

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

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
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

3. Quel management transversal pour les projets ? 31

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

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
Quelques interrogations pour l'animation de réseau	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 !

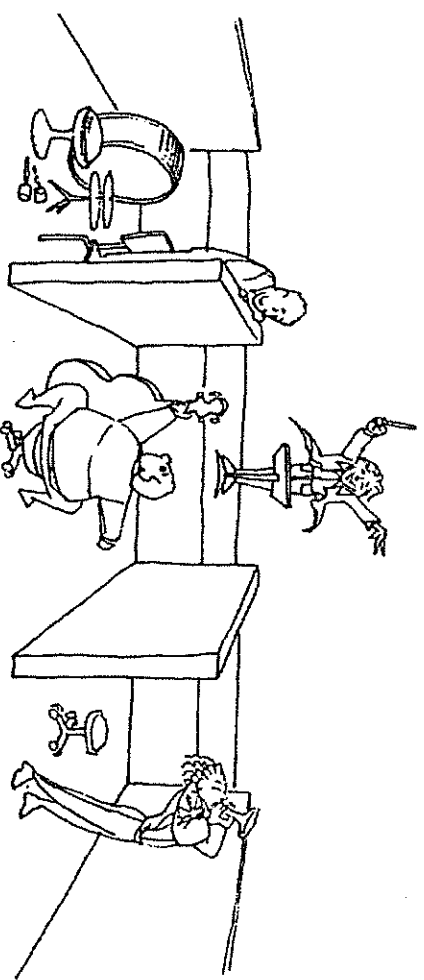
On connaît bien la forme classique du management hiérarchique, avec unité de commandement sur un même ensemble. Manager en transversal, c'est animer des personnes qui contribuent à des projets ou à des processus interservices.

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 transversale

L'animation de groupe de travail transversale est une forme habituelle de management transversal. Il s'agit d'un groupe interdirections, intermétiers ou interites, 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 transversale* pour la transformation de l'entreprise.

Exemple : les 9 équipes transversales 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...

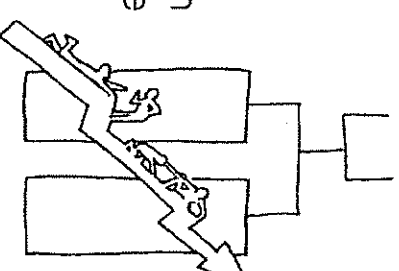
L'animation d'une communauté de pratique

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.



Le fonctionnement intégré avec des partenaires

Dans ce cas, la transversalité dépasse les limites de l'entreprise : c'est l'entreprise élargie*. Il s'agit de faire agir des personnes extérieures à l'entreprise et qui n'ont pas de lien hiérarchique.

Exemples :

Étroite collaboration avec un client pour fournir un service qui est en fait coproduit avec le client.

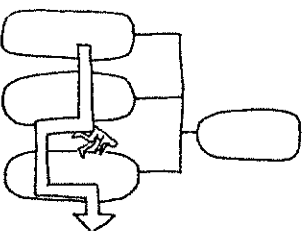
Étroite collaboration avec un fournisseur dans le cadre d'un partenariat pour un fonctionnement intégré. Externalisation de certaines fonctions.

Partenariat avec un co-traitant dans le cadre d'une stratégie commune pour un but commun.

Intégration dans l'équipe de travail du personnel détaché d'un prestataire sous-traitant.

* Voir à ce sujet : F. Moreau, AFPLANE, *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation*, INSEP CONSULTING Editions.

Quelle différence avec le management hiérarchique ?



Management hiérarchique

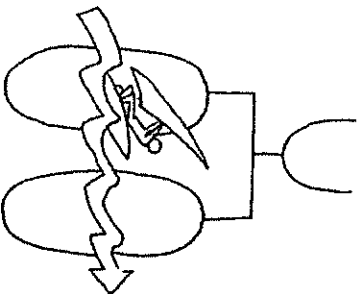
- Une responsabilité directe sur une équipe.
- Pour chaque membre de l'équipe, le manager définit la mission, les objectifs ; il fournit les moyens et apporte un appui ; il évalue les performances ; il a une influence sur la rémunération et sur l'évolution professionnelle.

Management transversal ou indirect

- Une responsabilité pour un fonctionnement interservices ou inter-établissements.
- Le croisement de plusieurs logiques (par exemple : projet/métier).
- La nécessité de parvenir au résultat avec des contributeurs qui n'ont pas un lien hiérarchique.
- Un jeu relationnel à plusieurs, souvent à 3 : le manager transversal, le contributeur, le responsable hiérarchique du contributeur.
- Un certain flou concernant le périmètre de responsabilité (par rapport à la hiérarchie directe).
- Un fort besoin de coordination et de coopération dans un contexte complexe.
- Des moyens qui ne sont pas nécessairement alloués à l'action transverse et qu'il faut puiser dans différents services.

Pourquoi cette importance du management transversal ?

