

Pour une direction, la gestion des compétences est aussi importante que la gestion des moyens financiers

- Acquisition et mise à jour des connaissances et savoir-faire. Les GPRH, puis GPEC, pour les anglophones le knowledge management, ... traduisent la conscience de l'importance de l'enjeu, même si les politiques qui les supportent sont bien trop versatiles.
- Réseau de compétences, skills networks, ... les entreprises managent les compétences tout autour de la planète en favorisant la constitution et l'animation de réseaux de pairs. Ils sont des outils indispensables pour le déploiement des politiques, des stratégies, des méthodes et des outils métier.
- Fidélisation des employés porteurs des connaissances et savoir-faire clé. Pour constituer progressivement les compétences qui feront la différence, les entreprises repèrent les forts potentiels et organisent les parcours professionnels. La compétition traverse les grands groupes dans lesquels les directions se disputent les personnalités montantes.
- Politiques d'internalisation et d'externalisation. L'enjeu du choix d'acquérir ou de maintenir une compétence en interne ou de la chercher sur le marché est pris très au sérieux.

Une organisation ... trop transverse ?

Dans une division d'un grand groupe qui gère des affaires internationales, les « équipes affaires » sont un mode d'organisation habituel qui associe sous la houlette d'un responsable d'affaires des collaborateurs de haut niveau technique pour assurer l'ingénierie et la réalisation de ces affaires.

Une organisation efficiente et bien adaptée ? On peut en douter ...

De nombreuses affaires perdent de l'argent, mais surtout, on s'aperçoit que peu d'actions de pilotage efficaces sont entreprises pour redresser les dérives en cours au sein de chaque équipe - affaire !

L'analyse de la situation conduit notamment à mettre en évidence les points suivants :

- Les contrôleurs de gestion présents dans les équipes - affaire ont depuis longtemps cessé de faire du contrôle de gestion, pour, comme tous les autres acteurs de l'équipe, passer l'essentiel de leur temps à jouer au pompier sur tous les problèmes de l'affaire. Ils n'exercent que peu leur métier, dont ils sont pourtant les représentants au sein de l'équipe
- Cette situation est confortée par l'absence de pilotage par "leur directeur - métier au sein de ces équipes des professionnels". Le Directeur des Finances de la Division et ses proches collaborateurs ne consacrent aucun temps au pilotage de l'expertise des contrôleurs de gestion - affaire ; ils concentrent leur activité sur les « revues d'affaire », moment privilégié d'analyse des dérives financières.
- Les contrôleurs de gestion d'affaire, ainsi abandonnés au quotidien de la vie des affaires, ont perdu leur métier. Et les affaires y ont perdu leur pilotage de proximité. Cet état de fait valant pour tous les métiers présents dans les équipes-affaires, l'efficacité de ce fonctionnement transversal est évidemment remise en question par les dirigeants ... Bon diagnostic ?

3. Synthèse : un management sur trois pieds

Déjà en 1998 dans « la lettre de CISTE » vous aviez pu lire, sous la plume de Denis Regnaud et Robert Givet, « Projet, hiérarchie, métiers : une cohérence à renforcer. »

En droite ligne, nous pourrions dire « Le management efficient est celui qui marche sur trois pieds : hiérarchique, métier et projet. »

- Par « projet », il faudrait entendre toute démarche qui organise la collaboration d'acteurs dans une autonomie relative de la ligne hiérarchique et de l'animation « métier ». C'est-à-dire toute organisation managée en « transverse ». Et aujourd'hui le management transverse n'est plus seulement limité à l'interne de l'entreprise ...
- Si l'entreprise est d'abord une collectivité « politique », c'est-à-dire une structure qui organise le pouvoir d'action, sa capacité d'action est la résultante (au sens des forces) des capacités d'actions des groupes et des individus qui la composent.
- La dynamique hiérarchique de l'organisation devrait organiser les pouvoirs de décision et les capacités de choix dans une perspective d'élaboration et de déploiement stratégique.
- La dynamique métier devrait permettre que se produise et se mette à jour le pouvoir d'action de la compétence.
- La dynamique transversale rend compte de la capacité des acteurs à mobiliser les différentes collaborations qu'exigent la conduite des projets et le fonctionnement efficace des différents processus d'activité.

