

Le management transverse

GCA (2S) Michel Asencio

Chercheur associé

(octobre 2005)

Le travail en réseau ou le management transverse n'est pas une activité qui va de soi, surtout dans un milieu fortement hiérarchisé, et des structures verticales comme elles existent par exemple au sein du ministère de la Défense. Pourtant avec la complexité croissante des dossiers, le nombre de parties prenantes intéressées par le traitement des affaires et l'équipement croissant en réseaux, ordinateurs et applications logicielles, c'est la seule méthode qui s'impose dorénavant pour conduire les affaires...

Travailler en équipe, en réseau, manager un programme ou un dossier en transverse est aujourd'hui le lot de tout responsable, quel que soit son niveau de responsabilité dans la hiérarchie. La difficulté de mettre en œuvre cette méthode de travail trouve son origine dans la composante psychologique qu'elle renferme. Travailler en transverse, c'est accepter de ne plus être propriétaire en propre du dossier concerné. C'est accepter les ordres d'un chef d'orchestre (et non plus hiérarchique) et de se considérer comme un contributeur susceptible d'amener une plus-value au dossier, sans aucune arrière-pensée. Il faut que chaque contribution se dispense d'emprunter les arcanes bureaucratiques traditionnels et souvent fatals à l'émergence d'une idée nouvelle. Il faut que « le chef » situé sur une strate intermédiaire applique un « suivisme » intelligent et confiant envers le dossier correspondant. Une des caractéristiques principales du travail en matriciel est qu'on fait appel non plus à une entité structurée mais à un spécialiste de cette structure qui doit porter sa contribution avec le risque de ne pas être explicitement cité. Il est très difficile, humainement parlant, pour un membre de l'équipe, d'accepter de donner professionnellement le meilleur de soi-même sans avoir la possibilité de revendiquer sa part, de même que pour le responsable de projet, il est très difficile de ne pas pouvoir récompenser personnellement un membre méritant de son équipe. De plus, il faut accepter les notions de maître d'ouvrage et maître d'œuvre ainsi que les principes qui régissent cette répartition des tâches.

