

Les premiers jours de la vie de l'équipe autonome

« Se donner du mal pour les petites choses, c'est parvenir aux grandes, avec le temps. »

SAMUEL BECKETT

Le basculement en équipe autonome nécessite un peu de cérémonial, de symbolique, un espace de temps dédié à la construction de l'équipe. Celui-ci est assez court (entre 1 et 2 journées), mais il doit « marquer le coup ».

Idéalement, chaque équipe qui bascule dans la nouvelle organisation est parrainée par un membre du comité de direction. Le rôle de ce parrain est d'être un « protecteur » bienveillant et attentif. Il n'a pas de vocation opérationnelle, uniquement celui d'être le représentant de l'équipe à un niveau de décision élevé, un médiateur possible en cas de problème.

Pour le basculement, nous nous appuyons sur deux apports :

- les travaux de William Schutz sur le fonctionnement des équipes ;
- le jeu d'entreprise mis au point par le Centre international de la pédagogie d'entreprise (CIPE)¹.

L'objectif est de proposer un séminaire d'un format de deux jours, au cours duquel l'équipe va apprendre à se connaître.

1.1 William Schutz au service des équipes performantes²

Schutz a identifié trois besoins fondamentaux à satisfaire pour que des individus forment une équipe performante :

1. <http://www.cipe.fr/>
2. Les éléments de ce paragraphe sont issus de V. Cornet (97), 1995. Les travaux de William Schutz (1925-2002) sont incontournables pour qui travaille sur le développement des équipes. Cf. W. Schutz (98), 1974 et (99), 2006.

1.1.1 L'inclusion, ou le besoin de se sentir important

Quand un groupe, une équipe, se constitue, chacun cherche à y trouver sa place. Selon les tempéraments, certains se mettent en retrait, d'autres en avant, mais tous se posent la question : « Ai-je une place dans ce groupe ? Et laquelle ? ».

C'est ce que Schutz appelle le *besoin d'inclusion* : le besoin de se sentir considéré, reconnu, intégré par le groupe.

Il est donc bon de prévoir, lors du lancement d'une équipe, un temps où les membres vont apprendre à se découvrir, à se connaître (et reconnaître) mutuellement.

1.1.2 L'influence, ou le besoin de se sentir compétent

Dans un second temps, se manifeste un *besoin d'influence*, qui va se traduire par deux types de questions :

- quelles relations vais-je établir avec mon chef ?
- quelle position vais-je occuper par rapport à mes collègues ?

Ces deux questions renvoient finalement à une seule préoccupation : se sentir influent et compétent. Que vais-je faire dans le groupe ? Quel va être mon rôle, mes responsabilités ? Comment vais-je pouvoir utiliser mes compétences ? Quelle « influence » vais-je avoir ?

Pour satisfaire ce besoin de se sentir influent et compétent, il faut prévoir un moment sur les rôles, où chacun – le chef d'équipe en premier lieu – peut exposer ce qu'il sait faire et ce qu'il a envie de faire

1.1.3 L'ouverture, ou le besoin de se sentir apprécié

Le troisième et dernier besoin émerge à partir d'un certain degré de maturité de l'équipe. C'est le *besoin d'ouverture*.

L'ouverture, c'est la qualité de relations et de confiance qui existe dans un groupe : « peut-on parler en toute transparence ? dire quand ça ne va pas ? avouer ses erreurs, ses limites, ses incompétences ? »

Ce troisième besoin est ambigu à exprimer :

- d'un côté, les membres de l'équipe redoutent de se « mettre à nu » ;
- de l'autre, ils souhaitent pouvoir dire qui ils sont, travailler en confiance.

C'est au chef d'équipe – idéalement accompagné d'un intervenant extérieur – de créer le climat de confiance suffisant pour que les membres ne redoutent pas de se révéler. Une façon possible de faire, pour lui, est, d'une part, de commencer par se dévoiler lui-même ; d'autre part, d'accueillir favorablement les personnes qui osent le faire.

