



Transitions Agiles

Équipes auto-organisées et *leadership* dans un monde Agile

De plus en plus d'organisations à travers le monde adoptent des pratiques de développement logiciel agiles. Au sein de ces organisations, de nombreux gestionnaires luttent pour trouver leur place dans un monde d'équipes auto-organisées.

Ce livre blanc propose d'explorer comment amorcer la construction d'équipes auto-organisées. La première moitié du livre blanc présente une mise en contexte des caractéristiques de ces équipes et explique pourquoi il est souhaitable d'en créer dans votre organisation.

La seconde moitié discute des différentes conversations que les gestionnaires peuvent avoir avec leurs équipes afin de faciliter quelque peu la création de ces équipes auto-organisées.

Qu'est-ce qu'une équipe auto-organisée?

Le terme « auto-organisé » peut être très lourd de sens dans les organisations. Lorsque les gestionnaires ne prennent pas le temps de s'entendre avec leurs équipes sur sa signification, le danger est que ces équipes créent leur propre définition.

Pour établir une base à la discussion de ce livre blanc, voici des interprétations sommaires de ce qu'est une équipe auto-organisée :

- Une équipe qui possède un certain niveau d'autorité quant au pouvoir décisionnel. Ce niveau peut varier et évoluer au fil du temps, mais il y a un « carré de sable » clairement défini dans lequel les équipes peuvent prendre des décisions.
- Une équipe qui travaille à faire émerger sa vision. Sans vision d'équipe, l'auto-organisation peut parfois perdre de son sens parce que les membres des équipes oublient pourquoi ils font ce qu'ils font.
- Une équipe qui prend la responsabilité de comment les choses fonctionnent et qui évolue continuellement grâce à un état d'esprit d'amélioration continue. Autrement dit, l'endroit où elle se trouve aujourd'hui n'est pas celui où elle se trouvera dans six mois.

Pourquoi voulons-nous des équipes auto-organisées?

Pour mieux comprendre pourquoi nous voulons des équipes auto-organisées, il peut être utile de s'intéresser à la signification du terme « gestion ». Selon Peter Drucker, la gestion s'occupe des êtres humains et son rôle est d'habiliter les gens à performer conjointement.

Quand nous décrivons ce qu'un gestionnaire fait vraiment, nous pensons à des tâches comme :

- Assigner et planifier la charge de travail des équipes;
- Préparer des estimations de projets;
- Embaucher de nouveaux employés;
- S'occuper de la résolution des conflits;
- Gérer le budget;
- Effectuer des évaluations de performance;
- Résoudre les problèmes et éliminer les obstacles;
- Gérer la capacité de livraison des équipes;
- Définir et fixer des objectifs;
- Prendre des décisions.

Si on tient pour acquis que tout cela représente 80% des tâches du gestionnaire, quels éléments de la liste ci-dessus ne voudriez-vous PAS qu'une équipe auto-organisée prenne en charge?

La vérité est que la gestion est simplement trop essentielle au succès de la compagnie pour être confiée entièrement aux gestionnaires. Ce que nous voulons vraiment, c'est que les gestionnaires partagent ces tâches avec leurs équipes auto-organisées.

L'autre raison pour laquelle nous voulons des équipes auto-organisées, c'est pour accroître la motivation et l'engagement des employés en déléguant l'autorité et en leur donnant le pouvoir d'avoir des initiatives et de prendre des décisions.

Comprendre les différentes étapes du développement des équipes

Lorsque l'on construit des équipes auto-organisées, de nombreux modèles peuvent être utilisés comme références. Pour les gestionnaires, il peut être utile d'en choisir un, de devenir à l'aise avec celui-ci et d'essayer d'évaluer où se trouvent leurs équipes en ce moment.

Quand on utilise des modèles comme celui de cette section, il est important de comprendre que tous les modèles sont imparfaits et interprétés en fonction du point de vue de la personne qui les utilise.

