



Maturité des équipes dans les démarches de progrès : de quoi parle-t-on ?

Gabriella Gambarra Moreira, Magali Pralus, Julien Boissière, Georges Habchi

► To cite this version:

Gabriella Gambarra Moreira, Magali Pralus, Julien Boissière, Georges Habchi. Maturité des équipes dans les démarches de progrès : de quoi parle-t-on ?. Congrès Annuel de la SAGIP, SAGIP, Jun 2023, Marseille, France. hal-04278191

HAL Id: hal-04278191

<https://hal.science/hal-04278191>

Submitted on 9 Nov 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Maturité des équipes dans les démarches de progrès : de quoi parle-t-on ?

Gabriella Gambarra Moreira¹, Magali Pralus¹, Julien Boissière², Georges Habchi¹

¹ SYMME, Université Savoie Mont Blanc, France

gabriella.gambarra-moreira@univ-smb.fr, magali.pralus@univ-smb.fr,
georges.habchi@univ-smb.fr

² LISTIC, Université Savoie Mont Blanc, France

julien.boissiere@univ-smb.fr

Mots-clés : *Maturité des équipes, Démarches de progrès, Pérennisation, Formation.*

1 Contexte de recherche

Les révolutions industrielles ont émergé en réponse à de nouveaux besoins et technologies. Le début de l'Industrie 5.0, qui met l'accent sur les individus au cœur des systèmes de production, témoigne de leur rôle fondamental dans l'adaptation aux défis de cette nouvelle ère. L'Industrie 5.0 apparaît en effet comme une réponse centrée sur l'humain, durable et résiliente aux grands enjeux environnementaux, sanitaires et sociaux actuels. Dans ce contexte, les programmes d'Amélioration Continue (AC) et les collaborateurs qui les soutiennent sont un atout clé pour la performance des organisations.

L'amélioration est initiée et mise en œuvre par des individus : de leurs actions dépendent l'acceptation du changement [1], et donc la réussite des démarches. En effet, les études mettent régulièrement en avant le facteur humain comme un obstacle majeur pour l'implémentation de ces programmes [2].

Peu de travaux se sont intéressés à l'influence des collaborateurs sur le succès ou l'échec des démarches d'amélioration [3]. Cependant, dans un contexte nécessitant adaptation constante et progression, les talents peuvent être la plus grande force ou faiblesse d'une entreprise. Notre postulat de départ pour ce travail est que les équipes et les individus matures sont en mesure de mettre en œuvre et de maintenir les démarches de progrès à long terme. Renforcer la maturité est donc un facteur clé pour catalyser le progrès.

2 Positionnement et propositions

Le concept de maturité peut avoir différentes significations. Il s'agit d'atteindre un état, en passant par un processus de développement, naturel ou accéléré, dont le temps est une de ses composantes.

Pour [4], aucun individu ou groupe n'est globalement mature ou immature. La maturité est donc contextuelle. En ce sens, après avoir positionné la maturité vis-à-vis d'autres concepts similaires, nous proposons de l'étudier, dans le contexte des démarches de progrès, en la considérant en tant qu'un processus d'évolution et en la caractérisant afin de pouvoir l'améliorer.

2.1 Positionnement de la maturité par comparaison à d'autres concepts

Avant de proposer notre vision de la maturité, il est important de la distinguer des concepts de "compétence" et de "capacité". Malgré leurs similarités, ces notions possèdent des conditions de réalisation différentes. La capacité est liée au fait d'accomplir une tâche, souvent connectée au volume ou à la quantité [5], donc elle est confirmée par l'action. La compétence mobilise des connaissances, des savoirs faire et des savoirs être pour produire un résultat satisfaisant dans une situation [6]. Dans cette perspective, elle est attestée par rapport à une finalité et à travers une action contextuelle. En somme, capacité et compétence se démontrent par rapport à des actions à réaliser. Quant à la maturité, elle ne peut pas se limiter à des actions, elle doit obligatoirement être étudiée par rapport au contexte dans lequel elle s'exprime et potentiellement en tenant compte des interactions entre les individus.

Les concepts de maturité, compétence et capacité peuvent évoluer au fil du temps. Cependant, il semble possible que compétence et capacité puissent diminuer ; par exemple, en présence d'une nouvelle technologie. En revanche, la notion de maturité implique l'idée de consistance ou de développement, voire de résilience, dans le temps. Dans un cadre organisationnel, la maturité ne peut pas être dissociée des relations humaines, contrairement aux capacités et compétences, car elle comprend un sens collectif [7]. En effet, la maturité n'est pas transférable comme les compétences [6], mais il est possible d'agir uniquement sur le contexte pour la favoriser.

La maturité est plus complexe et implique un impact plus large que les notions de capacité et compétence. Être mature révèle la capacité pour accomplir un ensemble d'actions ainsi que pour acquérir de nouvelles compétences. La maturité inclut une agrégation de compétences et différentes capacités, mais l'inverse n'est pas toujours vrai.

Enfin, la maturité est un attribut important de l'individu ou de l'équipe, compte tenu de son influence sur leurs comportements et sur leurs environnements. Dans ce contexte, une personne mature parvient à mettre à profit le temps et ses expériences pour développer ses compétences et les appliquer dans son lieu de travail, en mettant en valeur ses talents, en les transmettant aux autres et en s'adaptant aux nouvelles demandes de manière progressive. De la même façon, une équipe mature parvient à établir un processus de travail coordonné, efficace et valorisant ses meilleurs atouts.

