

# Les teams auto-dirigés : un défi pour les cadres

Autor(en): **Deslarzes, Jean-Christoph**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **53 (1995)**

Heft 3

PDF erstellt am: **08.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-140420>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

# LES TEAMS AUTO-DIRIGÉS : UN DÉFI POUR LES CADRES

Jean-Christophe DESLARZES  
*Chef du personnel  
employés d'exploitation  
Alusuisse Aluminium Suisse SA  
Sierre*

## 1. L'entreprise face au changement

### *Nécessité et condition du changement*

Le changement au sein des entreprises est de plus en plus présent. On ne cesse de parler de réorganisations, de restructurations, de réorientations, de fusions et d'acquisitions. Des phénomènes considérés auparavant comme exceptionnels, deviennent aujourd'hui banals. Aucune entreprise n'y échappe. Elles évoluent dans des environnements qui se modifient de plus en plus rapidement.

La mobilisation de toutes les ressources dont disposent les sociétés est essentielle pour assurer le mouvement, en particulier au niveau des personnes qui la composent. La réussite du changement exige l'exploitation de toutes les compétences des employés, toutes leurs capacités d'initiative et pas uniquement celles qui correspondent à la définition de leur poste. La richesse des individus qui constituent une entreprise doit pouvoir s'exprimer.

La participation de chaque collaborateur à la mise en œuvre de la stratégie et des objectifs, à l'amélioration de l'organisation et de son fonctionnement, à l'adaptation de la culture et des modes de management est nécessaire au succès. Ainsi, l'octroi de responsabilités à chaque individu, son autonomie et son implication sont des réponses indispensables à la complexité croissante de la gestion d'une entreprise. L'objectif de travailler avec des collaborateurs de plus en plus satisfaits dans des organisations plus performantes fait partie des enjeux majeurs auxquels les dirigeants d'entreprises sont confrontés.

### *L'homme à la source de tout mouvement*

Au début des années quatre-vingts, les entreprises étaient avant tout concentrées sur les opérations et procédés, c'est-à-dire sur la productivité des machines. Conscientes

que l'homme de terrain, en contact quotidien avec la machine, pouvait augmenter la productivité de celle-ci, des cercles de qualité ont été créés. Ils se sont révélés être d'importantes sources de propositions, voire de décisions de groupes. Depuis la fin des années quatre-vingts, les dirigeants d'entreprises ont accordé davantage de confiance aux collaborateurs et leur ont enseigné les avantages du contrôle préventif et ceux de l'auto-contrôle.

Visant à augmenter continuellement la qualité des produits, les préoccupations se sont donc déplacées vers la clientèle, l'objectif majeur étant de satisfaire ses exigences.

Cette Qualité Totale ou le «Total quality management» trouve un digne successeur dans d'autres principes de conduite du personnel. Aujourd'hui, tout en maintenant les objectifs antérieurs, les soucis des responsables de sociétés se sont orientés en particulier vers l'innovation et la performance maximale de l'entreprise. Les experts en ressources humaines parlent notamment de «business process reengineering», «empowerment» ou encore de teams auto-dirigés comme d'outils devant permettre aux entreprises d'atteindre les performances escomptées.

Les quelques méthodes de conduite du personnel susmentionnées ne sont pas indépendantes, bien au contraire. Ensemble, elles visent une implication et une responsabilité de plus en plus importante de chacun des collaborateurs. De même, le dirigeant d'entreprise ne peut négliger ses préoccupations de productivité pour se concentrer davantage sur la qualité des produits ou encore se distancer de la clientèle pour se vouer davantage à l'innovation.

A n'en pas douter, l'entreprise performante est celle qui innove continuellement tout en livrant rapidement des produits de haute qualité à des prix compétitifs.

