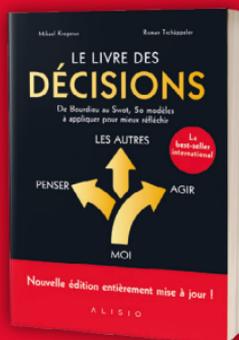


Mikael Krogerus

Roman Tschäppeler

TRAVAILLER EN ÉQUIPE

De la règle des deux pizzas au *nunchi*,
les 44 meilleurs modèles pour former
des équipes performantes



PAR LES AUTEURS DU
LIVRE DES DÉCISIONS

déjà 100 000 exemplaires
vendus en France

ALISIO

Personne ne peut accomplir seul de grandes choses.

Ce nouveau guide des auteurs du best-seller international *Le Livre des décisions* deviendra très vite votre référence pour travailler en équipe en toute sérénité.

Vous apprendrez à former des groupes grâce à la règle des deux pizzas de Jeff Bezos, vous découvrirez le *nunchi*, l'art de prendre en considération les émotions de chacun, et avec l'expérience de « la pomme pourrie », vous saurez comment réagir quand un collaborateur devient insupportable. . .

Ces 44 techniques visuelles efficaces vous permettront de devenir un coéquipier indispensable autant qu'un pro du team building. Le triangle sacré du travail en équipe – instaurer la confiance, résoudre les problèmes, atteindre des objectifs – n'aura plus de secret pour vous !

MIKAEL KROGERUS et ROMAN TSCHÄPELER sont les auteurs du best-seller international *Le Livre des décisions*, vendu à plus de 1 million d'exemplaires dans le monde, et de *Tout accomplir*.

18 €

Prix TTC France

ISBN : 978-2-37935-414-4



9 782379 354144

A L I S I O



Rayon : Vie professionnelle

TRAVAILLER
EN ÉQUIPE

Des mêmes auteurs, aux éditions Alisio :

Le Livre des décisions, 2018

Tout accomplir, 2023

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn, Instagram,
Facebook et X !

Alisio s'engage pour une fabrication écoresponsable !

« Des livres pour mieux vivre », c'est la devise de notre maison.

Et vivre mieux, c'est vivre en impactant positivement le monde qui nous entoure ! C'est pourquoi nous avons fait le choix de l'écoresponsabilité.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur notre site.

Titre original : *Zusammenarbeiten*

Copyright © 2022 by Kein & Aber AG Zürich – Berlin

Tous droits réservés

Illustrations : Roman Tschäppeler

Relecture-correction : Anne Mars et Claire Bélet

Couverture : Jennifer Simboiselle

Maquette : Patrick Leleux PAO

© 2024 Alisio,

une marque des éditions Leduc

76 boulevard Pasteur,

75015 Paris

ISBN : 978-2-37935-414-4

MIKAEL KROGERUS ROMAN TSCHÄPELER

TRAVAILLER EN ÉQUIPE

Un guide pour réaliser de grandes choses en groupe

Traduit de l'allemand par Mathilde Pelé

A L I S I O

SOMMAIRE

<i>SMELLS LIKE TEAM SPIRIT</i>	9
--------------------------------------	---

RÉSoudre LES PROBLÈMES

LA RÈGLE DES DEUX PIZZAS	17
LE MODÈLE DE TUCKMAN	21
<i>RUN THE BANK VS CHANGE THE BANK</i>	25
LE TRAVAIL HYBRIDE	29
<i>NEW PAY</i>	33
ÉQUIPE ROUGE VS ÉQUIPE BLEUE	39
AGILITÉ	43
PRISE DE DÉCISION INTÉGRATIVE	45
SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE	51
L'ÉCHELLE D'INFÉRENCE	55
<i>ASSUME POSITIVE INTENT</i>	61
L'EXPÉRIENCE DE LA POMME POURRIE	65
LE CERCLE DE RÉCIPROCITÉ	69
LA SINCÉRITÉ BIENVEILLANTE	73

