

LA NOUVELLE AUTONOMIE DES EQUIPES

Michel Greif *

Résumé. - De nombreuses entreprises ont décidé ces dernières années de s'organiser en équipes autonomes. Mais ce concept, aussi bien que ses modalités d'application, demeure entouré d'un certain flou. Qu'est-ce qu'une équipe autonome ? Quelle est sa mission ? Qui l'anime ? Comment assurer la transition vers la nouvelle organisation, et quels sont les obstacles à franchir ? Une enquête a été conduite durant le premier semestre 2000 pour répondre à ces interrogations. Elle a pris la forme d'un questionnaire de plus de deux cent questions adressé à une cinquantaine d'entreprises organisées en équipes. Les résultats, présentés sous forme d'un rapport de synthèse, apportent des précisions intéressantes sur un mouvement qui touchera un grand nombre de sociétés dans les années à venir *.

Mots-clés : équipes autonomes, services supports, progrès permanent, coopération, compétence.

1. Introduction

Une des retombées positives de cette étude a été de mieux comprendre l'évolution des activités de l'équipe. Un des chapitres de l'enquête portait sur la nature des tâches désormais prises en charge par les opérateurs sur le terrain.

Pour les besoins de la présentation, les tâches ont été classées en quatre domaines :

- technique,
- logistique,
- ressources humaines,

* Professeur à HEC et Directeur Gérant du cabinet Proconseil.

* Le rapport est disponible sur simple demande à Proconseil - 40 Bd. Edgar Quinet - 75014 Paris - Tél. 01 40 64 59 00 Fax. 01 40 47 05 75 Mail : cblin@proconseil.fr

- amélioration des performances.

2. Les activités techniques et logistiques

Les tableaux ci-dessous présentent de façon statistique les réponses des entreprises au questionnaire (fig. 1 et 2). Les pourcentages, classés selon un ordre de priorité décroissant, montrent la proportion des entreprises ayant choisi de transférer une compétence donnée aux équipes de production.

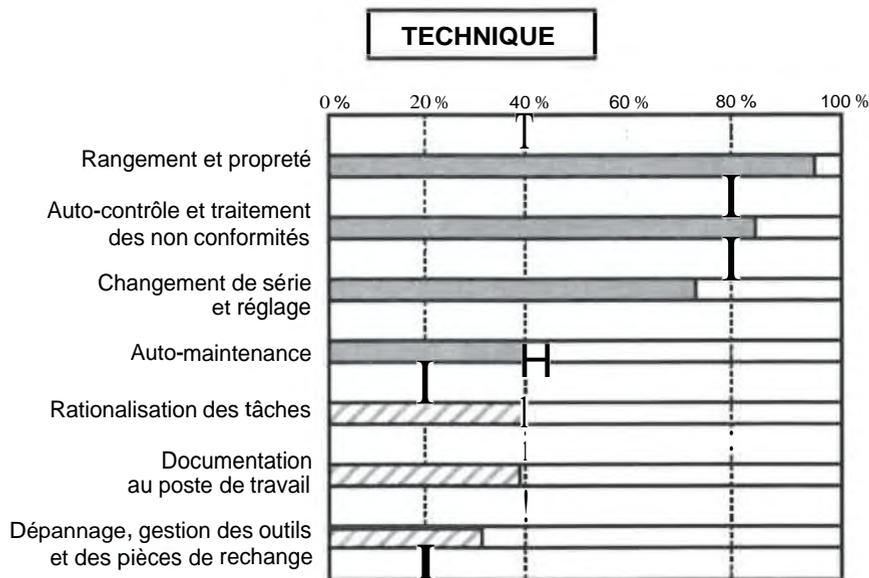


Figure 1. Les tâches confiées aux équipes dans le domaine technique.

Ce classement permet de dégager une première tendance, à savoir la priorité donnée aux actions qui renforcent l'autonomie à court terme des équipes sur le terrain.

Les entreprises veulent que les opérateurs puissent travailler pendant plusieurs jours sans faire appel à la hiérarchie. C'est pourquoi le planning de travail quotidien, la répartition des postes de travail, le changement de série, l'approvisionnement ou le contrôle de la qualité apparaissent en tête de liste.

Du reste, il est significatif de noter que toutes les entreprises qui ont atteint ce niveau d'autonomie présentent un point commun : l'encadrement de proximité peut s'absenter pendant une journée complète — par exemple pour suivre une formation — sans que cela sème la panique dans les ateliers.

Pour autant, cette capacité à assurer le quotidien ne signifie pas que l'équipe soit isolée, livrée à elle-même. En cas de besoin — panne, incident de qualité — elle peut faire appel à des « supports de proximité », c'est-à-dire à des techniciens d'atelier chargés de l'aider à traiter les problèmes qui dépassent ses compétences.