### ***Les dangers liés à l'introduction de nouveaux principes de management visant le changement***

Les obstacles au succès d'un changement, notamment à l'introduction d'une nouvelle méthode de travail en teams auto-dirigés, sont nombreux. Près de 70% des entreprises ayant opté pour un changement ont dû essuyer un échec : soit l'introduction des mesures n'a eu qu'un succès très modéré, soit elle a complètement échoué. Les entreprises nord-américaines sont d'une année ou deux en avance sur les européennes en ce qui concerne l'implantation de nouvelles méthodes visant le changement. Ce retard devrait nous permettre de profiter de leurs enseignements. Malheureusement, il semblerait que trop de nos dirigeants d'entreprises considèrent que leur situation est différente de celle des États-Unis. S'ils peuvent avoir raison, ils ont néanmoins tort de vouloir rattraper le retard. En se précipitant, ils n'éviteront pas les erreurs américaines et contribueront ainsi à ce que le bilan européen ne soit guère plus flatteur.

De nombreux responsables d'entreprises ont échoué pour trois raisons principales:

Des planifications de changements majeurs ont été entreprises sur la base d'écrits, sans considérer les spécificités des entreprises particulières. Trop souvent, le projet est resté d'inspiration exclusivement théorique.

L'hypocrisie constitue une autre raison. L'exemple caractéristique est celui du manager qui exige un travail en team, mais qui récompense tout de même le meilleur collaborateur de l'équipe. Cette attitude crée évidemment des contrariétés, car chaque collaborateur essaye d'obtenir des succès personnels tout en prétendant s'identifier à la philosophie du team. Ainsi, un fossé se creuse entre les règles écrites («Travaillons en team!») et les règles non écrites («Distingue-toi comme le meilleur du team!»). La performance de l'entreprise ne peut qu'en souffrir.

Une autre raison peut tenir à certains managers qui se sont reposés aveuglément sur leur expérience antérieure tout en appliquant la nouvelle théorie du changement. L'intuition basée sur l'expérience personnelle n'est plus suffisante, car nous ne sommes plus confrontés à des situations qui se sont déjà produites antérieurement. Au lieu de passer d'une situation stable à une autre, les entreprises doivent se métamorphoser en une entité qui se trouve en situation de changement permanent.

Par la suite, nous tenterons de développer succinctement une manière possible d'implantation de teams auto-dirigés, c'est-à-dire une philosophie de conduite du personnel visant à travailler avec des collaborateurs satisfaits et à obtenir des résultats à haute performance. Nous nous bornerons surtout à traiter les problèmes que les entreprises doivent affronter lorsqu'elles exigent de leurs cadres de déléguer, voire d'attribuer davantage de responsabilités aux teams dans le but de conférer une grande autonomie à ceux-ci.

## **2. Les teams auto-dirigés**

### *Définition*

Les teams auto-dirigés (que nous abrègerons par «TAD») sont des groupes de collaborateurs qui se sont vus allouer une responsabilité continue pour se diriger eux-mêmes et organiser leur travail avec un minimum de supervision.

Nous utiliserons également le terme «équipe» comme synonyme de «team».

Il est certes difficile, voire impossible, de définir les TAD en une phrase. Il s'agit d'en déterminer les caractéristiques principales et les fonctions que ses membres remplissent.

On peut notamment mentionner des tâches typiques comme la planification du travail, la résolution de problèmes et la prise de décisions, l'organisation de séances d'équipes, la coordination du travail avec d'autres teams, l'interaction avec les fournisseurs et clients (internes et/ou externes), la détermination d'objectifs, l'analyse des

procédés de travail et de la performance. Au vu de ces exemples, les TAD se distinguent des organisations traditionnelles par le fait que le travail des TAD est dirigé vers la clientèle et non pas vers le prochain échelon hiérarchique. Ses membres peuvent être pluridisciplinaires, l'information est grandement partagée, la concentration est axée sur l'ensemble des affaires, l'auto-contrôle et l'amélioration sont permanents et les TAD sont confrontés à peu de niveaux hiérarchiques. S'il est possible que pour certaines fonctions des cahiers des charges soient importants, il est judicieux de les limiter à l'essentiel.