2.2 Proposition d'un processus de maturité

Lorsque l'on parle d'un individu, la maturité est de façon générale un effet implicite et intrinsèque du temps et de l'expérience. Par conséquent, considérer la maturité des équipes comme un processus de développement est naturel. Pour [8], les groupes passent par 5 stades de développement : dépendance et inclusion, contre-dépendance et combat, confiance et structure, travail et terminaison. Dans ce modèle, les équipes deviennent plus efficaces dans les phases ultérieures de l'évolution de la maturité.

En examinant la littérature des dynamiques de groupe et en la combinant avec le concept d'amélioration continue, nous considérons les maturités individuelle et collective comme des résultats des processus individuels et d'équipe. Sur cette base, elles peuvent faire l'objet d'une modélisation sous la forme entrée-processus-sortie, permettant de préciser les entrées, qui sont les contextes internes et externes à l'entreprise et la maturité individuelle des talents, expliciter le processus de développement de l'équipe, dans lequel les individus sont interconnectés par des relations assez complexes et mesurer le niveau de maturité par des sorties d'indicateurs pertinents. Le processus peut être piloté à l'aide d'actions prises sur les entrées pour améliorer le niveau de maturité.

2.3 Proposition d'une caractérisation de la maturité

Les éléments du processus de maturité peuvent être caractérisés. Ainsi et afin de les étudier, il nous semble pertinent de proposer une liste de facteurs caractérisant les maturités individuelle et collective.

La caractérisation de la maturité et de ses éléments doit intégrer les facteurs communs à d'autres contextes, mais aussi les particularités du cadre de l'AC.

En ce sens, nous avons examiné la littérature sur la maturité de groupe et celle sur les programmes d'AC et avons interrogé des experts de terrain pour identifier ce qui fait qu'une équipe d'amélioration continue est mature. Nous avons proposé 16 facteurs répartis en 5 dimensions pour caractériser la maturité d'équipe dans le contexte des démarches de progrès [9].

3 Intérêt des propositions

Caractériser la maturité dans le contexte des démarches de progrès permet d'avoir des éléments mesurables pour l'évaluer et, par conséquent, d'établir un diagnostic de maturité pertinent. En outre, l'intérêt de considérer la maturité en tant que processus permet de lui associer un état dynamique, susceptible d'évoluer et pouvant être renforcé via l'identification et l'activation de leviers d'action.

Ces deux propositions étant complémentaires et combinées, rendent possible la catalysation de la dynamique de progrès à travers l'accélération du processus de maturité individuelle et collective. En particulier, intervenir sur les leviers qui agissent sur la maturité à travers les contextes de l'organisation et de l'environnement de travail est pertinent pour la pérennisation des démarches d'AC.

Avec cette nouvelle perspective d'étudier la maturité des individus et des équipes, nous cherchons à résoudre la difficulté des organisations à maintenir les performances des programmes d'AC dans le temps, ce qui est d'autant plus important pour faire face aux enjeux actuels. Par exemple, un diagnostic de niveau de maturité peut influencer les propositions de formations et l'adoption d'un style de leadership plus adapté à la progression des talents.

De plus, révéler des traits de maturité individuelle qui impactent la maturité de l'équipe à travers l'identification des liens entre ces deux maturités est aussi pertinent, dans la mesure où les talents via les équipes sont les responsables de la performance d'une entreprise. La maturité d'équipe est a priori liée à la maturité des talents qui la composent et vice versa : elles devraient contribuer l'une à l'autre.

Enfin, l'aspect dynamique et résilient de la maturité correspond au contexte exigeant dans lequel les organisations évoluent. La proposition, centrée sur l'humain et l'étude de sa maturité dans un environnement collectif et dynamique, se révèle appropriée au contexte de l'Industrie 5.0.

Références

- [1] Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change The Systematic Development of a Scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232-255.
- [2] Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Irani, Z., Djebarni, R., & Gbadamosi, G. (2019). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 207, 247-260.
- [3] Tortorella, G. L., Saurin, T., Gaiardelli, P., & Jurburg, D. (2021). Relationships between competences and Lean Automation practices: an exploratory study. *Production Planning and Control*.
- [4] Miller, R., *Your Leadership style*, 1983, Urban Development for Better Schools.
- [5] Vincent, L. (2008). Differentiating competence, capability and capacity. *Innovating Perspectives*, 16(3), 1-2.
- [6] Pouydebat, O. (2022). Collecte et modélisation des compétences individuelles et collectives, tracées pendant les activités d'exploitation et d'exploration. Université Savoie Mont Blanc.
- [7] Hogan, R.E., & Roberts, B.W. (2004). A Socioanalytic Model of Maturity. *Journal of Career Assessment*, 12, 207 - 217.
- [8] Wheelan, S. A., & Hochberger, J. M. (1996). Validation Studies of the Group Development Questionnaire. *Small Group Research*, 27(1), 143-170.
- [9] Moreira, G. G., Pralus, M., Boissière, J., Habchi, G. (2023). Team maturity characterization to sustain Continuous Improvement's programs. Submitted to CIGI Qualita MOSIM 2023, Trois Rivières.