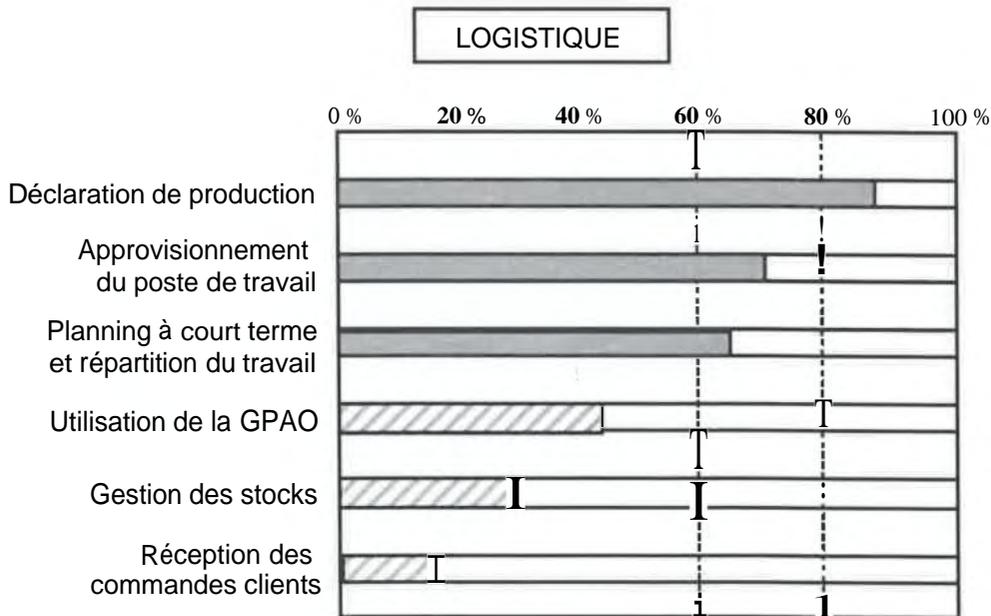


Figure 2. Les tâches confiées aux équipes dans le domaine logistique.

Cette assistance ponctuelle diminue-t-elle l'autonomie de l'équipe ? En aucune façon. Car l'autonomie, au sein d'une organisation, ne consiste pas à « faire seul ». Une équipe autonome n'est pas une équipe indépendante, mais une équipe qui prend des initiatives pour obtenir ce dont elle a besoin pour remplir sa mission. Témoin cette réflexion d'un chef d'entreprise qui n'est paradoxale qu'en apparence : « Je me rends compte qu'une équipe devient autonome quand elle sait à quel moment et à qui elle doit demander de l'aide »*.

C'est pourquoi une entreprise qui s'engage sur la voie des équipes autonomes doit commencer par construire un environnement propice à l'autonomie. Cet environnement « autonomisant » possède une composante humaine et une composante liée à l'information :

- Sur le plan *humain*, il faut que l'encadrement et les services techniques se rapprochent du terrain, non pas pour prendre les décisions à la place des équipes, mais pour les soutenir en cas de besoin et se montrer constamment pédagogues.
- Sur le plan *informationnel*, il faut fournir à l'équipe une documentation, un planning visuel, des formulaires de saisie et d'autres outils simples de gestion qui lui permettent d'assurer plus facilement sa nouvelle mission. La création d'un environnement de travail « convivial » a un effet amplificateur remarquable : elle permet d'élargir en très peu de temps le champ d'action des acteurs.

* Philippe Delahaye, Directeur général de l'établissement Toshiba de Dieppe.

3. L'activité Ressources humaines

Les missions techniques et logistiques décrites précédemment sont nécessaires, mais elles ne sont pas suffisantes. Elles permettent aux individus de devenir plus compétents. Elles ne leur permettent pas de devenir une équipe.

Pour que l'esprit d'équipe se développe, pour que la solidarité et le sens des responsabilités apparaissent, il faut que les opérateurs soient engagés dans des activités relationnelles qui étaient jusqu'à présent du seul ressort de la hiérarchie.

C'est pourquoi, même si cette proposition s'oppose souvent aux idées reçues, il faut, dès le début du projet, confier à l'équipe des missions d'ordre social : accueil des nouveaux embauchés, planning des congés, animation de réunions ou préparation du plan de formation. L'objectif est que l'équipe se forge une identité et qu'elle apprenne progressivement à s'auto-organiser pour mieux remplir sa mission.