### ***Délimitations***

Les TAD s'inscrivent dans un processus que l'on appelle communément «empowerment» en anglais. Ce terme découle du verbe «to empower», c'est-à-dire octroyer du pouvoir. Il englobe l'ensemble des mesures que l'on peut introduire dans une entreprise pour responsabiliser davantage les collaborateurs, c'est-à-dire leur conférer le pouvoir nécessaire pour qu'ils puissent agir de façon indépendante dans le champs d'activité qui leur est propre. Pour leur garantir cette autonomie, il faut, plus concrètement, leur octroyer de l'autorité, des ressources et des responsabilités. Ils doivent en outre être bénéficiaires d'une importante information, de connaissances et, le cas échéant, d'une formation adéquate.

«L'empowerment» donne donc aux collaborateurs la possibilité de mieux contrôler leur activité. Ce n'est cependant pas quelque chose que l'on aurait ou non acquis. Au contraire, il faut considérer «l'empowerment» comme un ensemble de mesures qui sont constamment prises pour atteindre de hautes performances. Les TAD sont une des formes les plus avancées de «l'empowerment». Les suggestions des employés, les cercles de qualité ou d'autres formes de travaux en groupe s'inscrivent aussi dans l'octroi supplémentaire de pouvoir.

### ***Les diverses étapes pour une implantation de TAD***

A la lecture des caractéristiques principales de TAD, le travail en TAD peut sembler quelque peu confus par rapport à une situation traditionnelle structurée et organisée. L'élimination de structures bien implantées nuisant à la flexibilité et à la créativité des collaborateurs est voulue, mais elle a néanmoins ses limites. Lors du passage d'une organisation traditionnelle à une organisation en TAD, le chaos peut être évité si l'on est conscient que le changement implique une implantation en plusieurs étapes. Chacune revêt une importance capitale pour la réussite du futur travail en TAD. Il est utopique de vouloir conduire du jour au lendemain une entreprise en TAD, *a fortiori* si elle est dirigée depuis de nombreuses années de manière traditionnelle.

On peut considérer cinq phases dans un processus d'implantation de TAD :

- la définition du projet, de la performance souhaitée;
- la mobilisation de l'encadrement;
- l'expérimentation, la mobilisation de l'ensemble du personnel;
- la définition, respectivement la redéfinition des équipes;
- l'amélioration permanente.

Avant de vouloir s'engager dans un tel changement, la direction de l'entreprise doit **définir les performances visées** et percevoir exactement le but du travail en TAD. Les cadres supérieurs devront notamment procéder à un état des lieux et trouver un consensus quant à leur vision de l'avenir. A ce stade, il s'agit de comprendre non seulement la définition des TAD, mais en particulier de saisir l'importance des coûts et des risques liés à une modification organisationnelle et à une métamorphose de mentalités. Il faut également mettre sur pied un comité de pilotage, responsable de la mise en œuvre du projet, et planifier le procédé d'implantation des TAD.

Dans une deuxième phase, il est nécessaire d'obtenir le support pour le changement envisagé. **L'encadrement doit être mobilisé** et mis en confiance par de l'information. Les cadres doivent également pouvoir profiter d'une formation les préparant à l'animation d'équipes. Cette phase de mobilisation de l'encadrement est une phase clé dans le processus du changement, les superviseurs devant percevoir les avantages de la nouvelle manière de travailler avant d'accepter de modifier leur comportement en une conduite hautement participative en tant qu'animateur de TAD.

**L'expérimentation** est primordiale afin que les employés puissent vivre le changement à travers un exemple. Une information et, plus tard, une formation complète doivent être données à l'ensemble du personnel. Chaque collaborateur doit avoir l'occasion de trouver un exemple pratique de la modification comportementale qui sera exigée de sa personne. C'est ainsi que l'on créera une ou plusieurs équipes pilotes (suivant l'effectif et la complexité de l'entreprise), qui auront le mérite de constituer un exemple vivant pour l'ensemble des collaborateurs et, ce qui n'est pas à négliger, permettront aux membres du ou des teams pilotes de se sentir revalorisés.

