

# Auto-organisation

## Questionnaire

### Analyse des constats : prenons 2 cas concrets

Prenons une première situation dans un passé récent où il aurait été bon de faire preuve d'auto-organisation mais où "cela ne s'est pas fait".

#### 1. Quels facteurs ont été inhibiteurs ?

"On sait bien que c'est ce qu'il faudrait faire, mais ce n'est pas à nous de nous occuper de ça"

"Nous n'avons pas tous les éléments pour le faire..."

"Si je le fais, je risque de marcher sur les plates bandes de quelqu'un d'autre..."

"La dernière fois qu'on a pris une initiative, ça nous est retombé dessus..."

"L'équipe n'est pas suffisamment soudée pour que nous puissions nous mobiliser dans une dynamique collective..."

.....

Qu'avons-nous tenté, essayé ?

Quelles ont été les conséquences de cette non auto organisation sur le plan de la productivité ?

Et les conséquences sur le plan relationnel entre nous tous ?

#### 2. Considérons maintenant une deuxième situation où de l'auto-organisation s'est mise en place dans notre environnement immédiat.

Quels sont les facteurs qui ont permis de le faire ?

Disposons-nous de tous les éléments dont nous avons besoin ou certaines données nous ont-elles fait défaut ?

Comment y avons-nous remédié ?

Les résultats de cette auto-organisation se sont-ils avérés positifs, constructifs, ou au contraire délicats à gérer ?

Pourquoi ?

Quelles ont été les conséquences de cette auto-organisation sur le plan relationnel dans notre équipe, dans notre service ?

Et par rapport à nos responsables hiérarchiques ?

#### **Autonomie, innovation et implication personnelle :**

- 3 La notion d'autonomie existe-t-elle comme une intention ou comme une pratique avérée ?

Comment cela se traduit-il, dans quels lieux, quelles instances ?

- 4 Quelle différence fait-on dans l'entreprise entre autonomie et responsabilité ?

- 5 Comment le potentiel des gens est-il sollicité ?

- 6 Quel est le poids du reporting et comment est-il vécu ? Quelle est sa réelle utilité ?

- 7 L'allégeance à la hiérarchie est-elle un mécanisme prépondérant de la relation avec les "chefs" ?

- 8 Par quoi vous sentez-vous ficelé ?

- 9 Existe-t-il des "espaces de liberté" ?

#### **Aléas, incitation et gestion des risques**

- 10 Quelles sont les réponses spontanées face aux surgissements de l'imprévu : aléas de l'environnement, défaillance interne du système (manque de personnel, problème technique...) ?

D'autres réponses, construites, peuvent-elles être pensées et mises en œuvre ?

- 11 Comment les gens sont-ils mis en tension, en concurrence interne ?

Comment le risque est-il considéré ?

Comment ceux qui en prennent sont-ils accompagnés et valorisés?

Quid de ceux dont les propositions, les projets, les budgets ne sont pas sélectionnés ? Sont-ils alors considérés comme des perdants ?

12 Comment la notion de rupture à l'équilibre est-elle considérée dans l'entreprise ?

Exclue ?

Tolérée ?

Supportable ?

Souhaitable ?

Inévitable ?

Considère-t-on qu'il faille maintenir l'équilibre coûte que coûte ou qu'il est parfois nécessaire de "le perdre" pour susciter une réaction innovante ou tout simplement adéquate du système?

...des acteurs ?

Susciter la bonne réaction et/ou faire confiance ?

13 De quelle capacité a priori dote-t-on les acteurs en la matière?

Estime-t-on qu'ils soient dotés de la capacité à produire une réponse adaptée en cas de perte d'équilibre ?

Cette appréciation a-t-elle évoluée ? Devrait-elle faire l'objet d'un "aggiornamento" ? Si oui, pourquoi ?

Comment tire-t-on parti des expériences en la matière ?

#### **Information et formation, apprentissages et interactions**

14 Comment s'y prend--on pour innover en matière d'organisation, de gestion de projets, de produits ?

Intègre-t-on dans ces travaux la part nécessaire de l'apprentissage et de la formation ?

15 Comment les acteurs sont-ils alimentés en informations clés (stratégie, contraintes, enjeux, nouvelles dispositions commerciales, éléments de politique) ?