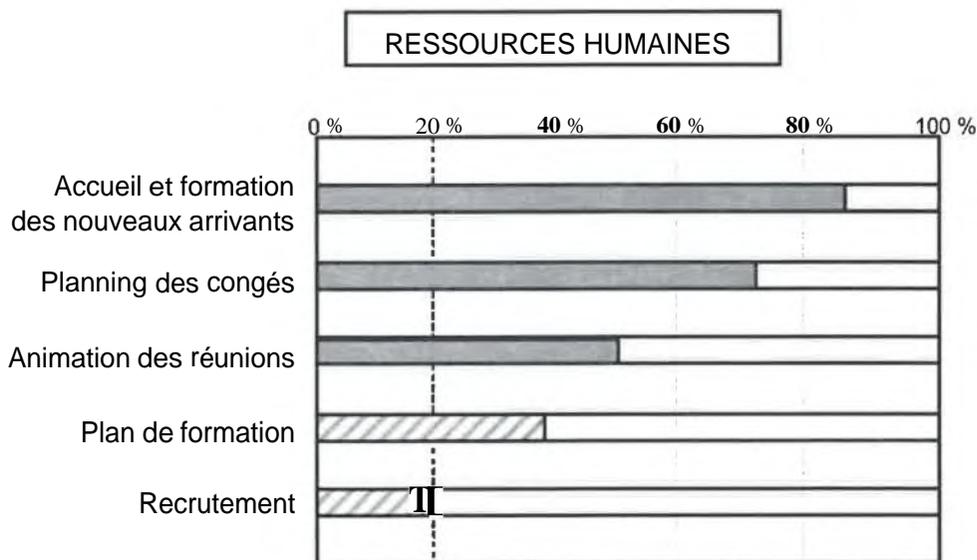


Figure 3. Les tâches confiées aux équipes dans le domaine humain.

4. Les activités d'amélioration des performances

Au début du questionnaire, figurait une question sur les raisons qui poussaient les entreprises à s'engager dans un projet d'équipes autonomes. Les résultats ont mis en évidence un fait intéressant : 84 % des entreprises affirmaient que la mise en place des équipes autonomes était indispensable à la réussite de leur plan de progrès (TPM, Qualité totale, Lean manufacturing ou autre).

Autant dire que l'amélioration des performances est au cœur des missions de l'équipe autonome. On ne lui demande pas seulement de faire son travail de tous les jours, on lui demande de l'améliorer en permanence.

Une équipe autonome est donc toujours une équipe performante. Elle propose des idées d'amélioration, surveille ses indicateurs et participe à la définition de ses objectifs de progrès (voir fig. 4).

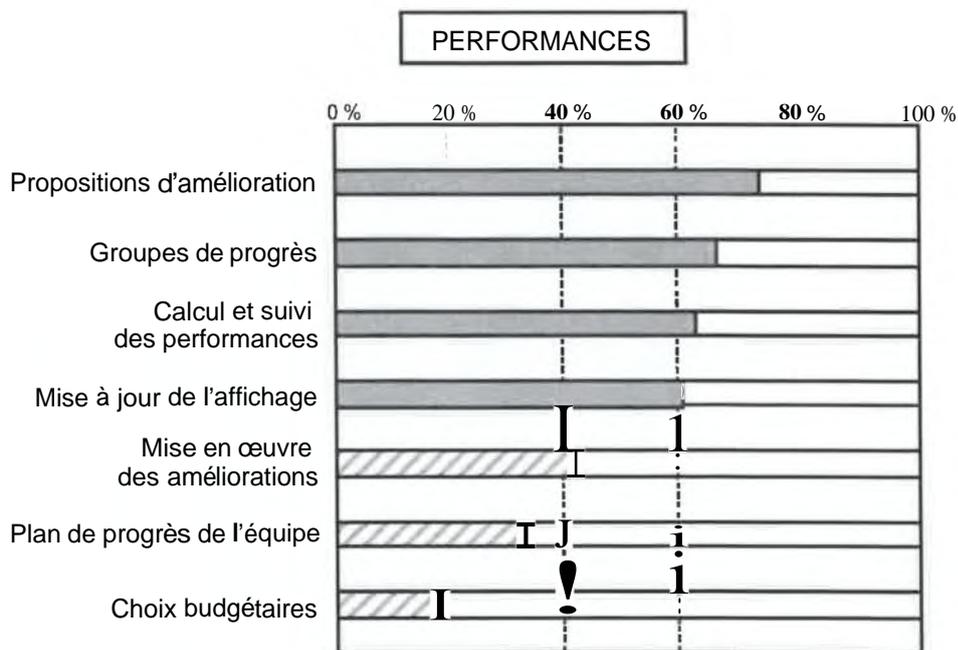


Figure 4. Les tâches confiées aux équipes dans le domaine des performances.

Que cette participation au progrès soit difficile, chacun en conviendra. Les équipes engagées dans des activités de production ont du mal à « lever le nez du guidon ». Mais l'appropriation par l'équipe d'objectifs ambitieux est indispensable si l'on veut éviter que l'équipe se désolidarise d'une organisation tout entière tournée vers la performance.

