



Management transversal

Le management transversal concerne l'animation et la coordination d'un ensemble de salariés ou d'acteurs issus de différents services, métiers, entités ou organismes ayant une certaine autonomie les uns par rapport aux autres et devant atteindre un résultat ensemble.

Objectifs

L'action à mener est transversale par rapport au découpage pérenne de l'organisation ou des organisations.

Le manager ayant la responsabilité de cette action n'a pas de pouvoir hiérarchique sur les membres de l'équipe transversale, à part ses collaborateurs s'il y en a.

Les actions qui nécessitent un management transversal peuvent être :

- La conduite des projets internes ou externes
- La diffusion des nouvelles pratiques issues d'un projet interne
- La co-élaboration d'une politique, d'une stratégie ou d'un projet d'entreprise
- Les chantiers d'harmonisation des procédures
- Les évaluations, les diagnostics participatifs
- Le montage de partenariats complexes
- La diffusion de nouvelles pratiques dans l'entreprise à l'initiative d'un service fonctionnel

Le management transversal bien conduit permet d'obtenir :

Pour les projets ou les actions transversales :

- La stabilité en cas de changement de décideur
- Des économies substantielles en temps homme et l'évitement des dérives
- La consistance et portée durable des projets et des actions
- Une meilleure réactivité car les acteurs peuvent échanger et « se passer la balle » comme dans une équipe de rugby

Pour les acteurs :

- La diminution du stress et des risques de santé
- La restauration du rôle politique et décisionnaire de la maîtrise d'ouvrage
- La bonne appropriation par les utilisateurs finaux

Pour les organisations :

- L'émergence de leaders ou de managers (de cadres évolutifs)
- Le repérage d'opportunités stratégiques signalées ou ouvertes lors du travail transversal
- Une gestion facilitée des portefeuilles de projets surabondants
- L'évolution vers des équipes à haute performance

Méthode

Les situations transversales sont des situations complexes : pas de solution simple ni superficielle ni prévue à l'avance. Aux interfaces, il y a une réelle marge de manœuvre et plutôt moins de contraintes : nous n'en avons plus l'habitude. Les désaccords et les incompréhensions traités superficiellement reviennent grever le travail plus tard en boomerang. « *Si on rate l'analyse des acteurs, on rate le projet.* ». Cela demande de la part des managers autonomie, capacité à investir les situations et à sortir des sentiers battus.

Les missions transversales ne sont pas toujours assorties de moyens dédiés, ce qui fait une différence de taille par rapport à nombre des projets.

De façon générale, plus l'entreprise et ses salariés sont ouverts sur le monde extérieur, plus la culture est propice à la professionnalisation du management transversal. Les pratiques existent, elles sont intuitives, mais diverses, peu harmonisées et obtiennent des résultats inégaux.

A partir de là, chaque culture d'entreprise a ses atouts et ses handicaps par rapport au management transversal, qu'il s'agisse en simplifiant d'une culture à dominante relationnelle fondée en priorité sur les relations interpersonnelles et les affects, d'une culture à dominante contractuelle ou d'une culture à dominante technique.

Facteurs favorables :

- Le leadership basé sur la concertation
- L'expérience du travail dans un contexte interculturel
- La mobilité inter services ou inter entreprises
- La responsabilisation du terrain
- L'orientation client
- Le partage de la stratégie

Facteurs défavorables :

- Le manque d'autonomie
- La logique d'experts
- Un management rigide et très formel
- Une communication interne étriquée

Références