Un modèle utile est celui [des étapes de développement des équipes de Tuckman](#)¹ :

Tableau 1 – Les étapes de développement des équipes de Tuckman

Nom de l'étape	Caractéristiques clés	Style de <i>leadership</i>
Formation	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres de l'équipe se tiennent tranquilles. • Personne n'exprime son opinion. • Les membres de l'équipe cherchent à comprendre ce qui doit être fait. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les gestionnaires et <i>leaders</i> pourraient devoir imposer leurs idées à cette étape parce que personne dans l'équipe ne s'exprime. • Les gestionnaires et <i>leaders</i> devraient encourager les gens à dire ce qu'ils pensent.
Confrontation	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres de l'équipe commencent à exprimer leurs opinions et préférences à propos de comment effectuer le travail. • Des chocs d'opinions et de personnalités surviennent entre les membres de l'équipe. • Il est nécessaire de résoudre les conflits de l'équipe pour sortir de cette étape. • Les équipes peuvent rester prises à cette étape pendant très longtemps. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les gestionnaires et <i>leaders</i> pourraient devoir vendre leurs idées plutôt que les imposer puisque l'équipe est déjà en conflit. • Les gestionnaires et <i>leaders</i> devraient aider les membres de l'équipe à comprendre les perspectives des autres. • Les gestionnaires et <i>leaders</i> devraient aider leurs équipes à s'aligner vers un objectif commun.
Normalisation	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres de l'équipe ont un objectif commun vers lequel ils veulent travailler ensemble. • Les membres de l'équipe se tolèrent et s'acceptent. • Les membres de l'équipe apprennent à travailler ensemble. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les gestionnaires et <i>leaders</i> devraient commencer à susciter l'engagement et encourager leurs équipes à prendre des décisions. • Les gestionnaires et <i>leaders</i> devraient aider les membres de l'équipe à comprendre les perspectives des autres. • Les gestionnaires et <i>leaders</i> devraient encourager la collaboration au sein de l'équipe.
Production	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres de l'équipe sont compétents et autonomes dans leur travail. • Les membres de l'équipe peuvent prendre des décisions sans supervision. • Les conflits et la dissidence au sein de l'équipe sont traités de façon positive. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les gestionnaires et <i>leaders</i> devraient agir de façon à encourager leurs équipes à maintenir et faire grandir leur autonomie. • Les gestionnaires et <i>leaders</i> ne devraient pas entraver la capacité de prise de décision de l'équipe.

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Tuckman%27s_stages_of_group_development

De nombreux gestionnaires tombent dans le piège de croire que parce qu'une équipe est « auto-organisée », ils n'ont plus rien à dire.

Quand des équipes passent à travers les étapes de développement de Tuckman, les gestionnaires devraient essayer de comprendre à quelle étape leurs équipes se trouvent et adapter leurs comportements en conséquence. Une autre considération importante est que les équipes pourraient reculer d'une ou plusieurs étapes lorsqu'il y a un changement des membres de l'équipe.

Initier l'auto-organisation

Lorsque l'on commence à travailler avec une nouvelle équipe auto-organisée, il est important pour les gestionnaires de passer du temps avec l'équipe pour déterminer l'étape et les attentes.

La première conversation devrait tourner autour de la signification de l'auto-organisation et des attentes du gestionnaire. Il est également important de discuter des domaines pour lesquels on s'attend à ce que les membres de l'équipe prennent des décisions seuls tout comme des domaines pour lesquels ils ont encore besoin d'impliquer leur gestionnaire (et de comment il s'attend à être impliqué).

De nombreux gestionnaires tombent dans le piège de croire que parce qu'une équipe est « auto-organisée », ils n'ont plus rien à dire. Il y a deux éléments clés à retenir ici :



L'équipe pourrait ne pas avoir la connaissance, ni le désir, ni la capacité de prendre certaines décisions.



