

# La transversalité : plus qu'un concept, une réponse

*Dans un contexte de globalisation, la gestion de la complexité appelle de nouvelles formes d'organisation, plus transverses. Mais aussi de nouveaux profils pour la mise en œuvre opérationnelle.*

UNE IDÉE SIMPLE DIFFICILE À METTRE EN ŒUVRE, SELON GEOFFROY BESSAUD, DIRECTEUR ADJOINT DES RELATIONS MEDIAS CHEZ SANOFI-AVENTIS.



**C**réer de la valeur, trouver de nouvelles sources de profits, gagner en productivité... La mondialisation des marchés impose ses nouvelles règles. Après avoir actionné les premiers leviers – concentrations, économies d'échelle, réductions d'effectifs, externalisation... –, les entreprises atteignent un palier. Pour aller plus loin, de nouvelles sources de valeur sont à trouver dans l'organisation des structures, encore trop verticale, ou « en silo ». Les fonctions marketing et communication sont concernées au premier chef, comme l'explique Florence Bernard (voir interview page suivante), mais c'est toute l'entreprise, de la R&D aux finances, qui peut profiter d'une « injection » de transversalité dans ses structures.

### Mode projet

« C'est une vraie révolution culturelle, estime Jean-Baptiste Labrusse, DRH de Lilly France. Nous actionnons

une démarche de transversalité, mais nous souhaitons aller beaucoup plus loin, car nous cherchons à établir un nouveau business-model et à favoriser l'innovation. » De fait, Lilly France a innové en créant six postes correspondant à des projets transversaux dans l'entreprise. « Il s'agit de projets de missions de quatre à six mois qui sont initiés dans le cadre d'une démarche « Six Sigma » (optimisation des processus), relève le DRH. Le chef de projet réunit plusieurs compétences qui existent dans différentes unités de l'entreprise pour s'attacher à résoudre un problème en particulier. L'approche conjugue donc la notion de transversalité et le fonctionnement en mode projet. » Le travail en silo crée des clones, expliquent les professionnels, alors que le mode projet « permet la confrontation, la capitalisation sur des approches et des perspectives différentes », estime encore Jean-Baptiste Labrusse. Il amène aussi à mixer les domaines, marketing,

### Le risque freine la transversalité

François Dupuy, sociologue spécialiste des organisations, estime que la transversalité s'applique dans la pharma comme ailleurs, ou presque : « Nos organisations traditionnelles étaient verticales, car héritées du taylorisme. La conséquence est que cela accroît les coûts – car il faut bien un jour s'ajuster (cf. les déboires d'Airbus sur l'A380) –, et détériore la qualité de ce que l'on produit. Ce n'est pas un problème de communication, mais de coopération. L'organisation du travail est une variable d'ajustement. Tant qu'on est dans une situation de monopole, comme l'administration publique, on s'en sort, mais sur des marchés hyperconcurrentiels, réduire les coûts est un enjeu capital. On résout l'équation en transversalisant les organisations, en créant des structures projet, des structures matricielles, à collaboration obligatoire, comme l'a fait l'industrie automobile avec l'ingénierie simultanée. Le seul frein est la notion de risque. Un risque élevé dans une organisation préserve son caractère vertical, comme dans les banques... »

A lire : « La Fatigue des élites », Seuil, 2005

économie de la santé, réglementaire, finances... Faut-il aller plus loin et faire éclater les business-units ? La question se pose sérieusement.

Chez Sanofi-Aventis, au sein du marketing global, l'organisation en « franchises », par axes thérapeutiques, reste en vigueur. Mais là aussi la transversalité est un vrai plus, surtout compte tenu de la taille de l'entreprise. « Il s'agissait de mettre en synergie les bonnes choses qui se font au sein des franchises, les meilleures réalisations, pour éviter de réinventer la roue, gagner du temps et minimiser les coûts », explique Geoffroy Bessaud, directeur adjoint des relations médias et responsable des partenariats avec les agences mondiales de communication. « L'idée de base est assez simple mais c'est plus difficile à mettre en œuvre, poursuit-il. C'est le principe de la fertilisation croisée. Telle réalisation de la franchise A est-elle transposable à la franchise B ? On ne le saura pas forcément s'il n'y a pas quelqu'un dont le métier est d'identifier ces succès et de les proposer à d'autres acteurs de l'entreprise, en l'occurrence d'autres franchises, sur l'ensemble de leur activité. »

