

LE MODELE FRANÇAIS: DES INNOVATIONS DANS L'INDUSTRIE FRANÇAISE L'ADAPTABILITE PAR L'AUTONOMIE DES EQUIPES

Gilbert LIPPMANN*

1. Introduction

Précisons tout d'abord que les propos tenus ici doivent être pris, non pas comme ceux d'un historien ou d'un économiste, mais comme ceux d'un praticien.

L'étude du modèle d'équipe autonome est ici particulièrement intéressante car il pourrait être à l'origine de l'émergence d'un modèle français. En effet, ce concept se retrouve dans tous les types d'industrie, des plus grandes aux plus petites. Ainsi, que ce soit chez Renault, Citroën ou Peugeot, les systèmes d'UET (Unité Élémentaire de Travail) ont acquis une place centrale. Les PME quant à elles n'échappent pas non plus à la règle. Nous pouvons même aller plus loin en citant quelques essais dans le service public.

Quelles sont donc les causes de la mise en place d'un tel système ?

2. Les causes de la mise en place d'un modèle productif français

Lorsqu'on s'en tient aux faits, on constate des différences importantes entre les systèmes productifs français d'hier et d'aujourd'hui.

2.1 *La vérité d'hier*

Le travail se déclinait alors suivant trois facteurs:

- Un environnement durablement stable.
- La répétitivité des opérations.
- La productivité du " geste ".

* Directeur Associé, Proconseil

En termes de management, les consignes étaient distribuées sur le terrain de façon individuelle. D'où un rapport à l'espace et au temps simplifié. Seul " l'instant " et le poste de travail comptaient.

2.2 *La réalité d'aujourd'hui*

Aujourd'hui, à cause notamment des bouleversements économiques et de la mondialisation, les choses ont bien changé. Les systèmes productifs se caractérisent désormais par une évolution " non linéaire ", ainsi que par grande variété et variabilité. Ce sont les " interactions " et non plus les gestes qui sont des facteurs de productivité. Nous ne pouvons donc plus gérer le personnel de la même façon. La polyvalence, la mobilisation et l'adaptation permanente sont autant de facteurs qui ont " complexifié " le rapport à l'espace et au temps. Les opérateurs ne vont plus tous les jours au même endroit pour faire le même type de production. Le poste de travail n'est plus que le maillon d'un système dans lequel les choix et les actions se font dans la durée et au travers de modifications permanentes. En cela, nous devons prendre conscience qu'il n'est plus possible de gérer l'instant comme nous le faisons auparavant. Il s'agit désormais de se situer sur deux niveaux, celui des objectifs globaux d'une part et celui de l'initiative collective sur le terrain d'autre part. Le modèle Taylorien ne correspondant plus à cette nouvelle réalité, il est donc devenu nécessaire de chercher d'autres modèles.

3. Les raisons qui poussent à chercher d'autres modèles

Il existe tout d'abord une volonté initiale d'avoir des opérateurs actifs, susceptibles de prendre des décisions. Du fait de la complexité du nouvel environnement, il n'est en effet plus possible de travailler avec de simples spectateurs. Pour faire face à une telle évolution, différentes solutions ont été mises en place, toutes ayant pour objectif de mettre l'opérateur, et donc la valeur ajoutée, au centre du système. Autour de cet opérateur, des équipes sont formées. Et ne nous y trompons pas : qu'elles prennent le nom d'UET, de cellule, d'EAP/UAP, d'îlot, de mini-compagnie, d'ERE, d'usine fractale, d'UHT, de MAP, etc., toutes ces terminologies recouvrent en fait un même concept: celui d'équipe autonome.

Pourquoi choisir l'expression d'équipe autonome plutôt qu'une autre ?

D'abord parce que contrairement à la notion d'îlot par exemple, où l'on donne priorité aux machines, le concept d'" équipe " permet de placer l'homme au coeur du modèle. Si ce système est novateur au niveau de l'entreprise, le mot n'est pourtant pas nouveau. Tout le monde sait ce qu'est une équipe de football par exemple, surtout aujourd'hui d'ailleurs ! Ce que l'on souhaite finalement ici, c'est importer le dynamisme d'une équipe qui gagne au sein du monde de l'entreprise, où l'on associe trop traditionnellement le travail à la peine.

Quant au terme " autonome ", il implique que les équipes soient susceptibles de prendre des décisions. Toutefois, cela ne peut se faire qu'à l'intérieur de méta-règles qui auront été mises en place par l'entreprise dans un premier temps puis par l'équipe elle-même dans un second temps. Il ne peut en effet y avoir autonomie que s'il y a règles.

