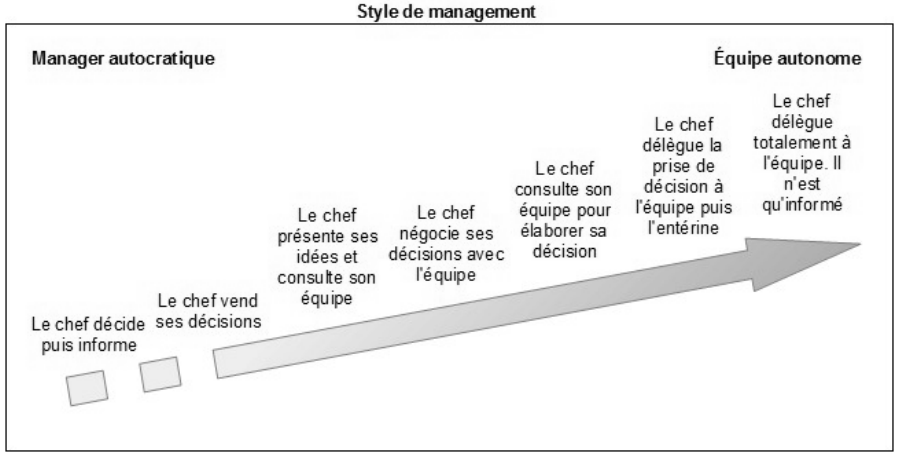
# Chapitre 3
# Le management participatif

## 1. Les styles de management

L'agilité impacte les opérationnels, mais également les managers. Si, pour être agiles, les opérationnels doivent modifier un certain nombre de comportements, de processus et de valeurs, il en va de même pour les managers qui doivent adapter leur style managérial pour devenir agiles.

Il existe plusieurs théories du management, et la plupart sont issues d'études scientifiques portant sur la productivité des employés des secteurs industriels. Dans ce secteur, une structure pyramidale est mise en place pour commander et contrôler chaque niveau hiérarchique en cascade depuis le sommet de l'organisation, par un système de délégation des pouvoirs et des responsabilités proche des structures féodales. Le principe est simple : donner un ordre et s'assurer qu'il est exécuté. Pour que le modèle soit admis plus facilement, on évoque des consignes ou des processus, mais rarement des ordres.

Tannenbaum et Schmidt présentent sept styles de management, allant de l'autocratie au laisser-faire.




Fiedler démontre que le style de commandement du manager, allant d'autoritaire à démocratique, sera plus ou moins efficace en fonction de trois critères adaptables :

– la relation entre le leader et son équipe (bonne, mauvaise ou très mauvaise) ;

– la structure de la tâche (structurée ou non structurée) ;

– le pouvoir réel du leader (faible ou fort).

Lorsque la plupart des tâches sont non structurées (c'est le cas d'un projet), le management démocratique est le plus approprié.

Nous pouvons également citer Oberlé et Beauvois, qui ont démontré qu'un commandement encourageant la communication bidirectionnelle, la décentralisation des responsabilités et l'autonomie sera plus efficace pour traiter des tâches complexes nécessitant de l'inventivité.

Le style managérial le plus approprié à l'agilité est le style participatif décrit dans les années cinquante par Likert. C'est un psycho-sociologue, chercheur et auteur américain, qui a prolongé les travaux de Mayo et Lewin sur l'organisation du travail par équipes.

© Editions ENI - All rights reserved

Il a développé le principe de la relation intégré comme principe majeur d'organisation en démontrant que dans une organisation, chaque personne doit se sentir considérée et nécessaire pour travailler efficacement. L'efficacité au travail nécessite la mise en œuvre d'une organisation par groupes de travail au sein desquels les problèmes rencontrés sont abordés et résolus collectivement. Il développe l'idée d'un mode de management participatif par groupe de travail.

Les travaux de Likert montrèrent que trois styles de management sont réellement pratiqués :

– Le style autoritaire exploiteur : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, de pénalisation.
– Le style autoritaire paternaliste : les subordonnés sont contraints par un système de sanctions, récompenses.
– Et le style consultatif : les subordonnés sont consultés, mais ne prennent pas les décisions.