En fonction de leur historique avec l'organisation, les membres pourraient en fait ne pas croire qu'ils ont le pouvoir de prendre des décisions et craindre d'être blâmés s'ils font de mauvais choix.

L'auto-organisation ne signifie pas que l'équipe peut partir de son côté et faire ce qui lui plaît. Le rôle du gestionnaire est de s'assurer que l'équipe a une raison d'être et des objectifs clairs afin de mieux comprendre pourquoi les membres sont en équipe ensemble.

La prochaine chose à faire est de définir le carré de sable de prise de décision de l'équipe et à partir de là, le gestionnaire a une bonne base pour commencer à la guider dans son cheminement vers l'auto-organisation.

Créer une raison d'être émergente

Dans plusieurs organisations, les équipes sont formées dans un but intrinsèque tel que produire des documents, du code ou d'autres types de livrables. Elles ont aussi un but extrinsèque qui est déterminé par l'organisation pour laquelle ils travaillent, comme générer des revenus à partir de leurs livrables par exemple.

Ce qui manque à de nombreuses équipes, c'est une raison d'être émergente, une raison claire d'être ensemble, de collaborer et de travailler en direction de quelque chose. Quand il n'y a pas une telle raison d'être, quels que soient les changements que les *leaders* tentent d'apporter, ils pourraient ne pas durer. Les membres de l'équipe vont éventuellement commencer à se demander à quoi sert le changement et pourquoi ils y travaillent.

La seconde étape dans la construction d'une équipe auto-organisée est de faciliter des conversations pour aider les membres de votre équipe à créer ensemble une raison d'être émergente. Les clés d'une bonne raison d'être émergente pour une équipe sont :

- Elle doit être alignée avec l'objectif actuel global de l'organisation.
- Elle doit venir des membres de l'équipe et les inspirer.
- Elle doit être ambitieuse, ce qui signifie qu'elle doit être quelque chose que l'équipe peut atteindre dans un délai de six à neuf mois, mais pas quelque chose d'impossible.

Une fois que l'équipe a défini sa raison d'être, elle doit trouver une façon de la rendre visible dans son aire d'équipe et l'utiliser comme « étoile polaire » pour guider leurs décisions. Initialement, le rôle du gestionnaire dans ce contexte est de rappeler régulièrement sa raison d'être à son équipe et de la soutenir dans son travail pour s'y conformer.

Vous trouverez de bons outils pour guider ces discussions sur la page [LeanChange.org](http://leanchange.org)². Vous y trouverez notamment un Canevas stratégique pour les organisations et un Canevas de changement pour les équipes. La valeur d'ou-

² <http://leanchange.org/2014/02/how-to-create-alignment-for-agile-transformation-with-canvas/>

tils tels que ceux-ci est qu'ils permettent aux gestionnaires de structurer les conversations avec leurs équipes. L'idée n'est pas de produire une version définitive d'un de ces outils, mais plutôt l'alignement qui est créé avec tous ceux qui prennent part à la conversation.



Définir le carré de sable de l'auto-organisation

Pour construire une équipe auto-organisée de haute performance, il est important pour les gestionnaires d'apprendre à déléguer une partie de leur pouvoir décisionnel à leurs équipes. Imaginez un instant un équipier qui doit remonter la hiérarchie afin d'obtenir l'approbation pour faire quelque chose. Cette approbation est-elle vraiment nécessaire? Quel est l'impact de la démarche d'obtention de cette approbation sur l'équipe?

Pour que l'auto-organisation ait du succès, son carré de sable doit être clair. Une bonne pratique est de commencer par un plus petit carré de sable initial pour aider l'équipe à apprendre et étendre sa capacité graduellement. Quelques semaines ou mois plus tard, alors que l'équipe devient meilleure pour s'auto-organiser, les gestionnaires peuvent tranquillement étendre le carré de sable et accroître la responsabilisation.



prennent la décision ensemble.

CONSEILLER : L'équipe prend la décision, mais le gestionnaire prend part à la conversation et peut apporter sa contribution.

