

## Le management transverse

**GCA (2S) Michel Asencio**

Chercheur associé

(29 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.

Depuis la fin des années 1990, la DGA s'évertue à appliquer des processus issus du monde industriel. Le travail en matriciel, après une assez longue période d'appropriation, est maintenant un style de travail accepté et appliqué par l'ensemble du personnel. Les armées sont un peu en retrait même si elles sont conscientes qu'il n'y a pas d'autre moyen de gérer des affaires lourdes et complexes. Elles sont toujours prisonnières de la logique d'action sur le terrain qui demande « un chef, une mission, des moyens ». Cette logique a la vie dure car pour le combattant c'est encore la seule logique qui a prouvé son efficacité et qui, éventuellement, un jour a pu lui sauver la vie. Comment alors concilier ces deux démarches action/gestion antinomiques sans solution de continuité ?

On y parvient à haut niveau de décision où le « savoir réfléchir » laisse le « savoir-faire » au réseau et à l'équipe. Le premier cercle de collaborateurs est en général, lui aussi en mesure de faire appliquer cette démarche. *Encore faut-il que la culture de moyens ait cédé la place à la culture de résultats*, ce qui n'est pas encore une mentalité totalement établie. Les choses se compliquent au niveau « opératif » où se mélangent les spécificités de chacun et les habitudes. C'est encore plus vrai au niveau « tactique » où chaque élément qu'il soit sur le terrain ou dans un bureau, a identifié son chef, sa sphère d'expression et de reconnaissance, la sphère où ses compétences pour « faire » sont reconnues. Il est alors totalement désorienté de devoir amener ses services et sa plus-value à quelqu'un qui ne le note pas, par exemple, sans parler du concept maître d'ouvrage, maître d'œuvre.

Cette nouvelle méthode de travailler gagne du terrain, même au sein du ministère de la Défense, pourtant fortement hiérarchisé. On a cité la DGA, mais avec l'avènement de la LOLF, les Etats-majors, les armées et les structures intégrées où plusieurs armées et services sont rassemblés pour répondre à une même mission, la culture du résultat s'installe et avec elle, le travail en transverse. Il faut cependant reconnaître que le management est difficile à faire accepter et à mettre en œuvre, plus on descend dans les échelons d'exécution. Heureusement, les explications, la formation et les mutations, relayées par le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), permettent ce travail en réseau et collaboratif. Mais là aussi, les diverses strates de l'Administration ne sont pas égales devant la formation et l'équipement en terminaux électroniques et la pénétration est encore très inégale. Mais ceci mériterait un autre type de développement...

*Les opinions exprimées ici n'engagent que la responsabilité de leur auteur*