Likert recommande d'employer un quatrième style de commandement, le style participatif, qui repose sur trois éléments :

– un rapport de coopération entre les membres de l'organisation ;
– une prise de décision et un contrôle par les groupes ;
– la fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnels ambitieux.

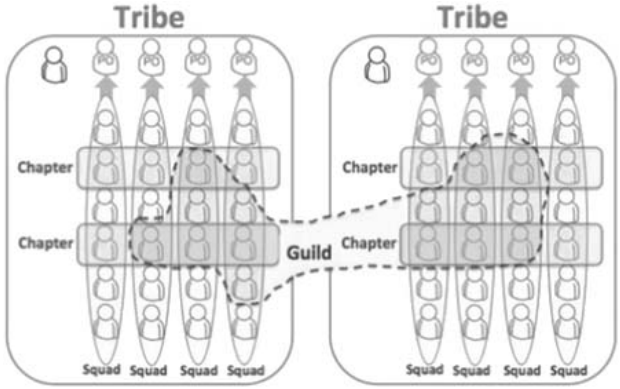
Ce style de management est proche de celui décrit par Tannenbaum et Schmidt, à la différence que le manager ne s'adresse pas à des individus, mais à une ou plusieurs équipes autonomes et responsabilisées.

*L'essence de Scrum réside dans une petite équipe de personnes. L'équipe individuelle est plus flexible et adaptable. Ces forces continuent à s'appliquer pour une seule ou plusieurs équipes, ou des réseaux d'équipes qui développent, publient, exploitent, maintiennent, et collaborant jusqu'à des milliers de personnes, réalisent intégralement des produits.*

Guide Scrum 2017

Enfin, Likert a conseillé le chevauchement des groupes, pour réduire les distorsions dans le cheminement des informations et a préconisé le style de direction participative.

C'est le modèle organisationnel adopté par Spotify et de nombreuses compagnies américaines :




Les Tribes sont des ensembles d'équipes agiles situées dans un même lieu géographique.

Les Squads sont des équipes agiles.

Un Chapter est un ensemble de personnes au sein d'une tribu ayant les mêmes compétences.

Une Guild est un groupe de personnes partageant une connaissance commune : l'assurance, la finance, le commerce de détail, l'industrie aéronautique…

L'appartenance à plusieurs groupes renforce la pression sociale et le conformisme. L'individu finit par se soumettre à la norme du groupe, sans avoir besoin d'une autorité pour lui indiquer les bonnes pratiques par une pression hiérarchique. Il est plus épanoui, plus productif.

© Editions ENI - All rights reserved

## 2. L'influence de la pression sur la performance de l'équipe

Pression sociale, pression hiérarchique, pression systémique, tous ces termes peuvent sembler abstraits, pourtant ils structurent les sociétés et les rapports humains.

La pression hiérarchique est connue depuis que l'homme est un animal social, c'est un peu la loi du plus fort. Un individu en contraint un autre à adopter un comportement ou à mettre en place un processus défini face à un événement particulier. Son efficience a été démontrée par Milgram avec l'expérience de la chaise électrique. 62,5 % des individus obéissent aux ordres d'une autorité présente et active, même lorsque ces derniers allaient à l'encontre de la morale, et cette influence tombe à 20 % en cas d'absence physique de l'autorité. Cela explique d'ailleurs pourquoi les entreprises industrielles disposent d'un management de proximité pour encadrer les ouvriers.

L'efficience de la pression sociale a été prouvée par Solomon Ash avec l'expérience des lignes. Il a démontré que 75 % des individus étaient influencés par le comportement des membres de leur groupe et se conformaient aux décisions du groupe. Plus le groupe a des rapports sociaux fréquents et plus cette influence est forte. Ash a également démontré que dans 37 % des cas, un individu préfère affronter une dissonance cognitive et se soumettre à la décision du groupe, plutôt que d'adopter une position déviante.

Enfin, la pression systémique, dont l'efficience n'a pas été démontrée, est constituée de deux composantes. D'une part l'ensemble des contraintes qui sont hors de portée des individus ou des équipes : contraintes de qualité, de délai, sociales, environnementales, etc. D'autre part, l'ambition des objectifs qui sont fixés à l'équipe à court et moyen terme. Plus les objectifs et les contraintes sont nombreux et/ou élevés et plus la pression systémique est forte.

