



Complexité, contexte organisationnel et équipe de travail



Horaire de la séance

- L'équipe de travail dans l'organisation
 - Travail d'équipe et projet complexe
 - Définition de l'équipe de travail
- Différents modèles de la gestion d'équipe
 - Niveaux d'autonomie
 - Modèles de gestion
 - La gestion du projet complexe
- Le facteur « technologique »
 - Technologie et équipe de travail
 - Approche socio-technique

L'équipe dans les organisations

- L'équipe est depuis quelques décennies la réponse organisationnelle à l'augmentation de la complexité des projets et des environnements technologiques.

(Pépin, 2016; Schermerhorn, 2010)

Qu'est-ce qu'un projet complexe ?

On peut dire qu'un projet est complexe lorsque les éléments qui le composent sont:

- Nombreux
- Interagissent entre eux (systémique)
- Imprévisibles
- Incertains

Compliqué ≠ complexe - ce qui est compliqué peut être décomposé en différentes étapes systématiques et on peut finir par le comprendre et agir avec certitude.

Dans les situations complexes, on se sent embrouillé et incertain en raison de l'ambiguïté perçue, ce qui rend la décision et l'action difficiles.

Cette incertitude peut provenir d'une multitude d'éléments:

- Les différentes ressources et contraintes du projet;
- Le contexte organisationnel et hiérarchique;
- Les parties prenantes;
- L'équipe de travail.

(Olfa Zaïbet, 2007)

L'équipe dans les organisations

Pourquoi l'équipe est elle la réponse organisationnelle à la complexité ?

- « Pour penser la complexité, il faut une pensée complexe. » (E. Morin)
- Elle permet dans cette nouvelle ère:
 - L'innovation et la concurrence;
 - Le développement rapide de produits et de services à moindres coûts et de qualité accrue;
 - La flexibilité, l'adaptation et la capacité à apprendre face à l'incertitude;
 - La qualité de vie professionnelle et la satisfaction personnelle.

Définitions d'une équipe de travail

«Ensemble d'individus interdépendants qui collaborent activement à l'atteinte d'un même objectif dont ils se considèrent collectivement responsables.» (Schermerhorn, 2005)

➤ Les membres:

- Sont interdépendants (haut degré d'interaction nécessaire) face aux événements;
- Cherchent à atteindre des objectifs communs dans un sentiment de responsabilité collective;
- Exercent certains rôles et respectent certaines normes;

(Pépin, 2016)

Définitions d'une équipe de travail

« Le groupe n'est pas un ensemble de personnes en interaction, le groupe est l'ensemble qui naît de l'interaction de plusieurs personnes »

(Saint-Charles et Mongeau, 2006)

➤ Les membres:

- Communiquent et interagissent ensemble;
- S'influencent mutuellement;
- Construisent leur perception du groupe et leur appartenance;
- Essaie de satisfaire leurs besoins personnels;

(Pépin, 2016)

Différents modèles de gestion d'équipe



Niveaux d'autonomie de l'équipe

Niveau:	Dirigée par le gestionnaire	Semi-autonome	Auto-gérée	Autonome
Pourquoi choisir ce niveau ?	Tâches simples, briser les silos pour le climat de travail.	Responsabiliser les membres, augmenter la flexibilité, s'adapter aux exigences.	Susciter l'engagement, la participation d'expertises, tâches complexes/variées/interdépendantes.	Gestion des questions politiques et de pouvoir dans l'organisation ou désir de décentralisation complète.
Exécuter les tâches	Équipe	Équipe	Équipe	Équipe
Gérer les méthodes, les processus internes et les tâches (réunions, échéances, outils, étapes etc.).	Gestionnaire			
Définir la structure de l'équipe (choix des membres et de leurs rôles), gérer les ressources et développer les relations à l'environnement.				
Déterminer le mandat et les normes de qualité/productivité/rentabilité				

Modèles de gestion des équipes

(inspiré de Picq, 2016)

Modèle de coordination:

- Une personne mandatée coordonne les différentes actions du groupe et de ses membres
- Tâches divisibles, conçues et réalisées en silo;



Modèle de coopération:

- Les membres discutent de la coordination des activités de l'équipe et de ses membres en partageant l'information liées aux rôles et aux responsabilités respectifs
- Chacun contribue de façon spécifique dans son expertise.



Modèles de gestion des équipes

(inspiré de Picq, 2016)

Modèle de collaboration :

- Le gestionnaire et les membres de l'équipe développent collectivement l'ensemble des aspects du projet dès le départ;
- Forte interdépendance et co-construction réelle des actions du groupe et de ses membres;

«Le processus de collaboration générative se compare à une descente de rapides de classe 4, de nuit, sur une rivière inconnue, avec une équipe solide où les interrelations sont bonnes et où l'altruisme est plus payant que l'égoïsme»

(Beaulieu et Malo, 2016, p.20)



Définir la gestion de l'équipe

Afin d'optimiser la gestion de l'équipe, des **choix cohérents de niveau d'autonomie et de modèle de gestion** doivent être fait.

Plusieurs facteurs sont à considérer:

- La complexité de la tâche: éléments nouveaux, imprévus, incertains, variés, etc. L'interdépendance (degré d'interaction entre les membres) nécessaire pour l'atteinte des objectifs
- Le contexte organisationnel: économique, structurel/hiérarchique, culture d'entreprise, ressources, contraintes, etc.
- Les caractéristiques de l'équipe: nombre de membres, compétences personnelles et professionnelles, homogénéité/diversité, inter (disciplinaire, nationale, sites, etc), dimension interpersonnelle (communication, cohésion, collaboration, confiance) et possibilité de développement.