**La définition ou redéfinition** des teams de travail est l'étape de la vraie transition. Elle permettra à l'entreprise de créer de plus en plus d'équipes qui soient en voie de devenir des TAD. Les susceptibilités de nombreux collaborateurs seront inévitablement heurtées si on s'engage dans cette étape sans avoir parcouru avec succès les phases préalables. En effet, la philosophie et les avantages du travail en TAD doivent bien être assimilés, car dans le cas contraire, les possibles changements de places de travail - voire de supérieurs - que peut engendrer la redéfinition des structures de travail, pourraient être mal perçus.

Après avoir implanté avec succès les TAD, il est indispensable de mettre tout en œuvre pour **améliorer continuellement** le niveau de travail. Les techniques apprises

aussi bien par les animateurs (anciens superviseurs) que par les membres de teams à travers les formations, devront être répétées. Tout animateur aura en outre comme fonction principale de piloter individuellement et surtout de façon collective son équipe pour viser sans cesse la haute performance.

Précisons que ce modèle possible d'implantation de TAD doit être adapté aux particularités de l'organisation qui est confrontée au changement. De plus, le processus de changement n'est pas forcément ordonné ou linéaire; au contraire, la réalité de la vie quotidienne nous prouve que nous ne pouvons pas nous baser sur des modèles préétablis.

L'implantation de TAD est un processus de longue haleine. En effet, les TAD font appel à une modification comportementale et à un changement de mentalités des collaborateurs. La transition d'une organisation traditionnelle en une philosophie de travail en TAD peut, par conséquent, durer plus de quatre à cinq ans.

### *Les difficultés principales lors du processus d'implantation de TAD*

Nous avons vu quelles étaient les raisons majeures et très générales des nombreux échecs rencontrés lors de l'introduction de changements au sein des entreprises. Si nous tentons de décrire plus spécifiquement quels sont les obstacles à l'implantation de TAD, nous pouvons notamment énumérer les points suivants:

- les employés ne font pas confiance aux intentions des cadres;
- les membres de teams ne savent pas ce que l'on attend d'eux;
- les employés opposent une certaine résistance au changement;
- les cadres (futurs animateurs de teams) manifestent de la résistance au changement;
- les cadres ne savent pas ce que l'on attend d'eux;
- certains cadres ou groupes de collaborateurs craignent de perdre leur statut;
- les cadres ne démontrent pas assez de management participatif, c'est-à-dire manquent de motivation pour le changement;
- la direction de l'entreprise ne s'investit pas assez.

Un bon nombre d'obstacles à l'introduction de TAD est donc dû à une mauvaise préparation des cadres, des futurs animateurs d'équipes. Il faut être très clair à ce sujet : si les cadres, les anciens superviseurs ne deviennent pas des meneurs, des animateurs, des «coaches» de teams, le projet de travailler en TAD ne peut qu'échouer.

### 3. Les cadres superviseurs deviennent des animateurs de teams

#### *La condition majeure pour relever le défi du changement*

Nous considérons le changement comportemental des cadres superviseurs en animateurs de teams comme étant la condition primordiale pour parvenir à une organisation en TAD. L'on ne pourra jamais exiger d'un collaborateur d'agir d'une certaine façon alors que son supérieur ne le lui permet pas ou ne lui sert pas d'exemple.

Même si la transition des collaborateurs en membres actifs et efficaces de TAD est un parcours semé d'embûches, nous nous bornerons, dans cette troisième partie, à traiter les problèmes auxquels les cadres superviseurs doivent faire face lorsqu'ils sont appelés à devenir des animateurs de TAD.

#### *Les difficultés principales*

Les cadres moyens se sentent rapidement frustrés lorsqu'ils perdent le contrôle des procédés de travail. Les cadres supérieurs, quant à eux, se considèrent comme experts en leur domaine d'activité et craignent, avec l'augmentation des responsabilités de leurs teams, de perdre leur reconnaissance en tant qu'experts. En effet, il est en général beaucoup plus difficile pour l'encadrement que pour les collaborateurs de se convertir aux TAD.