16 Le système d'information permet-il aux acteurs de trouver l'essentiel des informations leur permettant de statuer rapidement sur les décisions courantes qu'ils ont à prendre ?

17 Quelles sont les relations entretenues avec l'environnement ?

Comment, par exemple, les acteurs sont-ils chargés d'identifier, traduire, diffuser, relayer, l'information qu'ils captent ?

18 Consacre-t-on assez de ressources à la mise au point de nouvelles formes d'interaction en interne et vis-à-vis des clients et partenaires ?

19 Les acteurs sont-ils formés à la créativité, à la résolution de problèmes en groupe ?

Existe-t-il des tanks forces chargés de résoudre des problèmes réputés "insolubles" ?

20 De quel crédit temps les acteurs disposent-ils pour mettre au point de nouvelles modalités d'organisation, des outils de cadrage des projets, du temps de réflexion ?

21 Tente-t-on de favoriser les conditions de travail et les relations interpersonnelles, grâce à certaines démarches ou outils, visant à aplanir les difficultés liées aux personnes, à leurs comportements, à leurs spécificités et valeurs ?

Chartes de comportement ?

Coaching et cohésion d'équipes (groupes projet, groupes naturels de travail) ?

Investissements fonctionnels et ergonomiques ?

Formations aux outils de bases (ce sont les plus mal traitées en général, parce que considérées comme "acquises") ?

Développement personnel ?

Choix des participants dans les groupes par co-optation et affinités ?

Activités extra-professionnelles (non obligatoires mais proposées périodiquement) ?

Evaluation en double sens ?

Travail sur l'imaginaire, les représentations, la sensibilité, l'art ?

Incentives et gratifications collectives ?

Séances de créativité et dimension ludique dans le travail ?

### Organisation et prise de décision :

22 Sait-on suffisamment requestionner les règles et règlements devenus caducs ou obsolètes pour remodeler une organisation plus adaptée ?

23 Comment les acteurs sont-ils impliqués (ou non impliqués) dans ces démarches ?

24 Quels modes de récompenses existent pour valoriser les contributions personnelles et notamment celles qui concernent l'organisation elle-même ?

25 Les décisions de tous ordres sont-elles élaborées par les acteurs avant d'être prises et validées par les personnes désignées pour ce faire ?

Quels sont les systèmes permettant ce mécanisme à deux temps ?  
Est-il satisfaisant ? Comment l'améliorer ?

### Sentiment d'appartenance

26 Comment le sentiment d'appartenance à l'entreprise est-il vécu ?

Est-il construit ?

Existe-t-il une dimension d'implication de l'entreprise dans son environnement direct dont les acteurs pourraient se prévaloir ou nourrir quelque fierté ?

Effort d'apprentissage envers les jeunes...

Politique environnementale claire...

Implication associative...

Comment y associer les acteurs ?

27 Dispose-t-on de moyens d'acculturation (\*) accessibles, variés et significatifs ?

- \* Ensemble des processus d'assimilation d'une culture par un individu ou par un groupe ; c'est un des aspects de la socialisation.

Mécanismes d'interaction par lesquels certains traits culturels sont transmis d'un groupe social à un autre

Il existe cinq formes d'acculturation :

- l'opposition
- l'intégration sélective de traits empruntés à la culture source
- le métissage (lorsque l'emprunt est réciproque)
- l'assimilation (lorsque la culture dominée disparaît)
- le rejet ou contre-acculturation (lorsqu'un groupe tente de revaloriser et de sauvegarder sa culture propre),

La culture étant ici considérée comme un ensemble structuré de traits, susceptibles de se combiner et de se réagencer lors de contacts.

28 Comment en accroître l'impact ?

Comment les mettre en valeur et les rendre utilisables et utilisés ?

Comment ce phénomène peut-il faire émerger des formes nouvelles (organisation, produits, services, design, modalités administratives...) ?

29 La capacité d'auto-organisation s'intègre-t-elle dans le processus d'évaluation ?

30 Les facteurs extra-professionnels sont-ils pris en compte dans l'évaluation des compétences ?

31 La transmission des traits culturels spécifiques est-elle un élément valorisé au sein de l'encadrement ?