INFORMER : L'équipe prend la décision et informe le gestionnaire après l'avoir prise.

DÉLÉGUER : L'équipe prend la décision et la vie continue.

L'utilisation des sept niveaux de délégation permet aux gestionnaires de déléguer une partie de leur autorité décisionnelle à l'équipe. Dans la plupart des organisations, il y a des décisions que seul un gestionnaire peut prendre, mais par contre il peut décider à quel point il souhaite impliquer l'équipe. L'utilisation de cet outil rend les frontières plus claires autant pour le gestionnaire que pour les membres de l'équipe.

Encourager l'amélioration continue

Un autre défi pour les *leaders* est de permettre à leurs équipes d'expérimenter et les aider à voir et retenir les leçons nées de ces expériences plutôt que d'être paralysées en cherchant la solution parfaite.

Les équipes doivent apprendre qu'elles n'ont pas toujours besoin de trouver la solution parfaite à un problème.

Les [tableaux de délégation](#)³ et le [Poker de délégation](#)⁴ sont deux importants outils présentés dans le [livre Management 3.0](#)⁵. Ils permettent aux équipes et à leurs gestionnaires d'avoir une conversation pour commencer à définir le carré de sable dans lequel l'équipe peut s'auto-organiser.

Le Poker de délégation est un jeu de cartes qui suscite des conversations à propos des sept niveaux de délégation introduits durant le [cours Management 3.0](#)⁶. Les sept niveaux sont :

DIRE : Le gestionnaire impose une décision à l'équipe.

VENDRE : Le gestionnaire prend une décision et la vend à l'équipe.

CONSULTER : Le gestionnaire prend la décision, mais a des conversations avec l'équipe pour avoir sa contribution.

SE METTRE D'ACCORD : Le gestionnaire et l'équipe

Les organisations fonctionnent à vive allure et les équipes de gestion cherchent souvent des résultats rapides. Pour certains, la simple idée de réaliser plusieurs expériences pour apprendre par incréments peut sembler une perte de temps. Quand les *leaders* sont incapables de voir la valeur de l'expérimentation, comment peuvent-ils la promouvoir auprès de leurs équipes?

Voir les nouvelles expériences et façons de faire comme des expérimentations peut être une bonne façon d'accorder aux gens la permission de les essayer. Ce qui est important, c'est de bien encadrer ces expérimentations.

Le Tableau 2 ci-dessous démontre comment il est possible d'encadrer une expérimentation et de la suivre, tout comme les leçons apprises en cours de route.

3 <https://management30.com/practice/delegation-board/>

4 <https://management30.com/product/delegation-poker/>

5 <https://management30.com/product/management30/>

6 <http://pyxis-tech.com/fr/formations-agiles/management-30/>

Tableau 2 – Comment encadrer une expérimentation

Étapes de l'expérimentation	Questions clés
Avant de commencer	<ol style="list-style-type: none"> 1. En quoi consiste l'expérimentation? 2. Qu'essayons-nous d'apprendre? 3. Quelle est la durée de l'expérimentation?
Expérimentation en cours ou terminée	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qu'est-il arrivé? 2. Qu'avons-nous appris? 3. Quelle est la suite?

Les expérimentations peuvent avoir lieu dans différentes circonstances comme les rétrospectives et les rencontres d'équipe. Les équipes devraient définir les nouvelles expérimentations en quelques phrases et être claires sur ce qu'elles cherchent à apprendre avant même de les commencer. Clarifier ces deux points est essentiel pour expérimenter dans l'esprit d'une amélioration continue.

Une autre façon de favoriser l'auto-organisation est d'encourager de plus petites expériences. Les équipes doivent apprendre qu'elles n'ont pas toujours besoin de trouver la solution parfaite à un problème. Elles peuvent essayer quelque chose, voir ce qu'elles peuvent en apprendre et ensuite réaliser une autre expérience pour s'approcher de leur finalité. Cela signifie que certaines expérimentations auront du succès et d'autres échoueront, mais ce qui est important c'est de se concentrer sur ce que l'équipe tente d'apprendre et sur qu'elle apprend finalement de ces expériences.

