

Plan de l'ouvrage

Le livre propose une démarche complète, qui se veut la plus claire, la plus explicite et la plus détaillée possible. Nous l'avons progressivement élaborée et améliorée à partir de trois types d'apports :

- notre propre expérience de 15 ans d'accompagnement des entreprises, acquise en cabinet et dans un grand groupe industriel ;
- la visite de nombreuses usines, au cours desquelles nous avons systématiquement examiné les facteurs de succès ou d'échec des projets d'équipes autonomes ;
- enfin, les enseignements tirés de la littérature spécialisée.

Cette démarche a fait ses preuves, mais il est évident qu'elle n'est pas la seule possible : de nombreux chemins mènent à Rome.

Le livre comporte 6 parties qui sont autant d'étapes de la démarche :

Partie 1 : définir le projet

Tout part de là, d'une délimitation aussi précise que possible du périmètre du projet, ses livrables, les délais requis, les ressources à allouer. Beaucoup de projets peinent ou échouent, car ils ont été mal conçus au départ.

Relativement courte, cette étape est fondamentale pour la suite : c'est la « feuille de route » du projet.

Partie 2 : mobiliser l'entreprise

C'est l'étape clé, sans laquelle le projet demeure une affaire confidentielle. C'est, dans notre démarche, la partie la plus importante, donc la plus développée. C'est dans cette partie que se concentrent le plus d'éléments de conduite du changement, souvent présentés sous forme d'encadrés. L'objectif est de parvenir à faire en sorte ce que le changement soit autant impulsé par la direction que souhaité par les salariés.

Partie 3 : concevoir l'organisation cible

Cette partie détaille les travaux d'organisation proprement dits : la conception d'une organisation cible pour les équipes de fabrication et les fonctions support.

Dans l'optique de faciliter le changement, les travaux démarrent par ces dernières, souvent laissées pour compte, afin d'en faire des « alliées », au sens sociodynamique du terme, dans le déploiement futur des équipes autonomes.

Partie 4 : définir la stratégie de déploiement

Entre la production des livrables et leur déploiement, il est nécessaire de faire une « pause », et de réfléchir sur les voies et moyens du déploiement : quelles modalités ? Fait-on un pilote ou pas ? Quels moyens d'accompagnement consacre-t-on ? Sur quelle durée ? Etc.

Certaines méthodes préconisent de mêler les travaux sur l'organisation et la réflexion sur le déploiement. Ce n'est pas notre point de vue. La principale difficulté d'une réflexion organisationnelle est d'être capable de s'extraire de l'existant et de penser en rupture ; or, réintroduire les conditions de déploiement dans la réflexion organisationnelle peut conduire à « dégrader » la cible.

Partie 5 : déployer la cible organisationnelle

Si les étapes précédentes se sont bien passées, celle-ci devrait se dérouler assez « naturellement ». Le déploiement est lui-même composé de trois étapes : le basculement en équipe autonome, les premiers mois et l'entretien de la dynamique de l'autonomie après la première année.

Partie 6 : mettre en place une GRH favorisant le développement de l'autonomie

La dernière partie est consacrée à la gestion des ressources humaines. Certains projets d'équipes autonomes font l'impasse sur cette dimension, et ne s'occupent que d'organisation. De notre point de vue, les deux dimensions ne sont que les deux faces d'un seul et même projet : la « voiture équipes autonomes » a besoin du carburant de la GRH.