### Prise de conscience

Dans une entreprise de la taille de Sanofi-Aventis, la mise en œuvre exige d'abord « que chacun comprenne ce que fait son voisin, reprend Geoffroy Bessaud. Il faut qu'il ait à la fois l'en- vie et le temps – une ressource rare –

d'échanger. Mais les bénéfiques en sont mutualisés. » Plusieurs postes sont ainsi spécifiquement consacrés à assurer cette transversalité opérationnelle. On parle ici de « prise de conscience forte », qui débouche sur des réalisations concrètes. Ainsi, l'entreprise a-t-elle mis en place un plan de gestion du risque cardio-métabolique, accompagné d'une démarche de communication en interne et externe.

« Le domaine cardio-métabolique implique plusieurs disciplines dans l'entreprise, précise Geoffroy Bessaud. Il regroupe plusieurs pathologies qui représentent un risque. Le patient peut être hypertendu, diabétique, en surpoids... Tout cela dépendait de différents domaines dans l'entreprise, et a été mis en réseau de façon précise pour que chaque entité amenée à travailler sur un aspect du risque cardio-métabolique sache qu'elle doit agir en fonction de ce qui se fait sur les autres aspects. » Un autre exemple est la gestion des relations avec les leaders d'opinion, qui a vu la mise en place d'outils simples de partage de l'information.

### Gérer la complexité

Qui sont ces professionnels de la transversalité ? Selon Jean-Baptiste Labrusse, « au-delà de l'expertise, ces

collaborateurs doivent avoir une aptitude particulière à gérer la complexité, voire l'ambiguïté. Et également savoir faire le tri dans énormément d'informations, la synthétiser et la rendre « actionnable ». J'ajouterais la notion d'ouverture d'esprit. Lorsque de nombreuses compétences sont réunies sur un projet, comment peut-on tirer le meilleur profit en termes de comportement, de management, de compétences complémentaires et parfois antagonistes ? Comment gère-t-on les tensions pour que le meilleur en sorte ? » Cette évolution devra cependant s'accompagner d'une juste reconnaissance du travail en équipe, qui passera par de nouveaux outils de mesure de la performance. Pour Geoffroy Bessaud, l'avenir est au collaborateur « qui sait écouter ses interlocuteurs internes, les comprendre et a la volonté proactive d'échanger avec eux l'information utile pour répondre à une problématique donnée. » Les cabinets de recrutement sont eux aussi largement sensibilisés à cette nouvelle approche, comme l'explique Alain Leclerc, en charge de la practice Life Sciences Europe au sein du cabinet CT Partners, dont il est associé. « Nous observons

cette évolution y compris sur les fonctions de R&D. Dans les grandes entreprises comme Novartis ou Johnson&Johnson, l'idée s'impose de créer au niveau corporate de vraies structures de direction de projets, avec un réel pouvoir de décision et d'influence.

Les profils recherchés sont des seniors avec une expérience professionnelle réussie dans un domaine particulier, mais une vision de l'ensemble du cycle de développement du médicament, des modèles animaux jusqu'à l'enregistrement, et qui vont savoir s'accompagner de compétences en développement pharmaceutique, galénique, marketing stratégique... » Il s'agit d'avoir digéré l'aspect opérationnel pour libérer la créativité. ■

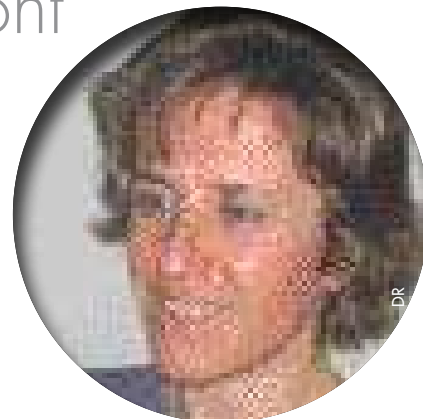
Jocelyn Morisson

Assurer une transversalité opérationnelle

## Florence Bernard :

« Des compétences nouvelles sont nécessaires dans la pharma »

*Consultante en ingénierie d'affaires santé & communication, Florence Bernard milite pour un décloisonnement maîtrisé des métiers et une intégration transdisciplinaire et multiculturelle des projets ou stratégies de marques santé.*



FLORENCE BERNARD  
PROPOSE DE TRAVAILLER  
SUR UN DEVELOPPEMENT  
DE CARRIÈRE DURABLE.

