L'équipe auto-organisée

01 Les bases théoriques

Une « équipe auto-organisée » a l'**autorité de choisir le travail qu'elle réalisera**, dans le cadre d'une structure de gouvernance dans laquelle elle opère, et **assume la responsabilité** de réaliser ce travail **de la manière qu'elle aura choisi**.

Il ne s'agit en aucun cas d'une équipe disposant d'une liberté totale, débridée, déconnectée du cadre stratégique global. Cette forme d'organisation concerne la manière d'atteindre les objectifs du projet, le tout dans un cadre stratégique défini auparavant. Ce sera la responsabilité du chef de projet de garder cet alignement, cette cohérence.

Les caractéristiques d'une équipe auto-organisée sont les suivantes :

1. L'équipe définit la stratégie générale ;
2. L'équipe identifie ses activités / tâches ;
3. Les membres sélectionnent leurs propres activités / tâches ;
4. Les membres définissent individuellement la manière de réaliser les activités / tâches ;
5. Les membres s'engagent vis-à-vis des activités / tâches sélectionnées ;
6. L'équipe se coordonne régulièrement ;
7. Le chef de projet reste la personne qui doit rendre des comptes vers l'extérieur.

02 Le guide pratique

1. **L'équipe définit collectivement la stratégie générale** « haut niveau » et la feuille de route nécessaire pour réaliser les objectifs du projet et en identifie les jalons (itérations).

2. **L'équipe identifie les activités / tâches à réaliser.** Au début du projet et de chaque itération, l'équipe identifie collectivement les tâches et activités prioritaires à réaliser. Ces tâches et activités incluent les exigences et besoins des parties prenantes du projet, ainsi que les objectifs définis lors de la définition du projet.

   Les niveaux d'autorité et de prise de décision sont définis par ses (éventuelles) limitations – ex : enveloppe budgétaire dans laquelle des activités peuvent s'organiser.

3. **Les membres sélectionnent leurs propres activités / tâches à réaliser.** Les membres sont invités à sélectionner les *items* dont ils veulent prendre la responsabilité parmi la liste des activités et tâches identifiées.

   Habituellement, ils choisissent ces activités et tâches pour diverses raisons :

   a) C'est dans **leur domaine de compétence** et ils peuvent faire le travail efficacement ;

   b) Ils veulent **acquérir de l'expérience** dans un domaine spécifique et espèrent ainsi améliorer leurs compétences en travaillant avec quelqu'un disposant de cette expérience ;

   c) Simplement parce qu'ils savent que **certaines activités « moins excitantes » doivent être faites**.

	DESCRIPTION
1	Les différents rôles / activités à allouer sont présentés avec leurs redevabilités.
2	Chaque participant identifie 1 rôle / activité qu'il souhaite vraiment faire et 1 rôle / activité qu'il n'a vraiment pas envie de faire.
3	Les rôles / activités qui ont trouvé preneur par une seule personne sont identifiés.
4	Les rôles / activités qui ont trouvé plusieurs preneurs sont traitées par consensus ; l'arbitrage par le responsable est la solution de dernier recours.
5	Le « solde » des rôles / activités » est réparti entre les membres de l'équipe.

4. **Les membres définissent individuellement la manière de réaliser les activités / tâches.** Le planning plus détaillé est réalisé individuellement par chacun pour leurs activités / tâches.

5. **Les membres de l'équipe s'engagent** vis-à-vis des activités et tâches dont ils ont pris la responsabilité et cela pour la fin de l'itération. Ils s'engagent à signaler, lors des réunions régulières (voir ci-après), les éléments qui pourraient les empêcher de réaliser les activités et tâches dont ils sont responsables.

6. **L'équipe se coordonne régulièrement** afin d'assurer :

   a) Le bon avancement des activités et tâches en cours ;

   b) La résolution des points de blocage, de dysfonctionnement ;

   c) La bonne coordination des activités et tâches individuelles ;

   d) La préparation de la prochaine itération (activités, tâches, qui fait quoi).

7. **Le responsable de projet reste la personne qui rend des comptes vers l'extérieur.** Bien que l'équipe ait une responsabilité collective, le responsable de projet est le responsable ultime des livrables du projet et dispose des droits décisionnels associés.

   En même temps, le responsable de projet ne devrait utiliser cette autorité qu'en dernier ressort, c'est-à- dire rarement.

   L'équipe est responsable de la planification et de la réalisation du travail ; le responsable de projet est responsable de l'atteinte des objectifs vis-à-vis des donneurs d'ordre, de la communication du planning de projet, de la coordination avec les groupes extérieur à l'équipe.

UNE ÉQUIPE AUTO-ORGANISÉE

C'EST...	CE N'EST PAS...
Des membres de l'équipe responsables et matures qui ont la possibilité de s'auto-organiser. Cela sous-entend qu'ils acceptent de prendre la responsabilité de leurs décisions et qu'ils ont la maturité suffisante pour accepter de réaliser des tâches « moins excitantes » nécessaires au bon déroulement du projet.	**Avoir des responsabilités sans autorité** c'est-à- dire être responsable pour la réalisation de certaines activités sans disposer de l'autorité pour réaliser certaines tâches critiques ou prendre des décisions.
Un responsable de projet assurant un rôle de coach, de leader, qui fait confiance. Il favorisera une pratique de supervision distanciée au détriment d'un pilotage au quotidien.	**Infantiliser les membres de l'équipe** en supposant que les membres de l'équipe sont incapables de définir par eux-mêmes la manière de mener les activités et tâches dont ils ont pris la responsabilité.
Un responsable de projet qui reste le principal responsable de l'atteinte des objectifs. Même si le mode de fonctionnement est plus participatif, une personne doit avoir la responsabilité d'assurer que tout ce qui est à réaliser par l'équipe sera effectivement accompli en temps, en heure et de façon qualitative.	**Prendre des décisions de qualité médiocre** auxquelles tous les membres adhèrent tout en empêchant le projet d'avancer de manière efficace. Une équipe auto-organisée prend des décisions en s'appuyant sur un processus privilégiant le consentement (voir Fiche 34).

03 Pour approfondir

- http://savoiragile.com/2017/05/09/trois-incomprehensions-frequentes-equipes-auto-organisees/
- https://audacium.com/quest-ce-que-lauto-organisation-et-autres-questions-pertinentes/

Avec le soutien de la Wallonie
Fonds européen agricole pour le développement rural : l'Europe investit dans les zones rurales