Certains cadres pensent que le travail en TAD implique une abrogation des droits de manager acquis pendant de nombreuses années. D'autres, que le cheminement engagé entraînera sans doute l'entreprise au chaos et à sa ruine. De plus, ils ne sont pas prêts à abandonner les privilèges liés à leur statut. Ce genre d'inquiétudes peut être effacé si les cadres sont motivés et convaincus du bien-fondé des TAD.

Les quatre raisons principales des difficultés de transition des superviseurs sont les suivantes :

- le rôle de l'animateur de team a été mal défini;
- les cadres ont une perception de perte de pouvoir ou de statut;
- les cadres ont une crainte de perdre leur emploi à cause des TAD;
- la manière de management exigée des superviseurs ne correspond pas au comportement de leurs supérieurs.

Même certains cadres qui sont passés d'une organisation traditionnelle à une structure en TAD avec succès avouent regretter leur prestige antérieur. Cela est surtout le cas au sein d'entreprises dans lesquelles le fait de devenir un animateur de team est synonyme de perte de son titre officiel. Le terme «animateur de team», «responsable de



team» ou encore «chef de team» n'est pas aussi flatteur que «mandataire commercial», «fondé de pouvoir» ou «directeur».

### *Une préparation adéquate des superviseurs est la clé du succès*

De manière à éviter les obstacles majeurs auxquels les cadres seront confrontés lors de l'implantation de TAD, il convient de préparer l'encadrement au changement. Franchir les pas de la compréhension, de l'acceptation et finalement de l'engagement des cadres dans le projet sont autant de conditions indispensables à la réussite du changement.

Beaucoup de difficultés lors de la transition proviennent du fait que trop de cadres pensent que le concept de TAD implique un combat à l'issue duquel il reste un gagnant et un perdant. Les collaborateurs subordonnés gagnent et les supérieurs perdent. Il faut donc préparer soigneusement les cadres à leur nouveau rôle. Il est essentiel de leur apprendre quels sont les instruments de conduite à mettre en œuvre. Par conséquent, il s'agit d'informer les cadres en détail sur les avantages des TAD et par la suite de les former aux nouveaux outils de pilotage collectif et d'animation de teams.

Une autre condition de la réussite de la conversion des cadres, est la garantie de leur emploi. En effet, le terme de «teams auto-dirigés» laisse sous-entendre que nous n'avons plus besoin de superviseurs au sein de l'entreprise ou que nous nous contenterons de moins de cadres. Il est vrai qu'un des buts des TAD est d'obtenir une structure plate et flexible permettant notamment des prises de décisions dynamiques à tout niveau. Cela peut impliquer une diminution des niveaux hiérarchiques, surtout dans les entreprises avec une structure fortement verticale. Si cela devait être le cas, les dirigeants de l'entreprise en question doivent impérativement garantir l'emploi à l'encadrement, car c'est celui-ci qui devra contribuer à une poursuite saine du projet. Malgré le fait que certains cadres peuvent perdre leur statut, on peut imaginer de les engager en tant que formateurs tout au long de l'implantation des TAD et par la suite au cours des actions d'amélioration permanente. En effet, s'il est vrai que les tâches directives et de contrôles seront moins nombreuses, on doit aussi relever que davantage de fonctions de formateurs, de responsables en communication et en information seront nécessaires. Une autre possibilité est de leur garantir les mêmes prétentions salariales qu'antérieurement quand bien même ils ne seront peut-être plus superviseurs, respectivement animateur de teams, mais devenus membre d'une équipe. Nous ne présenterons aucune autre forme de garantie d'emploi, cela ne faisant pas l'objet du présent article. Il est néanmoins indispensable de faire appel à ces possibilités afin de donner confiance aux cadres tout au long de l'évolution du projet.

La manière la plus radicale de mettre les cadres en confiance est de les impliquer directement dans le processus de changement. Ils deviennent les moteurs qui permettent

de progresser vers une organisation en TAD. Ainsi, plus le projet sera clairement exposé aux cadres, plus ils se sentiront coresponsables de sa réussite.

Enumérons les diverses activités permettant d'impliquer les cadres dans le changement dès le début:

- **Séances d'informations générales**

Ces séances doivent avoir lieu dès que la direction du projet et la direction de l'entreprise ont clairement défini les changements à entreprendre.