Servant Leadership, collaboration et conversations

Un des concepts les moins bien compris des gestionnaires d'équipes agiles est celui de *Servant Leadership*. Il y a de nombreuses croyances et interprétations différentes de ce terme. Certains gestionnaires croient ne plus pouvoir indiquer une direction à l'équipe, d'autres croient que cela signifie que les équipes doivent décider de tout et qu'ils n'ont plus rien à en dire.

Voici des exemples de *Servant Leadership* en action :

- Les *leaders* aident et enseignent à leurs équipes à résoudre leurs problèmes ensemble plutôt que de résoudre ces problèmes pour eux.

- Les *leaders* délèguent leur pouvoir décisionnel à leurs équipes.
- Les *leaders* encouragent et soutiennent leurs équipes pour qu'elles deviennent plus autonomes, prennent des décisions collectivement et s'auto-organisent.
- Les *leaders* sont conséquents entre ce qu'ils disent et leur façon d'agir avec leurs équipes.
- Les *leaders* collaborent avec leurs équipes en étant une voix parmi d'autres dans la conversation.

Dans de nombreuses cultures organisationnelles, plusieurs des exemples ci-dessus sont difficiles à accomplir pour les gestionnaires. Dans ces cultures, les *leaders* ont souvent besoin d'être forts et d'avoir toutes les réponses pour leurs équipes ou il y a une pression constante d'obtention de résultats immédiats qui va à l'encontre de plusieurs des comportements associés avec le *Servant Leadership*.

Les *leaders* d'équipes auto-organisées sont à l'aise de créer des conversations qui aident leurs équipes à aller de l'avant quand ces discussions pourraient initialement être inconfortables. Ils créent un environnement sécuritaire qui permet aux membres de l'équipe d'apprendre et de grandir.

Conclusion

Dans un monde d'équipes auto-organisées, les gestionnaires doivent changer leurs styles de *leadership* afin de partager leurs tâches de gestion avec leurs employés et devenir des *Servant Leaders* plus efficaces. Les équipes créeront leur propre définition de ce qu'est une équipe auto-organisée lorsque les gestionnaires ne prennent pas

le temps de parler avec elles et d'en arriver à une compréhension commune du terme.

Découvrir différents modèles de développement de groupe peut offrir aux gestionnaires et aux *leaders* des points de référence sur la situation présente de leurs équipes et sur comment faire pour les aider à atteindre le prochain niveau de collaboration.

Le poker de délégation et les tableaux de délégation sont des outils essentiels pour aider à définir un carré de sable d'auto-organisation pour les équipes. Il est important de commencer par un petit carré de sable pour laisser les équipes, ainsi que leurs gestionnaires, expérimenter et apprendre à déléguer leur autorité. Une fois qu'une équipe développe les habiletés et la capacité de s'occuper de son carré de sable, elle peut travailler avec son gestionnaire et étendre ce carré de sable davantage.

Favoriser l'amélioration continue et enseigner aux équipes comment expérimenter de façon structurée (mais pas rigide) aidera à construire une culture d'apprentissage par l'action plutôt que de chercher continuellement la solution parfaite avant d'essayer quoi que ce soit.

Un des rôles clés d'un gestionnaire dans un environnement où l'on retrouve des équipes auto-organisées est d'être un *Servant Leader* par le biais de facilitation de conversations et en coachant ses équipes à devenir plus autonomes, à prendre des décisions collectives et à être plus auto-organisées.



Qui sommes-nous?

Nous sommes des coaches, formateurs, architectes, Scrum Masters, Product Owners, concepteurs. Et nous partageons une passion : celle de transmettre notre savoir-faire et de contribuer à livrer des solutions organisationnelles remarquables.

pyxis-tech.com

