

ÉRIC DELAVALLÉE

MISEZ SUR L'AUTONOMIE DE VOTRE ÉQUIPE



Choisir l'auto-organisation
pour sortir du modèle pyramidal

MISEZ SUR
L'AUTONOMIE
DE VOTRE
ÉQUIPE

ÉRIC DELAVALLÉE

MISEZ SUR L'AUTONOMIE DE VOTRE ÉQUIPE

Choisir l'auto-organisation
pour sortir du modèle pyramidal

Les templates permettant aux managers de développer l'auto-organisation de leur équipe sont téléchargeables au format PPT à l'adresse :

www.deboecksuperieur.com/site/360709

- Appréciez l'intérêt de l'auto-organisation pour votre équipe, p. 59.
- Formalisez la raison d'être de votre équipe p. 66.
- Évaluez le fonctionnement de votre équipe p. 69.
- Précisez le périmètre de responsabilité de votre équipe (1) p. 73.
- Précisez le périmètre de responsabilité de votre équipe (2) p. 74.
- Identifiez les principales parties prenantes de votre équipe p. 76.
- Déterminez le degré d'autonomie de votre équipe vis-à-vis de ses parties prenantes p. 77.
- Construire la matrice de compétences de votre équipe p. 90.

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : [**www.deboecksuperieur.com**](http://www.deboecksuperieur.com)

© De Boeck Supérieur s.a., 2024
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : janvier 2024

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2024/13647/003

ISSN 1373-0274

ISBN 978-2-8073-6070-9

A decorative graphic consisting of ten horizontal bars of varying shades of gray, arranged in a vertical column on the right side of the page. The bars are of different lengths and colors, creating a modern, abstract design.

Sommaire

Introduction	Sur le chemin de l'auto-organisation	9
Partie 1	Les origines des équipes auto-organisées	15
Chapitre 1	Du groupe à l'équipe auto-organisée	17
Chapitre 2	Les équipes autonomes de production	23
Chapitre 3	La Sociocratie	29
Chapitre 4	La Team-Based Organization	37
Chapitre 5	Les équipes agiles	45
Partie 2	Les principes méthodologiques des équipes auto-organisées	51
Chapitre 6	Équipe auto-organisée : que signifie exactement cette notion ?	53
Chapitre 7	Insérer le Tout dans chacune des Parties	63
Chapitre 8	Articuler autonomie et coopération	71
Chapitre 9	Mettre l'équipe en mouvement	79
Chapitre 10	Optimiser le potentiel combinatoire	85
Chapitre 11	Décider à parité	93
Chapitre 12	Rémunérer la performance et les compétences	99
Partie 3	Le déploiement des équipes auto-organisées au sein de l'entreprise	103
Chapitre 13	Les équipes auto-organisées comme base de l'organisation cellulaire	105
Chapitre 14	Les équipes auto-organisées au sein d'une organisation classique	111
Chapitre 15	Les facteurs clés de succès de l'auto-organisation	115

Conclusion	Les équipes auto-organisées ont de belles heures devant elles	119
Annexes	L'autonomie dans l'approche classique de l'organisation	123
Bibliographie		145
Table des matières		149

A decorative graphic consisting of ten horizontal bars of varying shades of gray, arranged in a vertical column on the right side of the page. The bars are of different lengths and are positioned to the right of the main text blocks.

Introduction

Sur le chemin
de l'auto-
organisation

Les évolutions économiques, technologiques, sociales et sociétales ne cessent de complexifier l'environnement des entreprises. Le rythme des changements s'accélère, les facteurs de performance se multiplient, le tout dans des contextes d'action toujours plus incertains, volatiles et turbulents. En matière d'organisation, cette complexification met à mal le modèle pyramidal dont les principes ont été définis au début du xx^e siècle dans un contexte qui n'a plus grand-chose à voir avec celui d'aujourd'hui.

LES ÉQUIPES AUTO-ORGANISÉES POUR SORTIR DU MODÈLE PYRAMIDAL

Les tentatives visant à s'affranchir du modèle pyramidal se sont multipliées depuis le début du xxi^e siècle. Les expérimentations prennent des formes et des appellations différentes : agilité à l'échelle, entreprise libérée, entreprise Opale, Holacratie... Plus ou moins heureuses, ces démarches ont toutes un point commun : le développement de l'autonomie au sein de l'entreprise et, plus spécifiquement, la mise en place d'équipes auto-organisées, c'est-à-dire d'équipes au sein desquelles les coéquipiers décident en toute autonomie de la manière d'organiser leur travail.