- **Étroite collaboration du comité de pilotage avec les cadres**

Lorsque le comité de pilotage responsable de l'introduction des TAD définit les responsabilités et les rôles des futurs animateurs de teams, les cadres qui seront immédiatement touchés par les mesures adoptées (c'est-à-dire les animateurs d'équipes pilotes d'expérimentation, voir *supra*) doivent assister le comité. Ils seront ainsi directement impliqués et pourront participer à la définition de leurs futures fonctions.

- **Formation et visites de sites**

Les cadres participent à des séminaires au cours desquels l'accent doit être mis sur les jeux de rôles d'animation de teams. Ainsi, ils peuvent percevoir les vrais atouts de la philosophie de travail en TAD. Un plan de formation continue rigoureux doit également être établi. De plus, il faut donner l'occasion aux cadres de visiter des sites auprès d'autres sociétés qui ont déjà de l'expérience dans le domaine des TAD. Cela peut se faire initialement avec les cadres qui seront animateurs des teams pilotes constitués dans la phase d'expérimentation. Par la suite, ces visites pourront avoir lieu au sein même de l'entreprise, dans la mesure où les premiers TAD de celle-ci seront en fonction. Les nouveaux animateurs de teams doivent avoir l'occasion de poser des questions aux animateurs plus expérimentés, ainsi qu'aux membres des teams. Cela leur permettra d'envisager leur nouveau rôle avec confiance.

- **Pilotage continu**

La nouvelle philosophie de travail assimilée, encore faut-il que les cadres soient régulièrement suivis par leurs supérieurs, de façon individuelle et collective. Nous pensons ici à des séances réunissant l'ensemble des nouveaux animateurs de teams, pendant lesquelles les divers problèmes courants avec les TAD sont discutés. Certains cadres auront également besoin d'entretiens personnels avec un seul collègue ou supérieur de manière à pouvoir se confier plus aisément.

- **Récompenser les bons animateurs de TAD**

Le meilleur soutien et encouragement est de promouvoir ou de récompenser les cadres qui véritablement gèrent leurs responsabilités selon les nouveaux principes et non plus selon les anciennes méthodes de management. Ainsi, preuve sera faite que non

seulement l'emploi est garanti aux cadres, mais qu'en outre, leurs qualités sont reconnues lorsqu'ils adoptent une conduite en TAD.

- **Prise de conscience des cadres**

Trop de cadres évaluent leur propre progrès selon leurs bonnes intentions plutôt qu'en fonction de la façon dont ils sont perçus par les membres de leur team et par les autres collaborateurs. Cela est surtout le cas des personnes qui ont, pendant de nombreuses années, été à l'abri de critiques constructives. Les dirigeants du projet et de l'entreprise devront par conséquent mettre tout en œuvre pour éliminer les susceptibilités qui pourraient exister au sein de l'entreprise. Les cadres doivent solliciter un «feedback» régulier de leur team et pouvoir admettre leurs erreurs sans scrupules.

Ce n'est pas sans contrariétés que les cadres passeront d'une attitude de superviseurs à un comportement de animateurs de teams. C'est la raison pour laquelle il est indispensable de planifier minutieusement la phase de sensibilisation des cadres. L'enjeu est important, car si les superviseurs ne se transforment pas en animateurs de teams, la philosophie de travail en TAD restera lettre morte.

#### **4. Conclusion**

L'entreprise performante est celle qui innove continuellement tout en livrant rapidement des produits de haute qualité à des prix compétitifs. Dans ce contexte, la mobilisation de toutes les ressources - en particulier humaines - dont disposent les sociétés, est essentielle pour assurer que ces conditions cumulatives soient continuellement remplies.