De ces trois dynamiques dépendent la capacité d'adaptation de l'entreprise à son marché et son efficience économique, et dès aujourd'hui écologique.

Philippe Parazon

ciste

35, avenue du Granier
38240 Meylan

Tél/Fax, 04 76 41 11 94
ciste@ciste.fr
www.ciste.fr

LE DOSSIER //// 42

Management transverse, ... qu'est ce que cela change ?

1. La thèse

Aujourd’hui, rien de tel pour observer le poids d’un sujet, l’importance d’une évolution, l’actualité d’un phénomène, qu’un bon surf sur le web. Nul besoin de risquer la tendinite sur la souris pour constater que le management transverse est devenu une orientation organisationnelle massive. Les grandes écoles de management et de stratégie proposent toutes leur cursus, les consultants proposent d’accompagner les entreprises dans cette voie, ... même l’armée française s’y met.

Des formes multiples de management transverse ...

La conduite de projet et l’organisation par projet, filles du management par objectifs, construit des collaborations originales (au sens hors organigramme) limitées dans le temps et orientées vers la réalisation d’un objectif spécifique.

L’organisation par processus, née du pilotage par les flux, connecte l’entreprise à son environnement, en aval et en amont et instaure des modes d’animation réactifs.

Le travail en réseau se caractérise par des collaborations qui ne passent par aucun centre. Des réseaux fonctionnent depuis très longtemps dans les entreprises comme celui des correspondants hygiène et sécurité.

Les parties prenantes : le développement durable, en convoquant les « parties prenantes », consacre la légitimité de l’introduction des bénéficiaires des effets positifs et négatifs de l’activité de l’entreprise. Obligation transversale qui intègre jusqu’aux acteurs externes de l’entreprise.

La relation client-fournisseur : donneurs d’ordre et prestataires organisent les rapports entre le promoteur, l’utilisateur du projet et le concepteur de la solution, dans une relation client/fournisseur généralisée.

L’organisation « orientée client », rend perméable l’entreprise à la réalité du marché et aux attentes des clients pour en améliorer la capacité à s’adapter aux besoins et à leurs évolutions.

Les fonctions supports introduisent les acteurs administratifs ou opérationnels indirects dans la dynamique des processus et l’orientation client.

... qui traduisent la recherche de solutions d’organisation qui sont à la fois des symptômes visibles d’évolutions à l’œuvre et porteuses de changements.

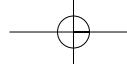
Ces modalités de collaboration stratégique et/ou d’actions ont toutes en commun :

- De tenter de **dépasser l’organisation hiérarchique** considérée comme inadéquate à l’invention de modes de managements privilégiant l’initiative, la mobilisation des compétences, la plasticité des collaborations, ... Plus généralement, ces modes de management sont instaurés chaque fois qu’il faut sortir de la routine pour conduire du développement, de la dynamique.

- De tenter **d’intégrer des acteurs** différents dans la réalisation d’un objet commun : corps de métiers différents, usagers ou clients, pouvoirs publics, population subissant des effets secondaires indésirables, ... pour trouver des solutions dans des situations qui ne peuvent être que conflictuelles ou insolubles.

- De gérer des situations et des projets complexes.¹

1.Cf. Edgar MORIN :
ce qui est tissé ensemble
dans un enchevêtrement
d’entrelacements (plexus)



Vive la complexité !

À la racine des causes, la vie ! La vie est un long voyage vers la complexité. Une visite à la galerie de l'évolution dans le jardin des plantes à Paris est une reconstitution de ce long voyage dans lequel le temps est le moyen de progression inéluctable. Depuis la première apparition unicellulaire, la vie multiplie les possibles par les voies de la reproduction hasardeuse jusqu'à aujourd'hui et, nous l'espérons tous, pour des siècles et des siècles.

