

Les équipes autonomes ont une cote de popularité en demi-teinte

Les équipes autonomes – qui désignent une forme d’organisation privilégiant la délégation du maximum de responsabilités aux équipes opérationnelles – constituent une espèce de paradoxe¹. Reconnues par l’ensemble de la communauté industrielle comme l’une des formes d’organisation les plus performantes, elles ne sont pourtant encore qu’assez peu répandues.

En 1998, une étude menée au Québec relève : « Pour le moment, il semble réaliste d’affirmer qu’une faible minorité d’entreprises possède des équipes semi-autonomes, et que celles-ci ne regroupent qu’une petite partie des employés de ces entreprises². » Cinq ans après, lors de la mise à jour de leur enquête, les auteurs font le même constat : « L’adoption des équipes semi-autonomes de travail est beaucoup moins élevée que ce qui est généralement rapporté dans la majorité des publications³. »

En France, les auteurs d’un petit livre dédié au sujet, publié en 2003, partagent le même étonnement : « La mise en équipes autonomes [...] est un sujet réellement d’actualité, alors qu’on pouvait penser ces organisations en place depuis une décennie⁴. »

Même constat dans le champ de la littérature spécialisée. S’il existe des dizaines de titres sur la gestion des ressources humaines, la gestion industrielle, l’organisation, la conduite du changement, seuls quelques rares titres sont parus sur le sujet voilà plus de 30 ans, et ils sont aujourd’hui épuisés⁵. Il n’y a pas d’ouvrage, à notre connaissance, sur les équipes autonomes comme forme *spécifique* d’organisation, de gestion des ressources humaines et de conduite du changement :

- *intégrant* ces trois dimensions ;
- donnant le sens du contexte économique et sociologique dans lequel s’inscrit la montée en puissance des équipes autonomes ;

1. Des éléments de définition plus précis se trouvent dans la partie 1.

2. M. Roy (79), 1998, p. 8. Les références des ouvrages cités se trouvent dans la bibliographie.

3. M. Roy (24), 2003, p. V. Ce rapport, téléchargeable sur internet, est la mise à jour du précédent.

4. Ch. Devulder (23), 2003, p. 43.

5. G. Prost (29), 1976 ; M. Bertaux (31), 1976.

14 Équipes autonomes – Guide de mise en œuvre

- éclairant la notion d'autonomie et montrant en quoi elle est le stade ultime de maturité d'une équipe intégrée dans son environnement ;
- proposant une démarche concrète, outillée et éprouvée, intégrant les meilleurs éléments de la conduite du changement.

C'est pour combler cette absence, et répondre aux besoins des managers de terrain, directeurs des opérations, directeurs industriels, directeurs de site, responsables de production, responsables ressources humaines, chefs de projet, consultants, que nous proposons ce livre.

L'organisation demeure un facteur stratégique sous-estimé

Nées du souci de conjuguer performances économique-industrielles et organisations du travail plus respectueuses des besoins et capacités des salariés, les organisations en équipes autonomes ne datent pas d'hier.

Apparues dès les années 1970, dans les usines suédoises de Volvo et Saab, puis chez Renault, les premières expériences n'ont, à l'époque, pas complètement emporté l'adhésion : chez Volvo, « les expériences des équipes semi-autonomes ont longtemps été critiquées pour leur manque de rentabilité » ; chez Renault, « ces expériences n'ont pas convaincu car [...] les nouvelles équipes, appelées UET¹, se sont trouvées au cœur du mouvement social. [...] C'est l'arrivée en force des produits et des méthodes japonaises comme le TPS (*Toyota production system*) qui a validé les concepts et fait avancer le débat². »

Notre conviction, forgée par 15 ans passés au service de l'accompagnement des entreprises dans leurs processus de changement, est que le concept d'« équipes autonomes », malgré son âge déjà respectable, est encore une « idée neuve » et prometteuse : « Il ne fait aucun doute que le phénomène est en forte croissance et qu'il est de plus en plus associé aux organisations les plus performantes³. » « Ce phénomène complexe apparaît comme irréversible⁴. » « Nous sommes persuadés du déploiement massif des organisations en équipes dans les prochaines années. *L'organisation taylorienne n'est plus adaptée pour servir les marchés d'aujourd'hui et répondre aux aspirations des individus*⁵. »

Plus globalement, *l'organisation demeure un levier de différenciation stratégique relativement sous-estimé*, surtout en comparaison de sa « grande sœur », la stratégie. Nous vivons encore largement, en France, sur le mythe de la toute-puissante stratégie. Par « mythe », nous entendons une certaine croyance consistant à penser que la formula-

1. Unités élémentaires de travail.

2. Ch. Devulder (23), 2003, p. 11-12.

3. M. Roy (79), 1998, p. 8.

4. M. Roy (24), 2003, p. V.

5. Ch. Devulder (23), 2003, p. 55. C'est nous qui soulignons.

tion d'une stratégie vaut exécution, et qu'exécution vaut résultats. S'il y a bien quelque chose que l'on peut dupliquer d'une entreprise à une autre – ne serait-ce que *via* les cabinets de conseil –, ce sont les plans stratégiques.

Que l'on nous comprenne bien : il n'est pas dans notre propos de nier la nécessité de la formulation d'une stratégie. Mais certaines entreprises s'en arrêtent là, alors que le « vrai » travail commence après, dans la *traduction opérationnelle* de cette stratégie, et dans *l'alignement des moyens et de l'organisation*. Il n'y a plus guère de stratégie qui tienne plus d'un an. L'environnement change trop vite. Citons pêle-mêle : les marchés, les technologies, les fournisseurs, le prix des matières premières, la concurrence, le contexte législatif... L'entreprise a certes besoin d'une stratégie, mais aussi d'une organisation réactive, à l'écoute de son environnement, qui sache prendre les bonnes décisions quand les événements surgissent.

« Tout est dans l'exécution », comme disent deux consultants fort écoutés outre-Atlantique¹. Et pour cause : autant le travail de définition d'une stratégie peut rester relativement intellectuel, autant la question de l'organisation suppose de rentrer dans la réalité concrète des fonctionnements humains, individuels et collectifs, lieu s'il en est de la complexité.

Il y a vingt ans, déjà, Michel Crozier, visionnaire sur cet aspect comme sur beaucoup d'autres, écrivait : « Les stratégies existent peut-être, mais elles ne sont pas exécutées, ou elles le sont mal parce qu'elles sont mal adaptées à l'environnement réel parfois, à la capacité même de l'entreprise le plus souvent. Pour mettre en œuvre une stratégie, il faut disposer *du système d'organisation interne capable de se mobiliser, de s'adapter, d'innover*. [...] On est bien obligé de reconnaître que *les faits essentiels* sont aussi et même, en dernière analyse, des *faits « humains »* [...] »².

1. L. Bossidy (80), 2003.

2. M. Crozier (63), 2000, p. 177-178. C'est nous qui soulignons.