Le management transversal dépasse et complète le management hiérarchique traditionnel. Dans une organisation classique, la hiérarchie pyramidale est souvent associée à la notion de territoire, de pouvoir sur les personnes qui sont rattachées. Cette conception a son efficacité mais suscite des cloisonnements, des contradictions avec les objectifs de performance globale.



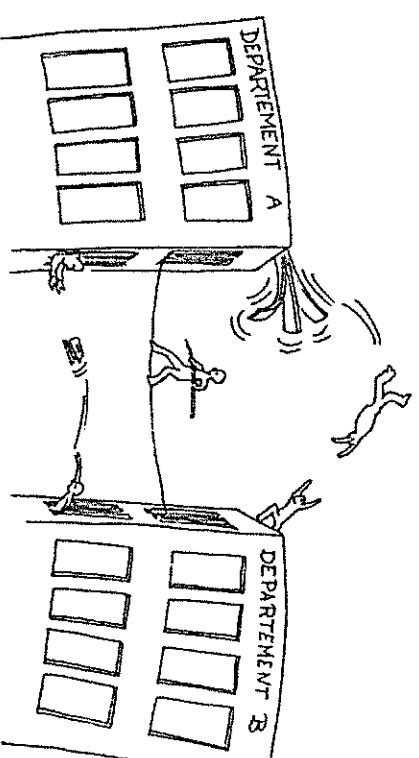
Or, il est indispensable de dépasser les cloisonnements, de fluidifier le fonctionnement collectif. Les progrès essentiels sont à réaliser aux interfaces et dans le pilotage d'ensemble de l'organisation.

Même dans les organisations classiques « *verticales* », la transversalité se développe avec des dispositifs qui font travailler ensemble des personnes de services différents : la conduite de projet, le management par processus, les démarches de progrès, le fonctionnement en réseau.

Quelles spécificités du management transversal ?

<i>Caractéristiques importantes...</i>	<i>... qu'il faut prendre en compte de plusieurs façons.</i>
Des logiques différentes : différences de métiers, de vocabulaire, d'objectifs, de fonctionnement, d'appartenance	• Connaissance mutuelle. Compréhension des intérêts, des attentes, des enjeux des parties prenantes. • Ajustement mutuel. • Explicitation du but commun pour la performance globale.
Des enjeux de pouvoir : qui décide ? quel partage des ressources ?	• Clarification des pouvoirs et des responsabilités. • Articulation avec la ligne hiérarchique. • Arbitrage et gestion des situations conflictuelles.
Une relation non hiérarchique avec une situation à 3 (ou plus) : le manager transversal, le contributeur, son hiérarchique	• Clarification des responsabilités et des délégations. • Entente, accord ou contrat. • Régulation commune, traitement des incidents. • Évaluation commune.
Une nécessaire coopération	• Initiative relationnelle. • Confiance et concertation. • Leadership pour fédérer les efforts. • Temps forts pour renforcer les liens et la solidarité.
Un besoin de coordination	• Système d'information, dispositif de communication. • Synchronisation des actions ; animation à distance.

2. Quelles pratiques pour le management transversal ?



L'analyse de la position des acteurs

Il est important de se situer dans la complexité de son environnement.

En tant que manager ayant à faire vivre une action transversale, il est recommandé d'analyser la position probable de vos interlocuteurs ; en effet, il faut anticiper leurs réactions et préparer la façon de les associer.

Pour cela :



- Identifier l'ensemble des acteurs concernés par l'action : personnes, groupes, entités. Repérer ceux qui vont être associés, ceux dont il faudra tenir compte, ceux qui peuvent apporter un appui technique ou politique...



- Estimer leurs intérêts, leurs enjeux, leurs besoins pour analyser la position qu'ils vont prendre par rapport à l'action.
- Analyser la situation globale : favorable/défavorable.
- En déduire une stratégie d'action ; préparer le mode de collaboration et la façon de communiquer avec eux.
- Vérifier que l'action envisagée est acceptable.

Les enjeux des personnes par rapport à l'action

Les acteurs : personnes ou groupes	Ce qu'ils peuvent y gagner	Ce qu'ils peuvent y perdre	Leur position* par rapport à l'action proposée

* position : favorable/alliée - indifférente - défavorable/opposante - partagée/déchirée.



Ce que les personnes peuvent avoir à gagner ou à perdre : un pouvoir de décider, des marges de manœuvre pour agir, une reconnaissance de leur compétence, un développement de compétence, de l'intérêt au travail, un fonctionnement facilité, des habitudes et de la tranquillité, du temps et de l'énergie...



Adapter sa stratégie d'action

En fonction de l'analyse des enjeux qui est faite (Cf. page précédente), on peut adopter avec différents acteurs des stratégies variées.

Exemples :

- Alliance, entente de coopération, coalition pour que les alliés soient solidaires entre eux...
- Persuasion, explication, démonstration...
- Prise en compte de l'opposition ou de l'attitude de retrait, recours à l'arbitrage, imposition des aspects non négociables...
- Position d'attente, en attendant le bon moment, la situation favorable pour réussir...