Se lamenter sur la complexité croissante des sociétés humaines, des problématiques que nous avons à gérer, sans compter les défis que nous programmons pour les générations futures, ... c'est refuser cette magie qui double la mise des possibles, catastrophes et solutions, à chaque naissance d'un nouvel être vivant.

La complexité engendre une complexité supérieure et invente par conséquent des ressources inédites et des chances nouvelles pour gérer les situations auxquelles nous sommes et serons confrontés.

Des changements à l'œuvre ?

La performance amoindrie des institutions (entreprises, administrations, ...) calcifiées dans leur structure hiérarchique.

Le foisonnement des modes de collaboration, mais aussi des modes d'entreprendre, des statuts des personnes au travail.

Pour de plus en plus de personne, la perte d'importance de la valeur travail et le développement des arbitrages individuels entre vie professionnelle, familiale, affective, expérimentale.

L'intégration de dimensions aujourd'hui vécues comme des contraintes (transition énergétique, changement climatique, conscience écologique, ...) mais qui vont être de formidables occasions de redistribuer les cartes pour de nouveaux jeux (nouveaux paradigmes fondateurs de nouveaux fonctionnements des marchés, nouveaux modes d'habiter, de se nourrir, de se déplacer ...).

Symbolique et diabolique

Si le symbolique est ce qui rassemble, nul doute que la perception de l'organisation formelle et hiérarchique par les personnels de l'entreprise va dans ce sens. Et c'est bien le problème que rencontrent les organisations transverses : étant plus récentes et peu formalisées elles n'ont pas encore suffisamment imprégné les cultures d'entreprise au point de contrebalancer le « poids » de l'organisation hiérarchique. Pour beaucoup elles restent « diaboliques ». Un des enjeux des changements organisationnels des années à venir est bien de permettre à ces organisations transversales de gagner en « symbolique ». Pour cela il faudra les formaliser plus et les piloter mieux, et surtout travailler les articulations entre l'ensemble des logiques organisationnelles à l'œuvre.

2. L'antithèse

« Management transversal » avez-vous dit ?

Mais qu'y a-t-il à « transversaliser » ?

Une dimension transversale postule l'existence d'autres dimensions : en particulier une dimension hiérarchique, une dimension métier, ...

L'entreprise est « une »

L'existence même d'un « entreprendre » traduit le rassemblement de personnes possédant des intérêts spécifiques donc différents, mais associés par différents types de contrats pour la réalisation d'un objectif reconnu comme commun parmi tous les autres.

L'entreprise est en ce sens une construction symbolique² au sens où est symbolique tout ce qui permet à un groupe de personnes de former des alliances, de se rassembler en vue de projets. À l'inverse est dia-bolique tout ce qui divise des humains, les éloigne, les empêche d'échanger donc de se comprendre.

Pour qu'existe et que se renouvelle cet assemblage, il est nécessaire qu'une représentation unifiée de l'entreprise existe. Cette représentation est synthétisée dans une stratégie et dans des valeurs plus ou moins partagées.

Dans ce monde complexe où les repères sont plus difficiles à identifier, l'affirmation « moderne » et incantatoire de l'avènement du management transversal est peut-être alors une façon de poser la scandaleuse question :

À quoi sert la hiérarchie dans l'entreprise aujourd'hui ?

Particulièrement en France, et dans les pays d'Europe Latine, manager en position hiérarchique c'est diriger, conduire, ... On aura beau avoir 20 ans de pratique de délégation et 10 ans de pyramide inversée derrière soi, le chef reste le chef. Comme dit la blague, « il a toujours raison ». C'est un attribut, une disposition livrée avec le poste. Comme l'inaffabilité du pape.

Promouvoir le management en réseau, en projet, en organisation processus, semble être une tactique pour conjurer cette culture historique. L'appel à la rescoufle pour la communication interne, de l'image des pratiques artistiques et surtout sportives et la discréption des modèles militaires montrent que pour leurs promoteurs, l'art du management transverse est plus proche de l'animation que de la direction, plus proche du service que du commandement.

