

► La plupart des entreprises vivent sous un mode d'organisation et de management découlant de l'ère industrielle

L'organisation Transverse est un outil trop peu appliqué dans nos entreprises

La marche des affaires, entre complexité et compétitivité croissantes, impose la mise en œuvre d'outils de management évolutifs.

Pierre Bonvarlet*

La plupart de nos entreprises vivent encore un mode d'organisation et de management qui est l'héritage direct du début de l'ère industrielle. Cette forme d'organisation a permis de générer de la croissance, mais le développement du monde des affaires, entre complexité et compétitivité croissantes, impose aujourd'hui la mise en œuvre d'outils de management évolutifs. L'organisation dite «transverse», souvent mal comprise et encore peu pratiquée, en fait partie.

A l'ère industrielle, nos ancêtres managers (qu'on appelait alors «les patrons») transposèrent sur leurs entreprises la seule organisation qu'ils connaissaient et qui, à leurs yeux, avait fait ses preuves: l'organisation hiérarchique de type militaire. Cette organisation peut être représentée par un arbre renversé dans lequel les différents responsables: grand chef, chefs, petits chefs trouvent leur place à la naissance d'une branche. Chacune de ces branches plus communément appelée «division» (le mot est évocateur), «service», «département» ou encore «fonction» se caractérise par un effectif, un métier et un budget de fonctionnement. La performance de l'ensemble ainsi constitué parie sur la performance de chacune des branches et rameaux de l'arbre et sur leur complémentarité. Ne méprisons pas cette forme d'organisation. Elle a permis à de nombreuses entreprises du XIXe au XXe siècle de fonctionner et de se développer comme la taylorisation leur a permis d'être

productive. Mais la croissance, rançon du succès de ces sociétés, alliée à l'évolution incessante du monde des affaires vers plus de compétitivité et de complexité, en a aussi montré les limites.

Au fur et à mesure que l'entreprise grandit, voire grossit, les entités «verticales» se prennent de plus en plus pour des entreprises à part entière. L'esprit de chapelle s'y développe au détriment du sentiment d'appartenance à l'«église» qu'est l'entreprise. On y perd le sens de la mission de l'entreprise au bénéfice de ses clients et de ses actionnaires. Des «baronnies» s'installent qui, pour répondre à des enjeux de pouvoir de leur chef, renforcent les frontières de leur fief, rendant sans cesse plus difficile la gestion des interfaces entre les corps de métier. Résultat: la performance de l'entreprise globale se dégrade, les clients sont insatisfaits, les collaborateurs démotivés et les actionnaires déçus.

Dans les années septante, surtout dans le domaine industriel, on pensa qu'une source de progrès pouvait venir de l'installation de relations de type «client-fournisseur» entre les différentes entités de l'entreprise. On vit alors fleurir les cahiers des charges et les contrats entre les différents acteurs. Le principe de ce mode de travail était simple: si chaque entité respecte ses engagements à l'égard de ses homologues, l'ensemble de la chaîne de travail sera de bonne qualité. En effet, cette approche améliora la responsabilisation des services et la rigueur des engagements pris par chacun. A l'inverse, elle renforça le sentiment d'individualisme des corps de métier qui, une fois leur tâche accomplie dans le cadre de leur contrat, se sentirent complètement déresponsabilisés de ce qu'il advenait en aval. A titre d'exemple, qui n'a jamais vécu,

de quelque côté que ce soit de la barrière, la fameuse partie de ping-pong opposant les commerciaux aux producteurs, chacun rendant l'autre responsable des échecs et mauvaises performances?

Par ailleurs, l'approche client-fournisseur fait fi d'une des forces essentielles d'une entreprise à savoir sa globalité. Une société professionnelle n'est pas que le conglomérat de corps de métier ou de divisions. Elle est un tout dont la force réside dans l'engagement collectif de chacun de ses collaborateurs et responsables à assumer sa mission globale vis-à-vis des clients et des actionnaires. Or, l'expérience prouve que dans le monde professionnel, la solidité d'une chaîne d'activité peut être beaucoup plus forte que celle de chacun de ses maillons. Pour cela, il faut maximiser cette force, capable de fédérer l'ensemble des parties prenantes vers l'obtention d'un même résultat. C'est le principe de l'organisation transverse. La maîtrise collective des enchaînements de tâches exécutées depuis une sollicitation extérieure vers l'atteinte d'un objectif client, souvent appelés du terme savant de «processus», agit de manière comparable au filin d'acier torsadé au sein des câbles de nos téléphériques: il sécurise en décuplant la solidité de l'ensemble. Au sein de ce type d'organisation, contrairement à l'écueil mentionné ci-dessus pour les rapports client-fournisseur, la satisfaction de chaque acteur ne peut être obtenue qu'après l'obtention du résultat collectif global.

Dans la plupart des cas où une organisation transverse a été mise en place avec succès, la première étape de sa mise en œuvre a consisté à choisir les processus les plus critiques pour l'entreprise, puis à les «repenser» en faisant fi des fausses contraintes et du poids de l'histoire qui nous empêche trop souvent d'innover. On constitue pour ce faire une équipe multidisciplinaire qui partage sa perception de la réalité actuelle, puis conçoit un nouveau mode de travail optimum. Bien sûr, les membres de cette équipe vont à l'issue de ce travail produire des modèles formalisés et des recommandations de changements mais le produit de leurs efforts à nos yeux le plus riche est sans nul doute la

véritable équipe transverse qu'ils constituent alors.

Les liens établis lors de ces projets d'amélioration de performance entre les représentants des différentes parties prenantes sont indestructibles. La satisfaction des responsables opérationnels est telle d'avoir plus travaillé ENSEMBLE à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise qu'ils deviennent les meilleurs apôtres de l'organisation transverse dans l'entreprise. Il reste alors à vaincre les fréquentes résistances des états-majors, lesquels voient dans ce nouveau mode de travail une remise en cause de leur pouvoir. Sous l'autorité de la direction générale, on voit ainsi se dégager le bon grain de l'ivraie. Les plus résistants doivent être écartés et les plus intelligents se voient offrir des responsabilités passionnantes relatives à la performance globale de l'entreprise. Les corps de métier subsistent, animés par des «leaders», et au service des processus transverses les plus critiques.

*** Consultant indépendant, ancien
partenaire d'ICME et de Gemini
Consulting**