La stratégie d'action joue aussi sur l'utilisation du temps. Action progressive pour prendre le temps de convaincre, de co-construire... Action plus rapide quand le temps manque, quand il faut rapidement arriver au résultat pour un changement prescrit.*

* Voir aussi dans cette collection BASIC : *Réussir les changements difficiles.*

Mettre en mouvement les contributeurs

Pour faire avancer une action transversale, pour développer la collaboration entre les personnes, il est possible d'utiliser différents leviers :

- L'information sur les buts, sur la démarche, sur le « *qui fait quoi* », sur les réussites...
- La communication directe, l'écoute et le dialogue, la concertation.
- L'animation de rencontres, de réunions, d'événements collectifs.
- La persuasion, la sensibilisation pour donner envie d'agir.
- La négociation, la contractualisation.
- L'accompagnement individuel, l'aide, la fourniture de moyens.
- Le transfert de savoir-faire, le partage d'expérience et la formation.
- Le suivi de l'avancement des actions, la relance.
- La résolution de problème pour faciliter le travail des uns et des autres.

Il est important de bien repérer ses leviers d'action, ses marges de manoeuvre, tout en respectant le rôle des managers hiérarchiques.

La relation avec la hiérarchie du contributeur

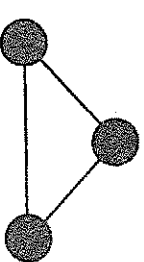
Nous avons indiqué que le management transversal impliquait de nombreux acteurs et souvent une situation à trois ; il y a donc nécessité de gérer la relation avec la hiérarchie du contributeur, pour faciliter sa contribution.

Pour cela, définir des règles du jeu :

- Quelles modalités pour faire appel à un contributeur, pour l'affecter à un travail ?
- Comment partager la décision entre le responsable du projet transversal et le hiérarchique du contributeur ? Comment réguler l'activité ?
- Quel temps consacrer et quels moyens mobiliser ?
- Quelles modalités d'arbitrage en cas d'incident ou pour le partage de ressources rares ?
- Quels rôles pour les contributeurs ? Quels pouvoirs de décision ? Quelle autonomie ?
- Quel mode d'évaluation des contributeurs ? Quelle prise en compte de leur participation ?

Une situation triangulaire : manager transversal/contributeur/hiérarchie. Il est indispensable de bien clarifier les rôles, les responsabilités, les délégations, les contributions attendues.

En effet, toute situation triangulaire peut susciter des alliances à 2 contre 1 afin de tirer profit des zones de flou, ce qui est source de tension.



Attention aux maladresses

Manager en transversal suppose de ménager les susceptibilités : vous marchez sur des œufs !

<i>Plusieurs façons d'être maladroit</i>	<i>Ce qui peut provoquer des réactions...</i>
Vous faites directement une demande au contributeur, sans passer par sa hiérarchie.	<i>Il me court-circuite. Je vais lui montrer qui commande ici.</i>
Vous faites une proposition à la hiérarchie sans vous concerter avec votre correspondant qui est le contributeur naturel.	<i>Ce n'est pas cela qu'il faut faire. C'était à moi de le proposer.</i>
Vous oubliez d'inviter à une réunion une personne concernée par l'action.	<i>Il ne respecte pas mes attributions ! On veut m'écarter.</i>
Vous imposez une bonne solution.	<i>Ça ne répond pas au besoin. Il ne tient aucun compte de l'utilisateur.</i>
Vous oubliez de mettre en valeur l'apport d'un contributeur.	<i>Il tire la couverture à lui !</i>

Favoriser la coopération par le style de management

On dit souvent que le manager doit adapter son style de management à la situation. Il doit savoir être parfois directif, parfois persuasif, parfois participatif ou encore déléгатif. Il adapte sa façon de manager aux personnes qu'il dirige, en tenant compte de leur motivation et de leurs compétences pour faire un travail donné.

Celui qui manage en transversal joue sur un registre plus restreint. Il doit promouvoir une action en s'appuyant sur la bonne volonté des participants. Il doit aboutir à un résultat avec des contributions de personnes aux intérêts parfois contradictoires. Le mode directif est peu accepté. Un mode très déléгатif risque de donner peu de résultat. Il faut adopter un management où la dimension relationnelle est forte :

- Le management persuasif, avec une bonne capacité de conviction pour expliquer, entraîner, mobiliser.
- Le management participatif pour associer les personnes, pour obtenir une contribution active et volontaire.

Le mode persuasif est un mode transitoire ; on ne peut pas rester à ce stade et il faut rapidement associer les personnes* et donner envie d'agir.

* Voir à ce sujet le BASIC Manager les personnes - Le management situationnel.

Favoriser la coopération entre deux services

On connaît bien les comportements contre-productifs classiques : cloisonnement et sous-communication, chasse gardée et défense de son territoire, passage en force et autoritarisme ; focalisation exclusive sur sa propre performance et rejet de la faute sur autrui...

