

# ÉQUIPES TRANSVERSES, TEAM BUILDING ET LEADERSHIP

## INTRODUCTION

---

### LA REMISE EN CAUSE DES ORGANISATIONS TRADITIONNELLES

Beaucoup d'entreprises vivent encore selon un mode d'organisation et de management qui est l'héritage direct du début de l'ère industrielle. Cette forme d'organisation a permis de générer de la croissance, mais le développement du monde des affaires, entre complexité et compétitivité croissantes, impose aujourd'hui la mise en œuvre d'outils de management évolutifs.

Au début de l'ère industrielle, la construction des organisations s'est réalisée selon les principes d'une organisation hiérarchique de type militaire. Celle-ci s'assimile à un arbre renversé dans lequel les différents responsables trouvent leur place à la naissance d'une branche. Chacune de ces branches plus communément appelées « division » (le mot est évocateur), « service », « département » ou encore « fonction » se caractérise par un effectif, un métier et un budget de fonctionnement. La performance de l'ensemble ainsi constitué parie sur la performance de chacune des branches et rameaux de l'arbre et sur leur complémentarité. Ce type d'organisation, fortement structuré et rigide dans son fonctionnement, s'est accompagné par l'approche proposée par Taylor, méthode scientifique centrée sur la parcellisation des tâches, la séparation stricte entre la conception et l'exécution des tâches et sur une programmation rigoureuse de la production.

La remise en cause du Taylorisme et du Fordisme constitue les modifications les plus importantes de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle.

En effet, l'économie actuelle, parce qu'elle est de plus en plus consacrée à la production de services, sollicite notre capacité à travailler et à produire en temps réel, c'est-à-dire dans l'incertain. Produire du service, c'est en grande partie répondre à des sollicitations non programmées.

### LA NECESSITE DE LA FLEXIBILITE

La dernière enquête européenne sur les conditions de travail réalisée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, en 2001, a révélé que le phénomène de l'intensification du travail - c'est-à-dire l'accroissement du nombre de tâches à effectuer allant de pair avec une réduction du temps disponible pour la réalisation de ces tâches. Il est ressort de cette enquête que trois travailleurs belges sur quatre ont un emploi nécessitant l'acquisition de nouvelles compétences. Presque la moitié de la main-d'œuvre belge indique qu'elle gère elle-même son travail dans une large mesure et dispose d'une autonomie considérable dans l'accomplissement des tâches professionnelles.

Par ailleurs, l'étude a mis en évidence la flexibilité qui est exigée des travailleurs : 25% de ceux-ci déclarent ne pas travailler le même nombre d'heures chaque jour et le même nombre de jours chaque semaine.

## IRRUPTION D'ALEA ET DU TEMPS REEL

L'impact majeur lié à l'évolution des systèmes productifs comme de la dynamique concurrentielle se situe d'abord sur le poste de travail.

L'économie actuelle, parce qu'elle est de plus en plus consacrée à la production de services, sollicite notre capacité à travailler et à produire en temps réel, c'est-à-dire dans l'incertain. Produire du service, c'est en grande partie répondre à des sollicitations non programmées.

Que l'on se réfère à la gestion des files d'attente dans les aéroports ou dans une banque ou encore aux help desk des fournisseurs de logiciels informatiques ou à l'absence d'une pièce dans un processus de fabrication, les réponses à donner ou le comportement à tenir est dicté par l'appréciation de la situation momentanée. L'entreprise s'insère aujourd'hui dans une économie générale des flux qui font naître par intermittence des situations d'urgence nécessitant la gestion des priorités dans un contexte où l'exigence d'économie de moyen est déterminante.

On voit dès lors que le challenge véritable des organisations est d'assurer la formation du personnel de terrain à réagir à ces problèmes aléatoires et à leur confier l'empowerment, c'est-à-dire l'autorité pour prendre les actions nécessaires.

Cette décentralisation de l'autorité souligne que les ajustements sont réalisés en local et démontre l'éloignement entre les exécutants et le management dont le rôle traditionnel était de résoudre les cas d'exception.