4. Equipe autonome, un concept à géométrie variable

Il n'existe pas de modèle unique d'équipe autonome. En effet, le concept a déjà été mis en place dans de nombreuses entreprises françaises. On le retrouve chez les unes par exemple sous la forme initiale de l'auto-maintenance, celle-ci consistant à faire de la production tout en restant autonome sur la maintenance. Chez les autres, on le retrouve sous la forme initiale d'auto-contrôle. En cela, le concept d'équipe autonome est à géométrie éminemment variable, dans son implantation mais également dans son périmètre. Comment en faire alors un modèle ? Autrement dit, de quelle façon pourrait-on rendre cette notion plus globale ?

Il faut pour cela énoncer des facteurs constitutifs et invariants de ce système. Il importe tout d'abord de donner un nouveau facteur de cohésion, un **sens** à cette équipe autonome, afin qu'elle comprenne sa ou ses missions fondamentales. En outre, il faut qu'elle dispose d'un **territoire**. En effet, cela lui donne le cadre de son action. Par ailleurs, et dans un souci de plus grande efficacité, la **taille des équipes doit être limitée**, entre 5 et 15 personnes par exemple. Il n'est en effet pas question ici d'unité autonome, dont le nombre d'individus qui la composent peut atteindre la centaine. Réduire ainsi la taille permettra de faire une **animation de proximité**. Les dialogues et les rencontres seront ainsi plus fréquents et interactifs, ce qui permettra de prévenir les problèmes et de créer un climat de confiance mutuelle. Il est par ailleurs bien évident que cette équipe autonome doit disposer d'un réel **savoir-faire**. Le concept d'autonomie va par ailleurs rarement sans un élargissement de la polyvalence et de la polycompétence des individus. La **stabilité des gens** est également un critère d'importance si l'on veut être en mesure de progresser de façon continue. Là encore, et comme au football d'ailleurs, c'est lorsqu'on se connaît le mieux que l'on parvient à une meilleure efficacité. Enfin, l'**intégration** de l'équipe autonome dans le reste de l'entreprise est fondamentale. Elle doit en effet porter dans ses gènes les valeurs de la société. Quant au problème du leadership, la question de savoir s'il faut un chef, des chefs, une hiérarchie partagée ou une hiérarchie tournante reste posée. On rencontre d'ailleurs toutes ces situations dans le monde de l'entreprise aujourd'hui.

Mais finalement, que cherche-t-on dans ce concept d'équipe autonome ?

5. Les enjeux de la proximité

Il est bien évident que l'on souhaite tout d'abord améliorer la notion de **service**. Il s'agit en fait d'avoir une réactivité et une flexibilité bien meilleures qu'elles ne l'étaient auparavant. L'ouverture vers le client et la coopération entre les acteurs sont également des axes que l'on veut renforcer.

De la même façon, on souhaite aboutir à une **réduction des coûts**. Cela va de pair avec une diminution des besoins d'espace, une productivité directe ainsi qu'un présentisme accru.

Enfin, nous voulons davantage de responsabilisation afin de garantir une meilleure **sécurité**. Les opérateurs, et plus généralement les employés, doivent en cela acquérir une plus grande polyvalence et polytechnicité afin d'absorber la variabilité du marché.

6. Equipe autonome: facteur de changements

6.1 Auto-alimentation du système

Cependant, le concept d'équipe autonome ne s'arrête pas là. On peut en effet imaginer la création d'un cycle permettant au système de s'auto-alimenter. Ainsi, la nouvelle organisation interne suscitée par la mise en place des équipes autonomes aura pour conséquence d'être porteuse d'un projet de dynamisation global, comme la TPM, le kanban, le 5S, etc., qui influera lui-même sur l'organisation interne et ainsi de suite.

L'espace d'autonomie pourra donc s'agrandir dans toutes les directions. De l'espace de décision à l'espace des relations, des fonctions techniques aux fonctions de gestion, l'équipe verra son domaine d'influence s'accroître.

6.2 Les nouveaux organigrammes

De nouveaux organigrammes sont donc créés au sein des sociétés. En effet, un tel accroissement des espaces de prérogative des équipes autonomes ne peut se faire sans la redéfinition de l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Car si une équipe se met à gérer sa maintenance ou son organisation seule, que deviennent les personnes qui s'en occupaient auparavant ?