Un point d'attention : s'il faut encourager les personnes à faire preuve d'ouverture, on ne peut les y forcer ; ce serait faire preuve d'un manque... d'ouverture. Le comportement d'ouverture, plus que tout autre, doit reposer sur le volontariat.

Des activités *outdoor* en équipes, suivies d'une séance de débriefing, peuvent être une bonne occasion pour *initier* des comportements d'ouverture.

1.2 Fonctionner en équipe autonome sous forme de jeu¹

Nous décrivons ci-dessous le jeu dans ses grandes lignes.

1.2.1 Quel est l'objectif pédagogique du jeu ?

L'objectif pédagogique du jeu est d'être capable :

- de décrire les rôles au sein d'une équipe autonome ;
- de décrire les différents niveaux de relations de l'équipe avec les autres services du site (fonctions support, supports de proximité) ;
- d'identifier le bon interlocuteur en cas de dysfonctionnement ;
- d'énoncer les indicateurs de performance de l'équipe afin de maîtriser la performance ;
- de définir les bases du fonctionnement de l'équipe (identité, règles, animation...) ;
- de décrire le déroulement du pilote sur 9 à 12 mois.

1.2.2 Quel est le contenu du jeu ?

Les participants sont divisés en sous-groupes, représentant autant d'équipes. Ces équipes vont réaliser trois phases de production, durant lesquelles les principaux indicateurs (fabrication, qualité, hygiène, sécurité, pertes matières) seront impactés par des incidents.

Les équipes pourront se protéger des incidents en acquérant des atouts, qu'il faudra bien choisir afin d'obtenir la protection pertinente.

1.2.3 Comment se déroule le jeu ?

1. Découverte des soutiens (5 minutes) :

- L'équipe est invitée à identifier les soutiens potentiels dont elle dispose : services de maintenance, qualité, RH, etc.

1. Les données ci-dessous sont issues d'un jeu créé par le CIPE.

2. Mise en place des indicateurs (20 minutes) :

- Un texte est distribué aux participants. Celui-ci décrit une discussion qui a eu lieu à propos de la performance de la semaine passée. Deux interlocuteurs sont en désaccord. Les participants doivent identifier les indicateurs pertinents qui permettraient d'objectiver la situation. Une fois d'accord sur le ou les indicateurs utiles, les participants définissent son mode de calcul et de mise à jour.
- L'objectif de cette séquence est de redonner aux indicateurs leur fonction : objectiver les situations et servir l'action.

3. Calcul de la performance (10 minutes)

- L'animateur explique comment le jeu fonctionne : des points sont gagnés ou perdus en fonction de la réaction aux événements.
- D'une simulation à l'autre, les participants voient leur performance progresser ou régresser.

4. Explication des simulations

- Un texte est lu, décrivant une situation vécue dans un passé proche. Les équipes doivent découvrir les points forts et les points faibles de la situation, et choisir leurs atouts en conséquence.
- Chaque équipe ne peut mettre en place que 4 atouts, alors qu'idéalement il en faudrait 6 pour éviter l'incident.

5. Lecture des atouts

- L'animateur distribue les atouts sous forme de cartes. Il les lit et s'assure de leur compréhension.
- Exemples d'atouts :
 - esprit d'équipe ;
 - formation à l'automaintenance ;
 - supports de proximité ;
 - méthode SMED (ou 5S...) ;
 - animation des indicateurs de performance ;
 - réunions d'équipe.
- Pour chaque atout, les participants :
 - donnent une illustration concrète ;
 - disent à quoi sert cet atout, et contre quoi il protège ;
 - explicitent comment le mettre en œuvre.