L'entreprise est face à un double enjeu : d'une part, elle doit s'assurer de la conformité de l'exécution pour atteindre les objectifs qu'elle s'est assignés et d'autre part elle doit donner aux exécutants l'autonomie qui leur est nécessaire pour gérer les imprévus tout en respectant le contrat passé avec le client. L'autonomie devient un principe de gestion et une construction sociale au sein de l'entreprise. Elle doit s'assurer de la capacité des travailleurs à évaluer les divers enjeux associés à des situations imprévues tout en leur permettant de prendre les décisions que ces nouveaux contextes imposent. La seule réponse possible réside dans la délégation et la flexibilité de fonctionnement que celle-ci implique et dans la confiance que le management doit accorder à ses collaborateurs.

## LA GESTION DE LA COMPLEXITE DE LA CHAINE DE VALEUR

Le nombre d'événements, d'interactions, d'intervenants et des décisions croissent exponentiellement. L'entreprise vit un saut radical de complexité. L'examen des systèmes complexes a démontré que les méthodes analytiques cartésiennes, que notre vision mécaniste et déterministe du monde sont désormais inadéquates. Le monde de demain ne pourra plus être managé sous les modes procéduriers et hiérarchiques. Puisque le tout est bien plus que la somme de ses parties, de nouveaux outils, résolument systémiques et holistiques, doivent être mis en place.

La complexité est à l'opposé de la simplicité. Il existe de nombreuses situations qui peuvent être complexes.

**L'augmentation croissante de la diversité des produits** offerts, et, en même temps, la diminution du cycle de vie des produits. Nous sommes entrés dans l'ère du sur-mesure ou, au moins, de la personnalisation de masse. Dans cette sorte de spirale que personne ne maîtrise vraiment, il faut pouvoir offrir des produits de plus en plus adaptés à des micro-segments de marché, de plus en plus innovants, dont la durée de vie est de plus en plus courte. Sur le plan logistique, cette diversité engendre une énorme complexité organisationnelle.

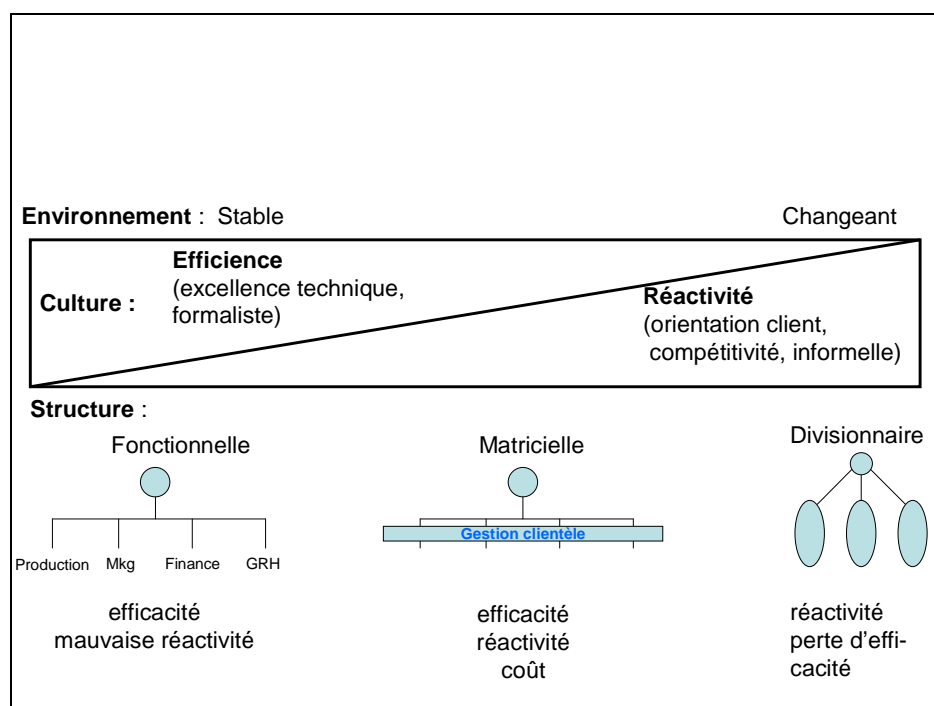
**La prédominance du facteur temps** : aujourd'hui, l'entreprise qui gagne est celle qui va vite. La réduction des délais d'approvisionnement, de production, de livraison, constitue l'objectif prioritaire de la plupart des entreprises.