Réduire le risque de la dispersion

La recherche de cohérence, la coordination des acteurs et des actions, l'allocation des ressources, le contrôle, le pilotage, ... traduisent la dépense d'énergie à consentir pour maintenir la cohésion de l'entreprendre. Sans cet effort permanent, l'entreprise ne résisterait pas aux forces centrifuges qu'exercent sur elle les stratégies « locales ». La hiérarchie³ est l'organisation de cette cohésion.

Délimitation des responsabilités, construction de la cohésion, coordination des multiples activités et décisions, contrôle et pilotage, ... voilà donc bien des activités d'essence managériale.

². Les grecs parlaient de symballein (de syn-, avec, et -ballein, jeter) signifiant « mettre ensemble », « joindre », « comparer », « échanger », « se rencontrer », « expliquer ».

³. Le concept de hiérarchie est tiré du grec « direction par les prêtres »

Le management hiérarchique est l'animation de la cohésion, le renouvellement du pacte symbolique qui fonde l'entreprendre. La hiérarchie est la délimitation des territoires de responsabilité et des lieux de prises de décision.

La hiérarchie est l'organisation de la possibilité de prises de décision, aux différents niveaux de détail de l'action, à court, moyen et long terme.

La hiérarchie est le contrôle de gestion qui permet la mesure de la performance, le pilotage et l'allocation des ressources.

La hiérarchie réalise la synthèse des projets dans la confrontation à la stratégie de l'entreprise.

La tentation de la diversion ?

Devant le risque de l'illégitimité, certaines directions d'entreprise dans l'incapacité d'incarner le projet pour l'avenir, préfèrent gagner du temps en complexifiant les matrices organisationnelles. L'affirmation ostentatoire du développement d'un management transverse devient la tactique pour noyer le poisson, pour produire une diversion par rapport aux difficultés que vivent ces directions à organiser l'actualisation du « pacte ».

Il est par exemple difficile actuellement d'animer l'esprit d'entreprise dans un site industriel d'une multinationale d'origine française. Difficile de faire partager par des employés les nécessités de rééquilibrage des implantations mondiales lorsque cela passe par des diminutions d'effectifs ? Pourtant cela peut avoir du sens, y compris en termes de développement durable. Mais si la direction a suivi de trop près l'appétit de ses actionnaires et a brouillé les pistes en recherchant d'abord pour lui-même le rendement à court terme qu'a représenté les localisations en pays émergeant, les valeurs de l'entreprise seront plus difficiles à partager.

Dans le même temps, les stratégies syndicales des groupes internationaux restent très centrées sur les implantations géographiques nationales. Tel responsable syndical dans les instances européennes d'un grand groupe industriel nous confiait l'inexistence d'une réflexion à l'échelle européenne et considérait l'idée d'une action concertée entre des syndicalistes d'Europe de l'Est et des syndicalistes français dans le cours du transfert d'une ligne de production ou de site comme « relevant de la sciences-fiction ».

Les gens de métier et le métier de l'entreprise

L'entreprise en économie de marché n'existe qu'à travers sa capacité à rendre des services à des clients. Parler du ou des métiers de l'entreprise c'est prendre le point de vue des clients et évoquer les domaines dans lesquels elle peut rendre ces services.

Du point de vue des employés, l'entreprise est l'assemblage des savoirs et savoir-faire qui concourent à produire le bien ou le service.

Le métier est une des composante de l'identité personnelle de chacun et sa raison d'être dans l'entreprise. La reconnaissance et l'association des personnes partageant ces savoirs et savoir-faire dans l'entreprise possèdent aussi une dimension symbolique forte ; les gens de métier se reconnaissent : la production, le commerce, les achats, la finance, les ressources humaines, la technique, le marketing, ... sont aussi des sortes d'associations professionnelles dans l'entreprise. On peut y entendre les antiques réminiscences des corporations du XIX^{ème}. Les grandes écoles contribuent à la structuration de ces réseaux de professionnels dans les entreprises et hors des entreprises. Les clubs de responsables RH, SI, logistique, ... en sont une autre manifestation. Enjeu fort de cohésion, le métier est aussi un enjeu fort dans la compétition des entreprises entre elles.