C'est sans doute le danger le plus insidieux qui menace l'équipe autonome : se couper des autres services, s'isoler de la communauté, devenir en quelque sorte trop autonome, à la façon de ces équipes de nuit dont chacun s'accorde à reconnaître l'efficacité, qui réalisent parfois des prouesses mais ne respectent que leurs propres règles, vivent repliées sur elles-mêmes, réfractaires à l'influence du management.

C'est pourquoi la participation des équipes à un projet mobilisateur est indispensable. Seuls un défi commun et un projet partagé peuvent faire tomber les cloisons et rapprocher les hommes.

5. La nouvelle autonomie

L'observation des tableaux ci-dessus risque d'induire en erreur, car elle peut donner au lecteur l'impression que les équipes autonomes dépannent, gèrent leur budget et même recrutent.

La réalité est plus subtile. Dans la plupart des cas, le transfert d'une mission vers l'équipe n'est que partiel. Il est le résultat d'une répartition des rôles entre l'équipe et un autre service dans un contexte de coopération.

En voici deux exemples.

Dans une usine du secteur agro-alimentaire, la Direction avait décidé que les opératrices devaient s'impliquer dans l'entretien de premier niveau des équipements (graissage, contrôle des pièces d'usure,...). Mais le dépannage restait sous la responsabilité exclusive du service Maintenance.

Or une opératrice avait pris l'habitude de noter sur un petit calepin ses observations juste avant une panne : échauffement des moteurs, vibrations, tension excessive. Quand le dépanneur arrivait, il gagnait de précieuses minutes grâce à ce pré-diagnostic.

Le responsable de production prit conscience à cette occasion de la capacité des opératrices à participer au processus de dépannage. Désormais, quand le dépanneur arrive, l'espace autour de la machine est dégagé, certains outils sont préparés, les capots sont dévissés. L'équipe ne dépanne pas mais elle participe au processus de dépannage.

Le deuxième exemple provient d'une usine du secteur des équipements automobiles dans laquelle les opérateurs participent au recrutement de leurs collègues. Cela veut-il dire qu'ils recrutent ? En partie seulement. Leur rôle est double : dans un premier temps, ils participent à la définition des critères de recrutement ; ensuite, deux membres de l'équipe rencontrent plusieurs candidats, et communiquent leur avis à la Direction qui prend la décision finale. L'équipe ne recrute pas mais elle participe au processus de recrutement.

Ces deux exemples illustrent bien la nouvelle politique de répartition des tâches. Contrairement à l'organisation taylorienne, où la répartition suit les lignes de force de la spécialité, et où chacun se définit autant par *ce qu'il fait* que par ce que son voisin *ne fait pas*, les équipes autonomes reposent sur le principe de la coopération.

La véritable innovation, en même temps que la clef de la réussite, consiste donc à multiplier les contacts dans le champ des processus. Car si le métier isole, le processus rapproche. C'est parce qu'elle participe au processus de dépannage que l'opératrice apprend à dépanner mieux. C'est parce qu'il participe au processus de recrutement que l'opérateur prend conscience des qualités requises au sein de son unité.

C'est pourquoi il convient, dès le lancement du projet, d'impliquer l'équipe dans un ensemble de processus aussi large que possible. A charge pour le responsable hiérarchique de régler le curseur qui fixe les attributions de chacun en fonction de ses capacités.

6. Conclusion

L'image de l'autonomie qui se dégage de cette étude est donc bien différente de cette forme d'indépendance à connotation politique qui a soulevé tant de méfiance chez les chefs d'entreprise.

Comme dans la société civile, et plus généralement dans toutes les sociétés complexes où dominant les échanges d'information, la nouvelle autonomie repose sur les échanges et la coopération.

Elle n'est pas tant le signe d'une compétence isolée que celui d'une intégration réussie.

7. Bibliographie

Takashi Osada. Les 5S, première pratique de la qualité totale. Dunod, Paris, 1993.

Augustin Berque. Vivre l'espace au Japon. PUF, Paris, 1982.

Gwendolyn D. Galsworth. Visual Systems. Amacom, New York, 1997.

Michel Greif. L'usine s'affiche. Les Editions d'organisation, Paris, 1998.

L'usine et son espace, (ouvrage collectif). Les Editions de la Vilette, Paris, 1981.

Hiroyuki Hirano. 5 Pillars of the Visual Workplace. Productivity Press. Portland 1995.

Abraham Moles. Psychologie de l'espace. Casterman, Paris, 1977.

Kiyoshi Suzaki. Réinventer l'unité de travail. Dunod, Paris, 1993