



COLLECTION **LES BASIC** DU MANAGER

Didier NOYE - Joëlle LEVY BERGER

# Manager en transversal



# Manager en transversal

Le management indirect

Didier Noyé, en collaboration avec Joëlle Levy Berger

*Livret réalisé avec les consultants INSEP CONSULTING*

*Illustrations d'Etienne Appert*

# 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
Quelles spécificités du management transversal ? _____	14

### **2. Quelles pratiques pour le management transversal ? \_\_\_15**

L'analyse de la position des acteurs _____	16
Les enjeux des personnes par rapport à l'action _____	17
Adapter sa stratégie d'action _____	18
Mettre en mouvement les contributeurs _____	19
La relation avec la hiérarchie du contributeur _____	20
Attention aux maladresses _____	21

Favoriser la coopération par le style de management	22
Favoriser la coopération entre deux services	23
Encourager une attitude de coopération	24
Développer des relations gagnant/gagnant	25
Influencer en position non hiérarchique	26
Savoir rapidement créer des équipes	27
Choisir le système d'information et de communication	28
Activer les bons leviers de coordination	29
Coordonner les efforts pour les objectifs communs	30
<b>3. Quel management transversal pour les projets ?</b>	<b>31</b>
Manager un projet	32
Qui sont les acteurs concernés par le projet ?	33
Repérer les intérêts des parties prenantes	34
Construire le cahier des charges avec les utilisateurs	35
Expliciter les relations client/fournisseur pour le projet	36-37
Exemples de fiches outils	38
Le système d'information et de communication du projet	39
Le système de coordination, de pilotage et de décision	40
<b>4. Comment animer son réseau ?</b>	<b>41</b>
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
Quelques interrogations pour l'animation de réseau	47
<b>Lectures complémentaires</b>	<b>48</b>

## 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.