l'opérationnel « *victime* » des exigences du siège, l'un ou l'autre pouvant aussi jouer le « *persécuteur* » par ses critiques continues...

L'animation d'une communauté de pratique professionnelle, d'un réseau

Une communauté de pratique est un ensemble de personnes ayant en commun des intérêts professionnels, des activités, des méthodes de travail. Ces personnes peuvent se relier pour poursuivre certains buts et avoir un fonctionnement en réseau.

Exemples :

- **Club d'utilisateurs**, par exemple les utilisateurs d'un logiciel.
- **Club métier**, par exemple les ingénieurs sécurité, ou bien l'ensemble des personnes qui exercent une fonction de chef de projet.
- **Les correspondants d'une fonction** dans chaque site ; par exemple, les correspondants « formation ».
- **Un groupe constitué en « promotion »** dont les membres ont participé en même temps à un cycle de formation ou à un dispositif d'accueil-intégration.

