

Participation et coopération: sept commandements pour un mode de direction agile

Contexte | 09 octobre 2017

Organiser le mode de conduite à l'ère de la numérisation signifie de plus en plus concevoir les choses de manière participative et coopérative. Pour l'individu et l'organisation, le sens des actions et la propension à prendre des responsabilités ne gagnent de gagner en importance.

Agilité n'est pas synonyme de vitesse, mais de mobilité: la mobilité de l'entreprise capable de bien se développer en suivant les dynamiques du marché et la mobilité dans la tête des collaborateurs. Justement, cette tête est ronde, comme chacune sait ronde pour que les pensées puissent changer de direction.

Suggestions pour les cadres dirigeants, les sept commandements d'un mode de conduite agile ont été formulés par le professeur Christoph Clases lors de la journée [STAPA](#) du 4 mai dernier. Chaque *watch item* renvoie aux éléments caractéristiques de toute organisation hiérarchique. Il ne s'agit naturellement pas de votre entreprise, mais toujours des autres. Enseignant et chercheur à la Haute école spécialisée de Suisse du Nord-Ouest, Christoph Clases est partenaire d'AOC Conseil en entreprise.

1. Etre chargé de sens et prendre sens

Posez-vous systématiquement la question du sens de votre mode d'organisation au quotidien et orientez votre mode de conduite en conséquence! Orientez vos actions et votre collaboration vers le but de l'activité (*purpose*).

- **Watch item:** Dans quelle mesure contribuez-vous chaque jour sans réfléchir à alimenter la machinerie de votre entreprise, laquelle n'a pas grand-chose à voir avec le marché, mais beaucoup plus avec la complexité des lourdeurs hiérarchiques?

2. La conduite: un travail d'équipe aux liens étroits

Diriger consiste au final en une action relevant par essence de la coopération; dans la plupart des entreprises, c'est encore et toujours le principe directeur de la hiérarchie qui prévaut. La conduite agile mise sur un étroit travail d'équipe et les changements de rôle. C'est la grande nouveauté: la conduite n'est en aucun cas supprimée, mais devient agile puisque le mode de conduite permet d'assumer avec compétence de nouvelles fonctions à tour de rôle.

- **Watch Item:** Dans quelle mesure alimentez-vous l'image «héroïque» du capitaine, le seul à pouvoir dire comment orienter les voiles? Avec ce mode de pensée, personne n'ose jamais rien dire.

3. Emancipation structurelle

Si vous voulez introduire un mode de conduite agile, il s'agit alors d'émancipation structurelle, cela signifie que les rôles ne sont pas délégués selon le bon vouloir d'un supérieur, mais structurellement via leur définition. Il n'y a rien à décider! Cela ne relève pas du statut, mais de l'expertise.

- **Watch item:** Lorsque vous déléguez des responsabilités de manière structurelle, veuillez alors

abandonner l'idée de pouvoir peut-être influencer ici et là sur les autres au cas par cas. L'émancipation structurelle ne peut être modifiée, voire supprimée, que structurellement jamais en fonction de la situation.

4. Liaison lâche

Constituez des équipes avec la plus grande indépendance possible les unes des autres et définissez des rôles au sein des équipes chargés d'assumer la responsabilité de la cohésion intérieure et extérieure. Laissez jouer les principes de l'autogestion en établissant des liens aussi lâches que possible; l'ordre va se créer tout seul!

- **Watch item:** Ne cédez plus à la tentation de vouloir tout régir le plus possible en appliquant le principe classique tâche-compétence-responsabilité. La seule chose qui soit régulièrement parodiée dans la pratique, c'est le prétendu service rendu selon ce principe.

5. Définir le prochain stade de développement

«L'avenir a besoin d'une origine» (Odo Marquard). Demandez-vous où vous en êtes et quels sont les endroits dans votre entreprise mûrs pour un mode de conduite agile. Clarifier la zone du prochain développement permet de montrer pourquoi il faut sauter le pas et où. Il n'y aura pas de passage en douceur. Il faut du courage, être prêt à assumer un conflit et – comme toujours dans la vie – trouver le bon moment («*kairos*»).

- **Watch item:** Le nouveau est souvent l'ennemi de l'ancien. Avez-vous identifié vos «Yes-Butter», ceux qui trouvent tout cela très bien, mais vous expliqueront exactement dans le détail pourquoi ce mode de conduite ne pourra pas du tout fonctionner au sein de votre entreprise? Quels peuvent bien être les intérêts en jeu?

6. Permettre l'expérience et l'évaluer

La philosophie du comme si (Hans Vaihinger) nous livre un bon principe en matière d'introduction de modes de conduite agiles. Faites comme si vous travailliez ainsi depuis longtemps déjà (et c'est même en partie effectivement le cas). Lorsque vous dirigez, comportez-vous à plein de moments comme si vous étiez arrivé au but partout. De la sorte, vous arriverez au résultat escompté en partant sur de fausses prémisses.

- **Watch item:** Laissez systématiquement de la marge de manœuvre pour que chacun fasse ses expériences: que l'équipe puisse s'auto-diriger et chacun des membres prendre en charge des responsabilités. Observez ce qu'il se passe. Faites vos évaluations et modifiez la donne lorsque cela ne vous plaît pas.

7. Confiance dans le système

Un mode de conduite agile permet de répartir différemment l'autorité au sein de l'entreprise. La principale monnaie culturelle ici est la confiance dans le système. De nos jours, les dirigeants se trompent souvent dans leurs grandes visions de l'avenir; les modes de conduite agiles n'entendent pas anticiper l'avenir, mais se concentrent sur ceux des aspects du futur qui sont contrôlables.

- **Watch item:** Chaque entreprise, chaque dirigeant évolue dans un continuum entre un besoin prononcé de pouvoir s'orienter et contrôler, une imagination débordante en matière de contrôle et une illusion pathologique latente du contrôle. Où vous situez-vous?

Vous pourriez être intéressé par ce qui suit

Add to PDF generator

Registrazione delle ore di lavoro: fiducia invece di controllo

Cosa possiamo fare affinché la cultura del lavoro ritrovi rapidamente il suo credo: fiducia invece di controllo.

Accents 22.11.2019

[Plus](#)

Add to PDF generator

Les compétences professionnelles, facteur de succès de l'assurance

Des collaborateurs compétents et professionnels sont indispensables au succès et à la compétitivité des sociétés membres de l'ASA.

Accents 04.06.2025

[Plus](#)

Add to PDF generator

Compasso accompagne les employeurs et les employés lors de la réinsertion au travail

Dr. Bruno Soltermann: «Les entreprises s'efforcent de maintenir le plus longtemps possible au travail les collaborateurs souffrant de maladie. Compasso leur apporte son aide.»

Interview 29.01.2019

[Plus](#)