Le manager agile ne donne plus des consignes directement à ses subalternes en contrôlant fréquemment le travail, mais il confie à une équipe des responsabilités dans un cadre contraint : il fixe des objectifs ambitieux. Plus le manager ajoutera des contraintes fortes aux objectifs et plus il accroît la pression systémique.

Accroître la pression sur une équipe renforce sa cohésion et réduit sa créativité. Réduire la pression accroît la créativité et réduit la cohésion. Le manager agile n'utilise pas la pression hiérarchique, car elle annihile la pression sociale. C'est le résultat d'un des aspects de l'effet Hawthorne : un individu modifie son comportement lorsqu'il sait qu'une autorité est présente. Par exemple, vous voyez un collègue faire un malaise, vous vous portez à son secours ; vous agissez. Il suffit qu'un médecin, ou même une infirmière soit présent(e) sur les lieux, et immédiatement votre comportement sera modifié; vous resterez spectateur passif. C'est l'un des effets Hawthorne.

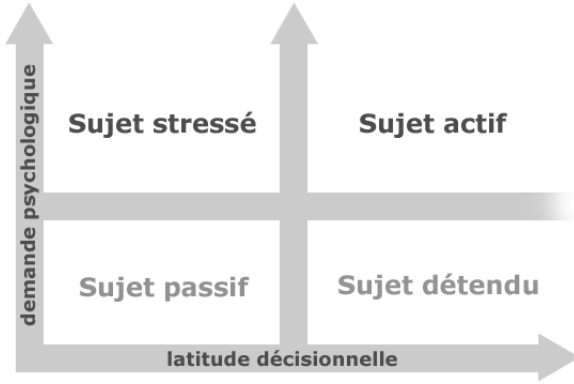
L'encadrement n'a pas besoin d'utiliser la pression hiérarchique lorsqu'il s'appuie sur la pression sociale pour s'assurer que chaque collaborateur se conforme à une norme sociétale. Les risques sont plus efficacement contrôlés. Si le projet est à une phase qui nécessite de l'innovation, de l'inventivité, l'encadrement doit réduire la pression sur l'équipe. Lorsque l'équipe commence à montrer des risques de scission, il faut au contraire accroître la pression systémique.

En tant que Scrum Master, vous constatez qu'une équipe est en train de se déstructurer, lors de chaque planning de Sprint, les développeurs s'opposent des arguments contradictoires durant de longues minutes. Invitez un manager à une revue de Sprint et demandez-lui simplement de rappeler quelques contraintes. Cette nouvelle pression accroîtra la cohésion de l'équipe, réduira les dissensions, mais attention, cela réduira aussi leur créativité.

Il existe plusieurs risques lorsqu'on pilote une équipe par la pression :

1. Le stress, décrit par Karasek, s'accentue lorsque l'équipe subit trop de pression par rapport à sa latitude décisionnelle. En revanche, si l'équipe dispose réellement d'une forte latitude décisionnelle, c'est-à-dire si les managers ont réellement délégué la capacité de décision à l'équipe Scrum, l'équipe peut gérer une très forte pression.

© Editions ENI - All rights reserved




2. L'effet Janis est le résultat d'un consensus mis inconsciemment en place par l'équipe, lorsque sa cohésion est élevée et que la pression est si forte que, ne pouvant plus la gérer, l'équipe la conçoit comme une menace directe à sa propre existence. Afin de sauvegarder l'intégrité du groupe, l'équipe opte systématiquement pour les décisions qui créent le moins de conflits en son sein plutôt que de s'orienter vers les décisions les plus appropriées au contexte. Elle perd sa vision critique à moyen et long terme et s'oriente exclusivement vers des solutions visant à régler les problèmes à très court terme sans prendre en compte les risques ultérieurs éventuels.

3. La polarisation, décrite par Stoner (1961), puis Moscovici (1969), affecte une équipe qui au contraire a une forte latitude décisionnelle et une faible pression. Ce phénomène qui tend à mettre en exergue un sentiment ou une norme partagée par l'ensemble de l'équipe et en faire une sorte de diktat extrémiste que chaque membre de l'équipe, pris individuellement, refuserait d'affronter, mais qui est jugé comme réaliste lorsqu'il est considéré par toute l'équipe. Il peut s'agir de normes de codage ou de sécurisation, ou de la recherche d'une forme de pureté ou de perfection qui nuira fortement à la productivité de l'équipe. De plus, cet effet peut conduire à une spirale compétitive où chaque membre tente de faire mieux (dans le sens plus) que les autres. La polarisation peut également être conservatrice et dans ce cas, on constate une escalade inverse tendant à éluder toute forme de prise de risque.