**La complexification de l'offre**, car la plupart des entreprises industrielles parient davantage aujourd'hui sur leur capacité à offrir du service que sur les qualités intrinsèques de leurs produits manufacturés

Ces éléments complexes ont conduit les entreprises à appréhender le pilotage de leurs opérations de manière différente.

**En concevant des organisations plus transversales**, autour des processus, dont le maître mot est la coordination (il suffit de voir, à ce titre, le développement des fonctions de *supply-chain managers* au cours des dernières années).

**En favorisant une logique de flux tirés** (par la demande), où l'activité consiste à répondre à une demande réelle et effective plutôt qu'à remplir des stocks sur la base de prévisions toujours plus difficiles.



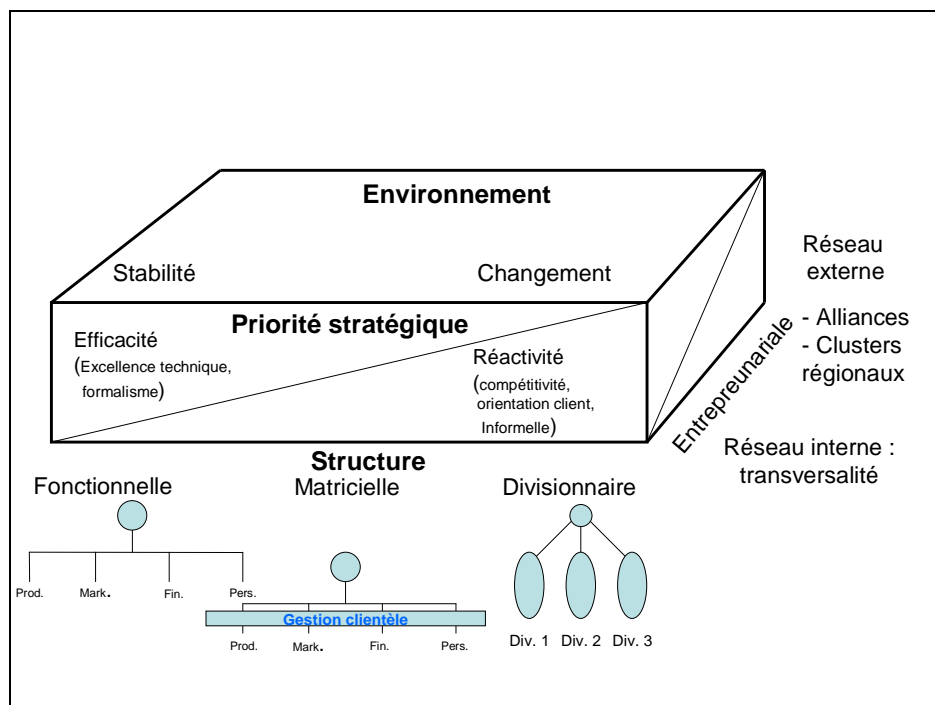
**Figure 1 : Évolution des modèles organisationnels**

### LA RECHERCHE DE LA FLEXIBILITE

L'organisation dite «transverse», souvent mal comprise et encore peu pratiquée, en fait partie. Confrontées à l'amélioration de leurs marges opérationnelles, les entreprises sont à la recherche d'une meilleure polyvalence de leur personnel, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de gérer des projets ponctuels. La flexibilité recherchée implique que l'on s'éloigne des modèles traditionnels d'une structure hiérarchique, cloisonnée et rigide pour s'orienter vers des équipes transverses. L'organisation transverse s'appuie sur une nouvelle logique de gestion basée sur les processus. La gestion des processus remet en cause tous les principes de l'organisation taylorienne : la polyvalence se substitue à la spécialisation, la coopération se substitue à la séparation et la coordination a une dimension essentiellement horizontale.

Les équipes transverses conviennent à la gestion de projets parce qu'elles apportent une solution partielle au paradoxe traditionnel d'une structure où il faut maintenir un délicat équilibre entre spécialisation et coordination.

L'enjeu d'une équipe transverse est d'arriver à concilier et à faire travailler ensemble des points de vue souvent divergents, liés à des cultures et à des métiers différents.



**Figure 2 : Un nouveau choix organisationnel : une orientation réseaux, transversalité et alliances stratégiques**