Les raisons du bras de fer récurrent : méconnaissance réciproque, ignorance du rôle joué par l'autre, manque de vision du but commun...

Pour développer la coopération entre deux services :

- Développer la connaissance mutuelle des personnes des deux services.
- Expliciter les objectifs partagés ; communiquer les objectifs des uns et des autres.
- Préciser les responsabilités avec des organigrammes clairs et à jour ; communiquer sur les délégations, qui a délégation pour faire quoi.
- Faire des réunions interservices avec des objectifs de production communs.
- Exprimer une solidarité entre chefs de service face aux difficultés rencontrées.

Encourager une attitude de coopération

« NOUS, LES CRABES,
IL PARAÎT QU'ON N'EST
PAS ASSEZ COOPÉRATIVES
EN TRANSVERSAL ! »

« NOUS, LES ÉCREVISSES,
C'EST SIMPLE ! COOPÉRATIF,
ON NE SAIT MÊME PAS CE
QUE CELA VEUT DIRE... »



Développer des relations gagnant/gagnant

Adopter une approche gagnant/gagnant, c'est développer des relations fondées sur le respect de soi et le respect de l'autre. C'est entretenir des rapports avec ses partenaires fondés sur la confiance plutôt que sur la domination ou le calcul.

Cela suppose de s'affirmer de façon constructive :

- Jouer cartes sur table sur la base d'objectifs clairement exprimés.
- Être vrai, sans naïveté, être soi-même, exprimer ses sentiments.
- Rechercher un accord en tenant compte des besoins et des intérêts des uns et des autres.
- Bien identifier les processus de décision et les acteurs de la décision.
- Aménager des temps de négociation pour trouver des compromis réalistes.
- Ne pas se laisser marcher sur les pieds ; défendre ses droits en respectant ceux des autres.

Influencer en position non hiérarchique

Celui qui manage en transversal doit faire preuve de leadership. Sa prise de parole exprime son engagement personnel ; elle donne du sens aux efforts collectifs.

Cette prise de parole entraînant ne suffit pas ; il faut également :

- Prendre en compte les intérêts des personnes, savoir entretenir leur motivation.
- Montrer que les efforts sont demandés pour une performance collective (et non pas utilisés au service d'objectifs personnels).
- Être reconnu pour son autorité de compétence.
- Construire la confiance en tenant les promesses, en obtenant des résultats.

La légitimité du manager indirect n'est pas acquise *a priori*. Il faut l'établir. Sa situation est donc peu confortable.

Le manager hiérarchique qui devient manager non hiérarchique vit parfois une forte évolution de son identité professionnelle, avec un changement d'environnement et de repères.

Savoir rapidement créer des équipes

Pour manager en transversal, il faut savoir rapidement construire des équipes, insuffler un esprit d'équipe, même si les personnes constituent une équipe éphémère et vivent des appartenances multiples.*

- Se donner des références communes, des modes de fonctionnement.
- Développer le sens du but partagé, se donner un challenge.
- Lancer rapidement des actions communes, rendre visible l'équipe.
- Prévoir des temps forts collectifs pour renforcer les relations et la convivialité, encourager l'entraide.
- Repérer et traiter les sources de désaccords.
- Mettre en valeur les résultats obtenus par l'équipe.

Attention aux effets et aux risques de la distance :

- La diminution des échanges relationnels.
- L'exacerbation des défauts de communication et des malentendus.
- L'absence de régulations informelles en face à face.
- Le manque de pertinence des contrôles effectués.
- L'autonomie qui devient indépendance.
- Le but commun qui peut être perdu de vue.

* Le manager transversal a parfois simplement un domaine d'influence et non une équipe.

Choisir le système d'information et de communication

Le système d'information et de communication mis en place contribue à une bonne coordination :

- Organiser les entretiens avec les contributeurs.
- Informer les hiérarchiques des contributeurs.
- Définir des indicateurs d'avancement de l'action et la façon de les faire connaître.
- Mettre au point des modalités collectives pour le partage d'information et les échanges.
- Utiliser au mieux les technologies de l'information et de la communication : *messagerie, forum électronique, partage de bases d'information, mémorisation, gestion documentaire...*

Bref, la coordination est vitale pour permettre la convergence des actions, chacun disposant de la bonne information au moment voulu.

Activer les bons leviers de coordination

Dans une organisation, il existe plusieurs façons d'obtenir une bonne coordination :*

- Coordination des activités par l'intervention d'une autorité hiérarchique commune ; décision et arbitrage éventuel par cette autorité.
- Coordination par des processus et des rôles bien définis, par une formation commune à la façon de travailler.
- Coordination par des règles et des normes à respecter (illustration : *coordination des automobilistes à un carrefour par des feux rouges ou verts*).
- Coordination par ajustement mutuel, chacun adaptant son comportement à celui des autres (illustration : *coordination des automobilistes à un carrefour avec rond point et sens giratoire*).

