

LE SOMMAIRE

La très grande complexité de la gestion d'une organisation dont le fonctionnement est transversal ne fait plus de doute chez les gestionnaires et les chercheurs en management. Malgré tout, les entreprises manufacturières d'aujourd'hui, qui sont désireuses d'améliorer leur position vis-à-vis de leurs concurrents à tout le moins de maintenir leur part du marché, ne peuvent s'y soustraire. Ainsi, leurs dirigeants se retrouvent dans l'obligation de conjuguer avec la gestion à la fois du processus transversal et des fonctions traditionnelles de leur entreprise; deux organisations dont la logique de fonctionnement diffère et, par surcroît, dont la cohabitation engendre une difficulté à intégrer leurs activités respectives.

Le problème d'intégration découlant de cette situation se subdivise en six volets ou sous-ensembles. Il s'agit a) de la lourdeur des tâches et des responsabilités, b) du manque de disponibilité des ressources humaines et informationnelles, c) du manque d'appui de la direction en matière de développement de nouveaux produits, d) de la lutte de pouvoir, e) de la défaillance dans la gestion des priorités en matière de projets à réaliser, f) de la défaillance dans le rendement du mode de direction prévalant en contexte de transversalité.

Cette étude vise particulièrement à déceler, auprès d'entreprises favorisant le processus transversal de développement de nouveaux produits comme stratégie d'affaires, les pratiques et les moyens mis en place ou considérés comme étant idéaux afin de réduire ces effets pervers de la transversalité. Les entreprises consultées sont membres de l'Institut de développement de produits.

L'étude est menée suivant les principes de la théorie ancrée comme stratégie de recherche. Des données, provenant des 26 entretiens semi-structurés, émerge un principe fondamental chapeautant cinq politiques de gestion que les entreprises auraient avantage à mettre en place en contexte de transversalité. Aussi, les nombreuses pratiques de gestion et moyens que ces politiques sous-entendent exerceraient une influence favorable sur l'intégration des activités relatives à ces deux organisations. Le principe de gestion se décrit comme la reconnaissance, par les membres de la haute direction, de l'importance du développement de nouveaux produits et des fonctions de l'entreprise, ainsi que des coûts de leur cohabitation. Les politiques de gestion concernent a) le partage des responsabilités relatives au développement de nouveaux produits, b) la légitimité de la participation des membres au développement de nouveaux produits, c) la présence de la haute direction durant le développement de nouveaux produits, d) l'application de la notion de client à l'interne, e) la flexibilité du contexte organisationnel.

A été développé un modèle théorique susceptible de guider les entreprises désireuses de contrer, à tout le moins, d'améliorer l'intégration des activités relatives aux deux organisations devant cohabiter. Désormais, le discours tenu à l'endroit de l'organisation transversale ne se résumera plus à la très grande difficulté de la gérer et de bénéficier des avantages promis par ses défenseurs. Les chercheurs en management, notamment en gestion de projets ainsi qu'en développement et en changement organisationnel, pourront à leur guise approfondir cette première vue d'ensemble de la situation vécue en mode transversal, et discourir quant à d'éventuels renforcements et oppositions. Cependant, une chose est certaine : notre recherche a permis de développer un cadre de travail pratique et concret susceptible de permettre au gestionnaire de diriger de manière stratégique cette nouvelle réalité engendrée par la transversalité.