Paradoxalement, plus on est autonome, plus on a besoin des autres. En effet, aux confins de son domaine, l'équipe est confrontée au reste de l'entreprise. Elle ne peut l'ignorer car ce serait aller à l'encontre de son objectif d'accroissement. Mais surtout, son autonomie, et donc son aptitude à prendre des décisions de plus en plus importantes, la rend dépendante des fonctions qui se trouvent à sa périphérie. Pour que le système devienne « agile », il faut donc créer une véritable entraide entre les individus. Autrement dit, il s'agit de rapprocher les fonctions support des équipes. En cela, l'équipe autonome fonctionne comme un concept structurant. D'ailleurs, on peut remarquer qu'un changement a déjà commencé dans ce domaine. Il existe en effet de nombreux exemples où des hommes qualité, méthode et logistique travaillent ensemble et partagent leur savoir-faire, formant ainsi une "équipe-support". Cette évolution va donc susciter, en parallèle, la création de groupes transfonctionnels et transhiérarchiques, chargés du progrès permanent.

6.3 Equipes Autonomes: des missions en évolution permanente

De par les changements qu'il induit sans cesse, le concept d'"équipes autonomes" permet de faire évoluer les missions en permanence. Les groupes gagnant en responsabilité, les supports et la hiérarchie sont poussés hors du court terme et de l'espace physique des équipes, et par conséquent par exemple, l'encadrement central se trouve recentré sur le long terme (cf. Figure 1).

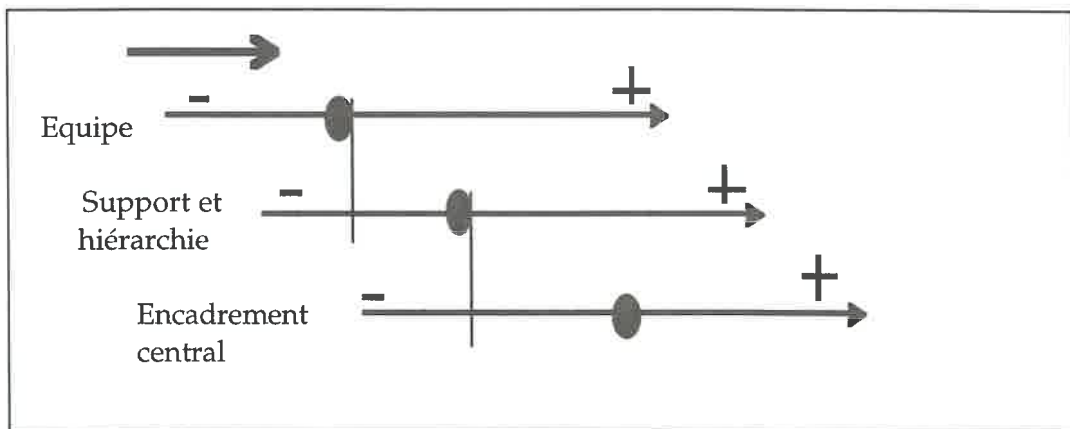


Figure 1: Les facteurs de progrès suscités par les équipes autonomes

Un tel système incite l'ensemble des acteurs de l'entreprise à faire croître leur espace de prérogative continuellement, sinon tout le monde ne pourrait pas avoir sa place. Notons toutefois que l'objectif des équipes autonomes n'est pas de préserver la position de chacun.

Quels sont donc les véritables objectifs des équipes autonomes ?

7. Les véritables enjeux

Remarquons que nous nous plaçons ici sur un plan général et non plus de proximité comme précédemment. Cela dit, les vecteurs d'amélioration restent les mêmes.

Ainsi, le concept d'"équipe autonome" permettra de proposer un **meilleur service**. Un tel objectif suppose une simplification des systèmes et un recentrage des services supports et de la hiérarchie sur leur vraie valeur ajoutée. Cela implique également une meilleure coopération interne globale ainsi qu'une vitesse de déroulement des processus plus grande.

En outre, il entraîne une **réduction des coûts**. Celle-ci doit être amenée par une nouvelle gestion de l'ensemble de l'entreprise telle que le Down sizing ou la Lean Enterprise (organigramme plat) et par la recherche de mise en oeuvre d'un nombre plus important de projets de progrès.

Enfin, il permet d'obtenir une **sécurisation dynamique** et une **amélioration de la faculté d'adaptabilité des employés**, afin d'absorber les chocs du marché plus facilement, et de diminuer les risques en matière de ressources humaines.