Ces procédés se combinent de différentes façons, en fonction des organisations et de la culture collective.

La coordination est favorisée par des valeurs partagées, par une reconnaissance de la complémentarité des compétences de chacun.

* Adapté de Henry Mintzberg.

Coordonner les efforts pour les objectifs communs

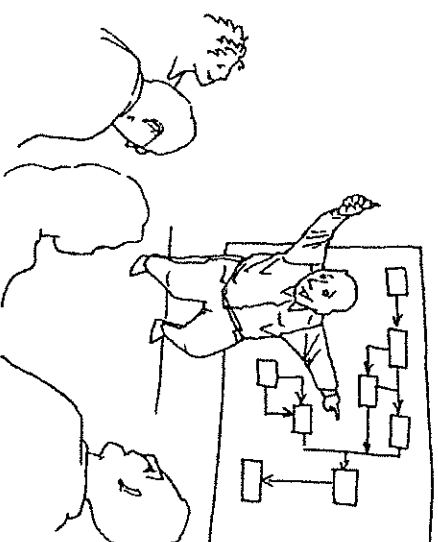
La coordination des efforts passe par la coordination et la mise en cohérence des objectifs des uns et des autres. Dans une organisation, le déploiement des **objectifs stratégiques est une bonne occasion de management transversal** : il faut assurer une convergence des objectifs entre les différents niveaux hiérarchiques, mais surtout entre les différentes directions et entre les opérationnels et les fonctionnels.

Il ne suffit pas de se mettre d'accord sur les objectifs prioritaires. La concertation porte plus particulièrement sur le *comment*, comment atteindre tel objectif. Faute de quoi, un même objectif est recherché par des voies divergentes.

Exemple : l'objectif « Réduire les coûts des achats » est recherché par telle usine en introduisant de nouveaux fournisseurs locaux, alors que la direction des Achats veut atteindre l'objectif en réduisant le panel des fournisseurs.

Il est fréquent et compréhensible de découvrir que les uns et les autres ont des objectifs paradoxaux, voire antinomiques. C'est justement là que le travail transversal apporte une plus-value ; il s'agit de trouver des solutions opérationnelles par la concertation, en dépassant les contradictions. Si les solutions étaient évidentes, il n'y aurait pas besoin de travail en transversal !

3. Quel management transversal pour les projets ?



Manager un projet

Le management de projet est une des situations les plus fréquentes du management transversal. Il a une forte dimension relationnelle.

En effet, il s'agit pour le chef de projet :

- de bien prendre en compte les attentes du commanditaire, de l'utilisateur final ;
- de développer des coopérations avec différents partenaires, de négocier les contributions ;
- d'animer l'équipe projet ;
- d'exprimer son leadership pour le projet ;
- d'orchestrer la convergence de contributions multiples.

Le chef de projet doit aussi appréhender la complexité de son environnement, il doit repérer les jeux d'acteurs, situer son propre rôle.

Qui sont les acteurs concernés par le projet ?

Il est important de repérer les différentes parties prenantes du projet.

- Qui est le commanditaire du projet ?
- Qui est le directeur du projet ? Qui est le chef de projet ?
- Qui sont les utilisateurs, les bénéficiaires ou les clients du projet ?
La non prise en compte de certains besoins des utilisateurs est une source fréquente d'échec.
- Qui sont les personnes ressources en interne ?
Appuis techniques : experts, fournisseurs de logistique ou de moyens nécessaires au projet.
Appuis « politiques » : ceux qui vont favoriser la mise en route du projet, y compris pour le déploiement final.
- Qui sont les responsables hiérarchiques des personnes ressources ?
La réussite du projet dépend souvent de son environnement hiérarchique.
- Qui sont les partenaires externes, co-traitants, sous-traitants ?
- Quels sont les membres de l'équipe projet ?

Repérer les intérêts des parties prenantes

Quels sont les enjeux des parties prenantes pour le projet ?
Faire une analyse de ce qu'ils ont à gagner ou à perdre (Cf. tableau page 17).
En particulier, quels sont les intérêts des parties prenantes par rapport aux aspects importants du projet ?

Intérêts des parties prenantes

	Budget/Coût/ Rentabilité	Délais	Livrables/ Spécifications
Management			
Client du projet			
Équipe projet			
Sous-traitant			

Construire le cahier des charges avec les utilisateurs

La prise en compte des besoins des utilisateurs du projet est un point essentiel. Il est parfois difficile de satisfaire toutes les demandes et il faut s'attacher aux véritables besoins. Le cahier des charges se négocie avec le commanditaire. Pour un maximum de pertinence, il est utile de le construire avec les utilisateurs.

1. Interroger, écouter et comprendre la demande. Identifier les besoins derrière la demande.
2. Constaté les écarts éventuels entre la demande et ce qui est faisable (faisable techniquement, dans les délais demandés, ou par rapport au budget).
3. Constaté les points d'accord ou de désaccord.
4. Chercher des solutions alternatives permettant de répondre au besoin en tenant compte des contraintes.
5. Formaliser la version du cahier des charges fonctionnel. Valider ce cahier des charges avec le commanditaire.