Remises au goût du jour, les équipes auto-organisées ne sont pas si nouvelles que cela. On en trouve de premières traces dans les mines de charbon anglaises dès les années 1950. Des démarches d'auto-organisation ont par la suite été déployées dans différents secteurs d'activité tout au long de la seconde moitié du xx^e siècle. Parmi elles, on peut citer les équipes autonomes de production, la Sociocratie, les Team-Based Organizations ou encore les équipes agiles.

Ces diverses approches ont, chacune à leur manière, apporté une contribution significative à la compréhension et à la conception des équipes auto-organisées. Mais elles sont toutes fortement ancrées dans un contexte spécifique : le secteur industriel pour les équipes autonomes de production ; les entreprises et les associations en quête d'un fonctionnement plus démocratique pour la Sociocratie ; les entreprises de prestations intellectuelles composées de travailleurs du savoir pour les Team-Based Organizations ; et le domaine du développement informatique pour les équipes agiles.

La forte contextualisation de ces approches pionnières rend leur généralisation difficile, voire impossible. Il est par exemple périlleux de déployer des équipes autonomes en dehors des ateliers de production

des entreprises industrielles ou des équipes agiles au-delà du périmètre des départements informatiques.

Partant de ce constat, l'ambition de cet ouvrage est de proposer une méthodologie, baptisée le « Cercle vertueux de l'auto-organisation », permettant aux managers de développer l'auto-organisation de leur équipe, quelles que soient la nature et les caractéristiques de leur activité à condition, évidemment, qu'elle soit adaptée à leurs enjeux.

Compte tenu de la complexification de l'ensemble des contextes d'action, la question de l'auto-organisation des équipes ne concerne plus seulement certains secteurs d'activité spécifiques ou certaines fonctions particulières au sein des entreprises. Elle s'est largement généralisée ces dernières années. Cette extension s'accélère aujourd'hui avec l'émergence et le développement d'un management hybride fait de présentiel et de distanciel.

LE MANAGEMENT HYBRIDE : UN ACCÉLÉRATEUR DU DÉVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE AU TRAVAIL

Les confinements successifs liés à la crise sanitaire de la covid-19 ont imposé le télétravail à un grand nombre d'entreprises, à propos duquel certaines étaient jusque-là fortement réticentes. Quelques mois avant le premier confinement, le directeur général d'une grande entreprise déclarait devant une assemblée de managers réunis à l'occasion de la clôture de l'exercice : « Dans télétravail, il y a surtout télé. » Quelques mois plus tard, le point de vue de ce dirigeant avait largement évolué au regard de la manière dont l'entreprise avait traversé la crise.

Le télétravail contraint a eu deux effets opposés sur les pratiques managériales. Certains managers, anxieux de ne plus avoir leurs collaborateurs sous la main toute la journée, ont renforcé les contrôles grâce à des outils digitaux permettant une traçabilité bien supérieure aux points de suivi qu'ils avaient pris l'habitude d'organiser en présentiel. Au contraire, d'autres ont d'emblée accordé davantage d'autonomie à leurs collaborateurs en se concentrant plus sur les résultats que sur la manière de les obtenir.

Les accords varient, mais aujourd'hui les entreprises offrent la possibilité à leurs salariés de télétravailler en moyenne deux jours par semaine. Que constate-t-on avec maintenant plus de trois années de recul ? L'inscription d'un management hybride dans la durée passe nécessairement par le développement de l'autonomie au travail. Le renforcement

du contrôle a été possible sur le court terme, mais n'est pas tenable à moyen ou long terme¹.

L'autonomie au travail concerne les collaborateurs, mais aussi les équipes. Les managers sont formés depuis des décennies aux pratiques et aux postures à adopter pour favoriser l'autonomie de leurs collaborateurs. En revanche, ils sont souvent désarmés pour développer celle de leur équipe dans la mesure où, en général, peu de choses leur sont proposées en la matière. La méthodologie exposée dans cet ouvrage, le « Cercle vertueux de l'auto-organisation », ambitionne de combler cette lacune.