Le facteur « technologique »



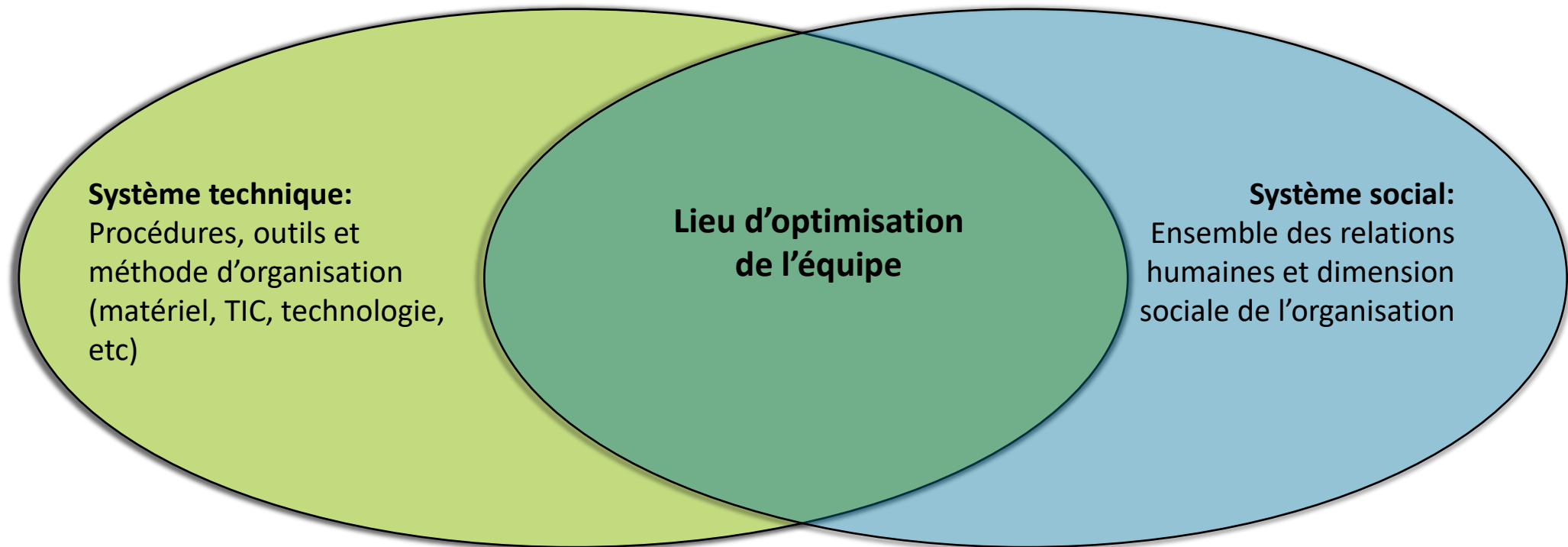
Technologie et équipe de travail

By small group, we mean a loosely coupled (Weick, 1995) system of mutually interacting, interdependent members, projects, and technology with a shared collective identity. (Arrow, McGrath et Berdahl, 2000)

Approche sociotechnique (Trist et Bamforth, 1951)

- Née de la rencontre de la psychologie industrielle, la sociologie du travail, les sciences de l'ingénieur;
- En réponse au taylorisme et au courant humaniste: miser uniquement sur l'un ou l'autre n'est pas suffisant pour optimiser la performance au travail.

Approche sociotechnique



Technologie et équipe de travail

➤ En 2016 (Institut de la statistique du Québec):

- 92,8% des entreprises québécoises utilisent les TIC
- 32,3% utilisent un outils de travail collaboratif (intranet, visioconférence, *cloud*).

Circonstances d'utilisation des TIC:

- Déphasage spatio-temporel
- Développement durable;
- Économie des coûts;
- Processus organisationnel et mémoire organisationnelle;
- Connexion inter (-nationale,-entreprise,-disciplinaire, etc.)

TIC (technologie de l'information et des communications):
techniques, outils et méthodes utilisés pour faciliter les communications

L'utilisation de la technologie augmente la complexité du travail de l'équipe

Plusieurs impacts pourront se voir dans la dynamique du groupe selon la prise en charge et l'appropriation adéquate ou non du système technique.

Références

- Beaulieu S. et Malo L., (2016). *Savoir innover en équipe*, 2e édition. Édition Isabelle Quentin, Canada, 304 pages.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The Study of Groups: Past, Present, and Future. *Personality and Social Psychology Review*, 4(1), 95–105.
- Morin, E., (2005). *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Seuil, coll. « Points / Essais » (no 534), 158 pages.
- Olfa Zaïbet, G. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : une étude de cas. *Management & Avenir*, 14(4), pp.41-59.
- Pépin, R., (2016). *Gestion des équipes de travail : aidez vos équipes à exceller*. 2e édition., SMG, Canada, 334 pages.
- Picq, T. (2016). *Manager une équipe projet*, 4^e édition, Dunop, France, 256 pages.
- Trist, E. L. and K. W. Bamforth (1951). *Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting*, in: Human Relations, pp.3-38.
- Schermerhorn J.R. et al. , (2010). *Comportement humain et organisation*. 4^e édition, ERPI, France, 593 pages.
- Saint-Charles, J et P. Mongeau, (2006). *Communication : Horizons de pratiques et de recherche*. Presses de l'Université du Québec, Canada, 212 pages.