Expliciter les relations client/fournisseur pour le projet

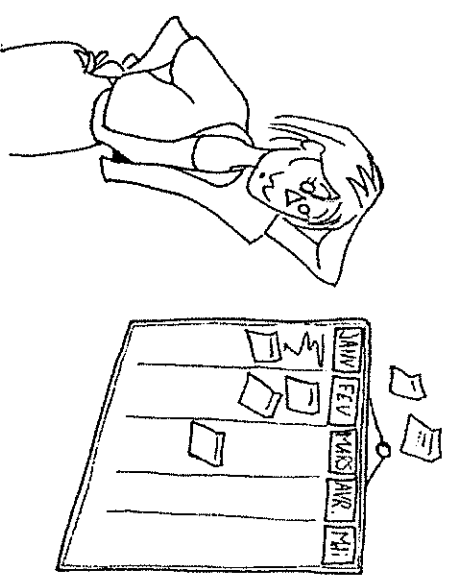
De nombreux contributeurs à un projet le sont dans le cadre d'une relation « client/fournisseur ». Voici une façon de préciser les relations.

1. Identifier tous les prestataires internes ou externes qui doivent être vos fournisseurs de produits, de services ou d'informations.
2. Vérifier auprès de chaque prestataire qu'il a bien compris quelle est la fourniture que vous attendez de lui.
3. Pour chaque fourniture attendue, préciser au prestataire :
 - Vos critères d'évaluation de qualité (respect des spécifications techniques, délais, quantités, coûts...).
 - Le niveau à obtenir pour chaque critère pour que le projet se déroule sans incidents.
4. Négocier avec chaque fournisseur et sur chaque critère un niveau de résultat réaliste (tenant compte de ses possibilités et de vos contraintes).

Expliciter les relations client/fournisseur pour le projet

(suite)

5. Établir un contrat avec chaque fournisseur sur les bases négociées avec lui (assorti des conséquences en cas de non-respect des engagements).
6. Mettre en place un dispositif de mesure du niveau réellement atteint par chaque fournisseur sur les critères figurant au contrat. Informer régulièrement le fournisseur des résultats mesurés et de l'impact éventuel pour le projet.
7. Mettre en oeuvre des modalités pour identifier et traiter les incidents et les problèmes. Pour les prestataires externes, définir les conditions de paiement en fonction du respect des critères de livraison.
8. En fin d'opération, tirer un bilan des prestations obtenues ; le mémoriser pour d'autres projets.



Exemples de fiches outils

Rôles des acteurs du projet pour chaque phase -
Phase de conception du projet

Catégories d'acteurs	Valide/ Oriente	Décide	Participe	Est informé

Repérage des concertations à développer pour le projet

Catégories d'acteurs	Service A	Service B	...
Service A			
Service B			
Service C			

Qui doit se concerter avec qui ? Sur quel thème et avant quelle date ?

Mission individuelle

Livrables	Charges		Dates de début		Dates de fin	
	Prévues	Réalisées	Prévues	Réalisées	Prévues	Réalisées

Contrat pour le projet

Entre :		et :	
Mission :			
Objectifs :			
Livrables :			
Début :	Fin :	Marges :	
Budget en (K€) :		En jours :	

Le système d'information et de communication

du projet

Dès le début du projet, il est important de définir les dispositifs de communication. Se donner quelques règles simples : type d'information, destinataire, modalités (mails, tableaux de bord, échanges directs...).

Préciser :

L'information communiquée au commanditaire du projet.

L'information échangée au sein de l'équipe projet et avec les acteurs temporaires.

L'information communiquée à l'environnement plus global du projet (autres parties prenantes, management des services, experts, autres projets...).

Exemples de procédés utilisés par le chef de projet

Objectifs de communication	Procédés de communication adaptés à l'objectif
Informier	Note d'information, tableau de bord, mail, affichage...
Faire comprendre	Formation technique, visite, témoignage, vidéo...
Faire adhérer	Débat, forum aux questions (intranet), information sur les premiers résultats du projet (<i>les victoires rapides</i>)...
Faire agir	Co-construction de plan d'action, accompagnement et conseil, audit de mise en place, bilan d'expérience...

Le système de coordination, de pilotage et de décision

Outre le système d'information, le système de coordination et de pilotage repose sur des réunions.