Les nouvelles méthodes de management qui ont connu un succès sans précédent ces dernières années aux Etats-Unis et qui sont appliquées de plus en plus en Europe, notamment «l'empowerment» et les teams auto-dirigés («TAD»), ne sont pas incompatibles avec les philosophies de travail assimilées par les employés jusqu'à ce jour. Au contraire, chacune des méthodes s'inscrit successivement dans une parfaite logique d'une responsabilité croissante des collaborateurs. Au vu des motifs du taux d'échec important des changements introduits dans les entreprises, il est cependant primordial de se rendre compte que la modification de mentalités prend son temps, qu'elle doit être acheminée avec beaucoup de soins et qu'il faut se préparer au franchissement d'importants obstacles.

Les TAD sont des groupes de collaborateurs qui se sont vus allouer une responsabilité continue pour se diriger eux-mêmes et organiser leur travail avec un minimum de supervision.

Lors de l'implantation de TAD, il faut observer plusieurs étapes : définition du projet, mobilisation de l'encadrement, expérimentation et mobilisation de l'ensemble du personnel, définition ou redéfinition des teams, amélioration permanente. Les difficultés principales lors de l'introduction de TAD dans une organisation traditionnelle sont dues

à une mauvaise préparation des cadres, c'est-à-dire des futurs animateurs de teams. Ce constat est important, car l'on ne doit pas s'attendre aux succès de TAD si les superviseurs ne deviennent pas des animateurs, des animateurs, des «coaches» de teams.

Incompréhension du projet, perte de pouvoir, de statut, voire d'emploi sont les craintes essentielles des cadres face à l'introduction de TAD. De manière à mettre les cadres rapidement en confiance, il faut les impliquer directement dans le processus du changement. Ils seront ainsi mis au courant de la vision d'avenir de la direction et formés aux techniques de pilotage collectif et d'animation d'équipes. Ils visiteront des sites qui fonctionnent déjà en TAD, seront continuellement encadrés eux-mêmes par un suivi individuel et collectif. Ils seront encore récompensés s'ils parviennent à se métamorphoser en véritables animateurs de teams.

Nous nous sommes essentiellement bornés à traiter les problèmes auxquels il faut faire face lors de la mobilisation et de la sensibilisation des cadres, une des cinq phases d'implantation de TAD. Il y a autant de difficultés lors de l'introduction des autres phases, mais elles sont toutes surmontables avec une préparation adéquate. Le processus du changement en TAD est long et doit l'être. Ce sont en effet des mentalités qu'il faut changer et pas uniquement une structure organisationnelle. De plus, il s'agit d'un processus continu, avec une amélioration permanente à la clé. C'est ainsi que l'on peut affirmer que les entreprises qui croient déjà travailler en TAD, n'ont même pas encore commencé et celles qui pensent que le chemin sera très long, sont déjà en route vers le succès.

#### **Bibliographie**

(consultée et à consulter)

- Belgrad W., Fisher K., Rayner S.R. *Tips for Teams*, Mc Graw-Hill, Inc., 1994
- Burdett J.O. What is Empowerment Anyway?, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 15 No. 6, MCB University Press, 1991
- Byham W.C., Cox J. *Zapp!*, *Comment survolter l'entreprise en déléguant les pouvoirs*, Les Presses du Management, Paris 1990
- Cheney A. Self-Managed Work Teams, *Executive Excellence*, février 1991
- Fisher K. *Leading Self-Directed Work Teams*, Mc Graw-Hill, Inc., New York 1993
- Geber B. From Manager into Coach, *Training*, février 1992
- Grouard B., Meston F. *L'entreprise en Mouvement*, Dunod, Paris 1993
- Hackman J.R. *Groups that Work (and those that don't)*, Jossey-Bass, Inc., San Francisco 1990
- Klein J. Why Supervisors Resist Employee Involvement, *Harvard Business Review*, septembre/octobre 1984
- Musselwhite Z. *Leading Teams - Mastering the New Role*, Irwin Business, 1993
- Rayner S.R. *Recreating the Workplace*, Oliver Wight Publications, Inc., 1993
- Rothstein L.R. Case Study, The Empowerment Effort, *Harvard Business Review*, janvier/février 1995
- Scott-Morgan P. Ringing the Changes, *International Management*, septembre 1994
- Senge P.M. *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, Doubleday, New York 1994