4. La pression sociale négative se met en œuvre lorsqu'un style de management autocratique est appliqué à une équipe autogérée ou lorsqu'une équipe a une faible latitude décisionnelle et une faible pression. Toujours dans le but de préserver l'équipe, celle-ci va inconsciemment mettre en place des normes visant à se protéger de l'entité qui menace le plus directement sa cohésion. Il s'agit généralement d'un manager, mais cela peut être le Product Owner, ou même le Scrum Master s'il impose au lieu de guider. Cela se traduit par une surévaluation des estimations de complexité, et/ou une baisse de la vélocité, puis une mise à l'écart d'un membre plus productif que les autres, pouvant aller jusqu'à l'exclusion. Pour éviter ce risque, il faut bannir toute forme de management autocratique et soutenir ouvertement le Scrum Master qui est censé apprendre à l'équipe à devenir autonome et responsable.

5. Enfin, mettre de la pression à une équipe qui se trouve en phase de Storming empêchera celle-ci d'adopter des normes par consensus, ce qui a pour effet de réduire sa progression vers le stade de Performing qui est le plus intéressant du point de vue de sa capacité à délivrer des produits de grande valeur.

Adopter un style de management participatif et contrôler l'équipe par la pression exercée sur elle plutôt que par autoritarisme n'est pas plus simple ou plus complexe qu'un autre style de management. Les modes opératoires sont simplement différents et lorsque le manager les a acquis et a compris qu'il a un intérêt personnel à les adopter, il peut gérer un plus grand nombre de ressources sans déployer d'efforts supplémentaires ni surcharger son emploi du temps. Le point majeur consiste à bien comprendre le fonctionnement d'une équipe.

Attention, ce n'est pas au Scrum Master de manager l'équipe, mais il doit aider ceux qui sont externes à l'équipe Scrum à comprendre lesquelles de leurs interactions avec l'équipe Scrum sont bénéfiques et lesquelles ne le sont pas.

© Editions ENI - All rights reserved

## 3. Le cycle de vie d'une équipe

En 1977, Tuckman a démontré qu'une équipe passait par cinq stades d'évolution, qu'elle devait affronter successivement, et que sa performance s'accroissait à mesure qu'elle progressait :

**Forming** : c'est la rencontre de l'équipe où chacun va progressivement découvrir les autres membres avec leurs caractéristiques personnelles et professionnelles. À ce stade, l'équipe est fortement dépendante du manager qui doit lui décrire sa mission, fixer son cadre de travail, définir les rôles, périmètres et responsabilités de chacun. Progressivement, se mettront en place les premiers processus de normalisation du groupe (Sheriff, 1936), puis de conformisme (Asch, 1952), qui participeront ultérieurement à la pression sociale sous la forme de l'influence majoritaire exercée par l'équipe sur ses membres. L'attitude et le positionnement du manager par rapport à l'équipe contribueront à fixer la norme sociale de l'équipe. Lorsqu'une entreprise est mature dans son adoption des processus Scrum, l'attitude du Product Owner et du Scrum Master aura une influence plus importante que celle des managers sur les normes de l'équipe.

**Storming** : c'est une étape de prise de position, d'affrontements, lors de laquelle les membres marqueront à la fois leur identité et leur appartenance au groupe. Même si l'équipe est composée de personnes très sociables, l'étape d'affrontement est inévitable. Au fur et à mesure que ses membres travaillent ensemble, ils proposent des idées et des solutions, chacun cherchant à convaincre les autres que son approche est la meilleure. En fait, chaque membre cherche à trouver sa raison d'être dans le groupe. Chaque individu tentera de renforcer son appartenance ou d'éviter l'exclusion en mettant en œuvre des stratégies d'affrontement ou de soumission. Il n'est pas souhaitable d'intervenir dans les conflits survenant lors de cette phase, car elle contribue à constituer la norme sociale.