4 sortes de réunions :

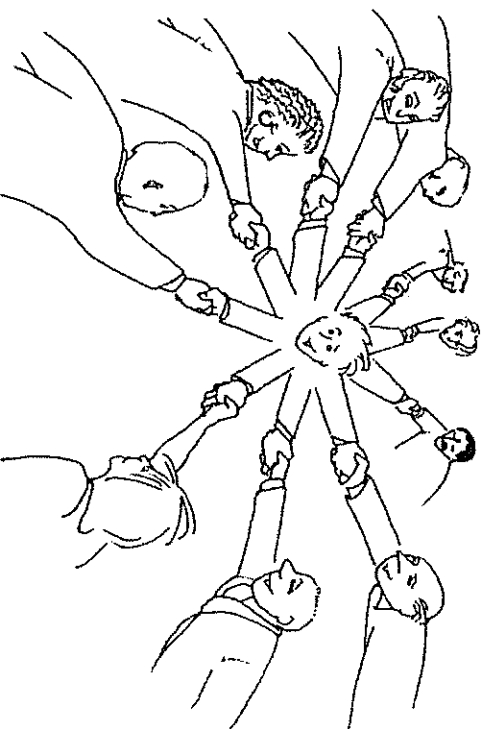
La réunion de lancement avec l'équipe projet est essentielle. Elle permet de s'approprier finalités et objectifs du projet, de construire l'équipe, de se mettre d'accord sur les modes de fonctionnement. C'est aussi l'occasion de commencer à construire ensemble la démarche.

Les réunions de coordination et de pilotage pour le noyau dur de l'équipe projet, pour faire un point opérationnel d'avancement et décider le plan d'action à venir.

Les revues de projet, aux phases-clés, avec la participation du commanditaire, des décideurs concernés par le projet, des experts éventuels. Le but est de faire un bilan intermédiaire, de prendre les décisions importantes pour les orientations du projet ; c'est aussi d'aider l'équipe projet à enrichir sa démarche.

La réunion bilan évalue le résultat et la démarche du projet, ce qui doit enrichir les projets futurs. C'est aussi l'occasion de reconnaître les contributions de chacun et de dissoudre l'équipe.

4. Comment animer son réseau ?



Le réseau ou la force des liens faibles

La notion de réseau correspond à plusieurs réalités :

Un réseau peut être une infrastructure technique (réseau informatique, téléphonique, routier...).

Un réseau peut aussi être un ensemble humain. **Un réseau de personnes est un système souple de coopération** : un ensemble de personnes ayant un pôle d'intérêts communs et se reliant pour un but partagé. Les liens qui existent reposent sur la volonté de collaborer ; ils peuvent être puissants si cette motivation commune se développe. Les liens peuvent être faibles et être activés en cas de besoin.

Un réseau peut être informel (les personnes que l'on connaît) ou **structuré et organisé**.

Un réseau organisé peut avoir des buts variés : échange d'information et d'expérience, formation mutuelle, convivialité, entraide, atteinte d'un résultat commun, influence sur l'évolution d'une organisation...

L'animation de réseau est une préoccupation croissante. C'est pourquoi les pages suivantes proposent quelques points de repères.

Son propre réseau informel

Expliciter son réseau de relations professionnelles

Dresser dans un tableau comme celui indiqué ci-dessous la liste des personnes avec lesquelles on est en relation professionnelle.

Noms	Service/Direction	Objet du dernier contact	Dates
Réseau rapproché			
-			
-			
Réseau éloigné			
-			
-			

Utilise-t-on les vœux annuels pour mettre à jour et entretenir son réseau au sens large ?

Repérer les personnes ou les services avec lesquels il y a très peu de relations, mais avec lesquels il serait intéressant d'en avoir pour la réussite des projets

Noms	Service/Direction	Raison de l'absence de relation	Que faire ?

Quel était le réseau du prédécesseur ? Comment mobiliser le réseau de son manager ?

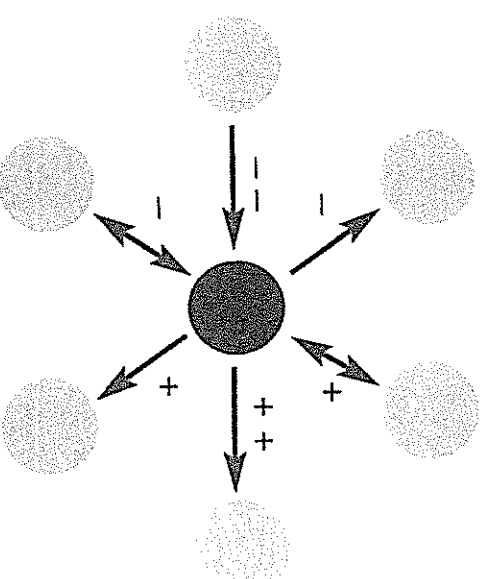
Cartographie de son réseau informel

Il est possible d'aller plus loin : décrire sur un schéma les relations avec les membres de son réseau pour un projet particulier.

Dessinez la carte relationnelle

On peut qualifier les liens que l'on a avec ces personnes de plusieurs façons :

- Fréquence des relations.
- Intensité des relations, degrés de confiance (++ + - --).
- Réciprocité ou non-réciprocité (<---->).
- Nature de ce qui se produit (convivialité, information, service, influence, coproduction...).
- Quelles sont les relations à maintenir, à consolider, à créer... ? Quelles sont celles à risque ?