6. Déroulement des simulations (50 minutes pour la première, 30 pour les deux suivantes, du fait d'un temps d'explication moindre)
- La simulation recouvre une période de 12 jours. Au cours de ces 12 jours, se produiront de façon aléatoire :
 - 6 incidents ;
 - 2 événements organisationnels ;
 - 4 questions.
 - *Exemple d'incident* : « Nous avons décidé de réduire les défauts produits. Au bout de 2 heures de réunion, nous n'avons aucun plan d'action, car aucune mesure factuelle ne nous permet de savoir quoi faire » (atout : animation des indicateurs).
 - *Exemple d'événement organisationnel* : « La DRH a conçu les plans de formation répondant aux besoins des équipes. Elles se réunissent pour voir comment mettre en œuvre ce qu'elles ont appris » (atout : appui de la DRH).
 - *Exemple de question* : « Voici une liste de tâches de maintenance. Dites celles qui relèvent de la responsabilité du Service Maintenance, et celles qui relèvent des équipes. »
7. Bilan du jeu. « Qu'avons-nous appris ? » Chaque participant est invité à partager son sentiment par rapport au jeu. L'animateur peut revenir à la fin sur les enseignements clés :
- l'équipe a des soutiens autour d'elle, elle n'est pas seule. *L'autonomie n'est pas l'indépendance* : c'est la capacité à savoir se faire aider, à travailler avec les bonnes compétences au bon moment ;
 - parmi les soutiens de l'équipe, les supports de proximité, qui sont des postes entièrement dédiés à l'appui des équipes ;
 - l'importance et la signification des indicateurs de performance, et leur lien avec les priorités du site ;
 - le lien entre la performance de l'équipe et le niveau de compétences des équipiers.

1.3 Trame du séminaire de lancement d'une équipe autonome

Tableau 24 : Séminaire de lancement d’une équipe autonome

Étapes	Objectifs	Contenu	Modalités	Durée
Constitution de l'équipe.				
Redonner le sens.		Rappel des enjeux du projet d'équipes autonomes, de la nouvelle organisation ; Rappel de la finalité et des modalités du pilote.	Présence du directeur du site.	1 ^{re} demi-journée.
Protéger le groupe.		Le groupe définit les règles avec lesquelles il veut fonctionner durant le séminaire. <i>Exemple</i> : écoute mutuelle, non-dévalorisation, confidentialité des propos, participation active, coresponsabilité sur le déroulement, etc. Le but de ces règles est de protéger le groupe, afin que chacun se sente en sécurité et puisse apporter ce qu'il est en toute sérénité.	Tour de table libre.	
Apprendre à se connaître (besoin de Schutz abordé : inclusion) ¹ .		Quel enfant j'étais ; Quel adolescent j'étais ; Quel adulte je suis ; Quelles sont mes questions du moment ? Ce qui me passionne et me motive dans la vie Quelles sont mes fragilités ? Comment je me vois dans 10 ans ? Qu'est-ce que j'ai envie de donner à l'équipe ?	Réflexion individuelle (30 minutes), écriture des grandes lignes sur papier, puis restitution au groupe (5 minutes chacun). Le temps et les questions doivent être adaptés au nombre de participants.	
Jeu pédagogique				
		Découvrir les bénéfices d'un fonctionnement en équipe autonome.	Voir ci-dessus.	2 ^e demi-journée.

1. Je dois cette partie à Nicolas Schiffrath, coach, que je remercie.

Construction des premiers éléments de fonctionnement.		3^e demi-journée.
Définir les éléments d'identité.	Se choisir un nom ; Se choisir un symbole visuel.	Chacun propose trois noms et trois symboles. Mise en commun puis choix (par vote) de trois noms et trois symboles, puis d'un seul.
Identifier les compétences et les énergies (besoin de Schutz abordé : influence).	Chacun indique les équipements qu'il sait piloter, avec quel niveau de maîtrise (1. en apprentissage, 2. sans accompagnement, 3. capable de former) ; Chacun indique le ou les rôles de correspondants pour le(s)quel(s) il est volontaire : sécurité, hygiène, indicateurs, etc. Donner de la visibilité sur le déroulement du pilote : les prochains jours, les prochains mois, le bilan au bout de 9 mois ; Évaluer le séminaire : ce que j'ai trouvé de positif ; ce qui reste un sujet de préoccupation pour moi.	Affichage d'une matrice de polyvalence ; Chacun vient se positionner à l'aide de gommettes de couleur.
Activité ludique.		4^e demi-journée.
Construire des liens personnels (besoin de Schutz abordé : ouverture).		