CE QUE VOUS TROUVEREZ DANS CET OUVRAGE

La première partie de l'ouvrage que vous avez entre les mains est consacrée aux démarches à l'origine des équipes auto-organisées : les travaux sur la dynamique des groupes, les équipes autonomes de production, les Team-Based Organizations, les cercles sociocratiques et les équipes agiles. Son ambition est de présenter les différentes approches dont s'inspire le « Cercle vertueux de l'auto-organisation ».

La méthodologie, illustrée de nombreux exemples réels, est exposée dans la deuxième partie de l'ouvrage. Chacun des chapitres qui la composent correspond à une étape particulière du « Cercle vertueux de l'auto-organisation ».

Le déploiement des équipes auto-organisées au sein de l'entreprise est l'objet de la troisième partie. Deux approches y sont exposées. La première vise à généraliser les équipes auto-organisées en les substituant aux équipes hiérarchiques et, ce faisant, à changer le modèle organisationnel de l'entreprise dans sa globalité. La seconde, plus modeste, mais très pragmatique, consiste à mettre en place localement une ou plusieurs équipes auto-organisées sur la base du volontariat, puis à diffuser les expérimentations au sein de l'entreprise par infusion et capillarité. Un manager peut très bien développer l'auto-organisation de son équipe alors même que l'organisation de son entreprise reste parfaitement pyramidale.

1. Par exemple, dans le « Baromètre du télétravail » réalisé par Malakoff Humanis en février 2021, 83 % des salariés interrogés considèrent que le télétravail permet une plus grande autonomie et 51 % des managers perçoivent symétriquement une plus grande autonomie des équipes qui télétravaillent. En février 2022, 67 % des salariés interrogés souhaitent une évolution vers un management davantage axé sur l'autonomie et moins centré sur le contrôle.

Les trois annexes traitent de la place et du statut de l'autonomie dans l'évolution de l'organisation classique. Cet éclairage permet de comprendre en quoi l'auto-organisation constitue une rupture par rapport au modèle organisationnel de la plupart des entreprises encore aujourd'hui. Cette prise de recul n'est pas indispensable, mais peut s'avérer particulièrement utile pour (1) appréhender les résistances que l'on est susceptible de rencontrer quand on cherche à développer l'auto-organisation de son équipe et (2) créer les conditions de succès du déploiement des équipes auto-organisées au sein de l'entreprise.

Enfin, si vous souhaitez appliquer la méthodologie le « Cercle vertueux de l'auto-organisation » à votre équipe, vous pouvez télécharger des templates. Vous en trouverez la liste et l'adresse de téléchargement en page 4.



DÉVELOPPER AGILITÉ ET INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SEIN D'ÉQUIPES AUTO-ORGANISÉES

Dans l'entreprise, les tentatives visant à s'affranchir du modèle pyramidal se multiplient avec, à chaque fois, l'objectif de mettre en place des équipes auto-organisées au sein desquelles les coéquipiers décident en toute autonomie de la manière d'organiser leur travail.

L'ambition de cet ouvrage est de proposer une méthode permettant aux managers de développer l'agilité et l'intelligence collective de leur équipe, quelles que soient la nature et les caractéristiques de leur activité. Chaque étape est illustrée de nombreux cas réels.

Vous y apprendrez notamment comment distribuer l'autorité entre les membres de votre équipe ; sur quoi porte l'autonomie dont elle bénéficie ; en quoi la répartition des rôles en son sein répond aux exigences actuelles d'adaptabilité.

Un guide pour les managers qui croient en la puissance de l'autonomie de leur équipe, quand bien même l'organisation de leur entreprise reste hiérarchique, et pour tous ceux – DRH, consultants/formateurs/coachs – susceptibles de les accompagner.

Éric DELAVALLÉE a été successivement enseignant, consultant et dirigeant (directeur général du groupe de presse Le Particulier). Fort de cette triple expérience, il fonde et dirige IM Conseil & Formation pour accompagner les directions d'entreprises privées et publiques dans leurs projets de transformation. Il est enseignant à l'IAE de Paris et est l'auteur d'une dizaine d'ouvrages.



Téléchargez les templates pour appliquer
la méthodologie à votre équipe :
www.deboecksuperieur.com/site/360709

Prix : 22 €

ISBN 978-2-8073-6070-9



deboeck
SUPÉRIEUR **B**

www.deboecksuperieur.com