Caractéristiques d'un réseau structuré

Réseau humain créé dans un but explicite : pour qu'un réseau structuré fonctionne efficacement, voici quelques points-clés :

- Un pôle d'intérêts communs. Des finalités partagées, une intention commune.
- Des règles d'appartenance et des conditions d'entrée : *avoir tel type de fonction, être concerné par tel projet, avoir telle volonté en commun...*
- Des attitudes coopératives *a priori* : confiance, bonne volonté pour travailler ensemble.
- Des possibilités d'accès aux membres du réseau. Par exemple un répertoire de *qui fait quoi*.
- Un dispositif d'animation et de communication ainsi que quelques règles de fonctionnement.

Un réseau humain est fait de l'imbrication d'un système humain et d'un système technique qui le supporte pour les communications. Les techniques sont nombreuses : *rencontres, téléphone, messagerie, forum électronique, une banque de données, gestion documentaire...* Ces moyens sont-ils accessibles ? Risquent-ils d'être facteur d'exclusion ?

Un réseau humain bien équipé est doté d'une certaine mémoire collective avec possibilité d'accès à cette mémoire. Sinon, il s'agit d'un réseau de connivences avec un risque de dissipation d'énergie.

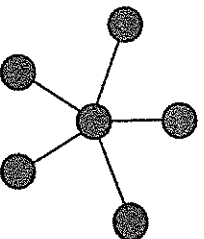
Les rôles au sein d'un réseau structuré

Pour un bon fonctionnement du réseau, il faut éviter de le tuer en reproduisant la hiérarchie à l'intérieur du réseau. Par contre, certains rôles peuvent être utiles. Citons :

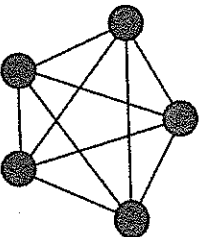
- Les parents fondateurs qui donnent naissance au réseau.
- L'animateur qui le fait vivre et donne une impulsion conviviale.
- Le gérant qui administre, gère les entrées et les sorties.
- Le membre actif et le membre dormant qui peut redevenir actif, l'observateur invité.
- Le promoteur du réseau qui en est le champion politique à l'extérieur.

Attention : la structure du réseau a une influence sur la communication.

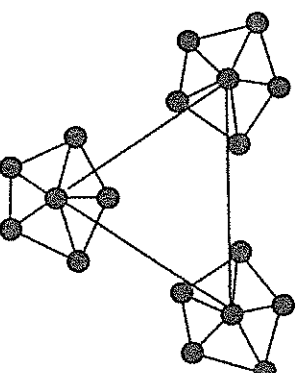
Réseau centré
(ex. : centre de recherche)



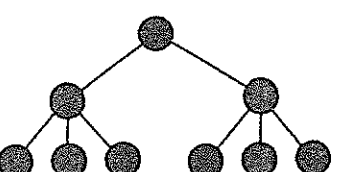
Réseau
polycentrique



Réseau de réseaux
(ex. : réseaux régionaux et national)



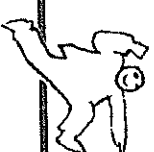
Réseau
en arborescence



Quelques interrogations pour l'animation de réseau

- Comment prendre en compte les intérêts, les enjeux de chaque membre du réseau ?
- Comment créer du lien social et de la confiance par des temps forts et des événements collectifs ? Comment animer à distance ?
- Comment structurer un fonctionnement en réseau sans le tuer par trop d'organisation ? De quelle façon instaurer un réseau polycentrique lorsqu'on se trouve au centre du dispositif de départ ?
- Comment animer et développer un réseau humain sachant que l'augmentation de la taille du réseau peut le dénaturer ? À quel moment constituer un réseau de réseaux pour garder de l'efficacité ?
- Un réseau contribue-t-il à la création de valeur ? Comment justifier l'investissement dans un réseau ? La valeur ajoutée d'un réseau est-elle fonction de la mémorisation du savoir-faire produite par le réseau ?
- Le réseau peut être porteur de *solidarité* mais aussi d'*exclusion* : comment gérer ces mécanismes ? Quels principes déontologiques exprimer à propos de fonctionnement en réseau ?

Lectures complémentaires



Carlos Ghosn et Philippe Riès, *Citoyen du monde*, Grasset, 2003.

Franck Moreau, AFPPLANE, *L'entreprise élargie : de nouvelles formes d'organisation*, INSEP CONSULTING Éditions, 2003.

Dominique Genelot, *Manager dans la complexité - Réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP CONSULTING Éditions, 2001.

Gérard Herniaux, *Organiser la conduite de projet*, INSEP CONSULTING Éditions, 1997.

Gérard Herniaux, Didier Noyé, *Organiser et améliorer les processus*, INSEP CONSULTING Éditions, 2001.

Voir aussi dans cette collection BASIC :

T. des Lauriers, *Manager un projet*.

J.-L. Blondel, *Manager votre équipe*.

D. Noyé, *Réussir les changements difficiles*.