### En quoi la transversalité est-elle adaptée à la pharma ?

● L'industrie pharmaceutique va vers un nouveau modèle, mais elle n'y est pas encore. Au-delà des modèles financiers ou économiques, on peut inclure une réflexion sur ce qui permet de créer de la valeur par ailleurs, sur ce qu'on appelle la « compétitivité hors-coût », c'est-à-dire l'innovation marketing/santé dans les pratiques managériales, les nouvelles formes d'organisation du travail. La compétitivité-coût (liée aux coûts de production) ne suffit plus. La différence se fera sur la compétitivité hors-coût, mais le retour sur investissement prend un peu plus de temps que les trois mois boursiers. Il faut créer de la valeur de façon plus durable, plus éthique, plus respectueuse des hommes et des talents, car le profit ne peut être au centre de tout. Mon parcours personnel m'a amené à évoluer à l'interface de plusieurs métiers, c'est pourquoi je crois beaucoup à la complémentarité des expertises pour créer des synergies démultiplicatrices. J'apporte un conseil et un appui opérationnel sur la façon d'optimiser la rentabilité de la gestion de marques et de projets en général. Face au décloisonnement des marchés, les réponses ne peuvent plus être cloisonnées. Les problématiques deviennent multifactorielles et doivent être analysées en

amont, dès la réflexion stratégique, de façon globale, sous les aspects financiers, marketing, ressources humaines, communication... Laurence Parisot a parlé dans un discours fort de sortir de la logique de cloisonnement des métiers, qui est dommageable pour les entreprises et les managers.

### Comment la transversalité s'applique-t-elle ?

● Sa mise en œuvre requiert des professionnalismes atypiques qui maîtrisent les différentes expertises et soient de véritables pivots, intégrateurs de techniques différentes. Les entreprises restent globalement organisées de façon verticale, bureaucratique, en silo. Les nouvelles organisations doivent revêtir une dimension matricielle : verticale – qui rassure et correspond à la nature humaine –, mais aussi transversale, qui est un monde inconnu et plus anxiogène car la transversalité oblige à une confrontation permanente. Il faut donc l'accompagner, notamment avec le « mode projet » qui répond au besoin essentiel de souplesse. Des compétences nouvelles sont nécessaires. Fers de lance, locomotrices, elles vont permettre de tirer l'encadrement, le remotiver, le rassurer, car accepter une fonction transverse c'est prendre un risque, assumé par la direction générale, dont on sera récompensé. La

compétence clé est celle d'un officier intégrateur, capable d'intervenir à des niveaux stratégiques et à des niveaux opérationnels. C'est un alchimiste, directeur de projet transverse volant, avec une vraie polyvalence.

### Sur quelles fonctions ?

● Il y a un fort besoin de transversalité sur des postes de haut niveau en marketing, à l'interface de la R&D, du médico-marketing et, en aval, de la publicité, de la communication, des RP et même de la communication institutionnelle, la RSE... Les approches deviennent plus sociologiques, sociétales et culturelles. Elles portent davantage sur l'environnement des marques, et pour les mettre en œuvre il faut des marqueteurs qui ne soient plus seulement de très bons vendeurs. La responsabilité devient sociétale, donc nous parlons aussi de postes en direction générale. Les DRH doivent prendre le risque de recruter des profils plus atypiques, de sortir des clones rassurants, pour injecter du renouveau. Il y a une dimension à prendre en compte, c'est la prospective, la vision. On est trop dans l'immédiat. Ainsi je propose de travailler sur un développement de carrière durable ! ■

Propos recueillis par Jean-Jacques Cristofari et Jocelyn Morisson