LA PERSPECTIVE 4-EN-1	77
<i>BURN-OUT</i>	81

ATTEINDRE DES OBJECTIFS

<i>SMALL WINS</i>	89
OUTILS DE COOPÉRATION	93
LEADERSHIP SERVITEUR	97
RESTRUCTURATION	101
PRE-MORTEM	105
POST-MORTEM	107
<i>WORKSHOPS</i>	109
2 OUVRIERS, 2 NIVEAUX	113
<i>PURPOSE</i>	117
MÉTRIQUE DE L'ÉTOILE POLAIRE	121
DIRE OUI	125
DIRE NON	127

INSTAURER LA CONFIANCE

CULTURE D'ENTREPRISE	131
CULTURE D'ÉQUIPE	135
LE TRIANGLE DE LA CONFIANCE	139
LA THÉORIE DES CHEFS DE SUTTON	143
<i>TEAMBUILDING</i>	147

LA THÉORIE X/Y.....	153
DIVERSITÉ.....	155
LA MATRICE CONFIANCE/PERFORMANCE.....	161
LA THÉORIE DU <i>LIFT OUT</i>	165
HIÉRARCHIE HORIZONTALE.....	171
LA SOCIOCRA Tie.....	177
<i>NUNCHI</i>	183

ANNEXES

SOURCES.....	189
LES AUTEURS.....	195
REMERCIEMENTS.....	197
TABLE DES MATIÈRES.....	199

SMELLS LIKE TEAM SPIRIT

Ce livre a été écrit et illustré par deux amis qui n'aiment rien tant que travailler ensemble. Tout a commencé il y a plus de vingt ans à Aarhus, au Danemark. Nous étions tous deux à Kaospilot, une école de direction et de gestion de projets que certains désignent comme un prolongement des écoles alternatives type Montessori, d'autres, comme un MBA créatif.

Nous avons retenu deux choses de ces études :

1. il y a l'objectif et le chemin. Comme un mantra, l'école nous répétait sans cesse que le résultat du projet était moins important que la conscience de la façon dont on l'avait atteint ;
2. *there is no "I" in Team* : il n'y a pas de « je » dans le mot « équipe ».

Cette phrase, on peut la voir comme un simple slogan creux américain. Mais on peut aussi y réfléchir.

En effet, n'est-il pas vrai que l'on n'arrive généralement à rien tout seul ? Quand on y regarde de près, tout ce qu'on réalise est le fruit d'un travail collectif. Il est extrêmement rare que l'on parvienne à faire quoi que ce soit *seul-e*. Et même quand c'est le cas, ce n'est possible que parce que d'autres personnes nous permettent de le faire. Parce qu'elles ont préparé le terrain, parce qu'elles assurent nos arrières, ou parce que leur présence nous permet de devenir meilleurs que nous ne le sommes en réalité.

Même les pros de l'escalade en solo et les solistes ne travaillent pas vraiment seuls. Eux aussi ont besoin d'une équipe qui les soutient, les conseille, leur fournit ce qui leur manque. Et même ceux qui ne peuvent se permettre de s'entourer ainsi ont besoin de quelqu'un pour garder leurs enfants pendant leurs entraînements, ou de quelqu'un qui leur tend la main quand ils sont à terre.

Voilà l'un des enseignements que peut tirer le travail productif du travail reproductif. Le secteur productif, autrement dit tout ce qui peut se fabriquer et s'acheter, est fondé sur la concurrence. L'idée est que le meilleur parviendra à s'imposer. Le secteur reproductif, c'est-à-dire le travail effectué pour sa famille, le soin apporté aux autres, l'entretien des relations, est fondé sur la collaboration. Nous comprenons de manière intuitive qu'ici, personne ne peut gagner, ou inversement, que personne ne doit perdre, et c'est pourquoi il est indispensable de travailler ensemble.

Cette façon de penser s'infiltré progressivement dans l'économie privée. Même si le génie individuel (généralement masculin) est encore idéalisé, la capacité à travailler en équipe est aujourd'hui une compétence centrale exigée dans pratiquement toutes les branches. Il est d'ailleurs rare de lire des offres d'emploi pour les personnes qui aiment faire cavalier seul.

À l'heure actuelle, cette capacité est donc attendue presque partout, mais n'est enseignée quasiment nulle part. On part du principe absurde que c'est une aptitude innée, qui peut s'apprendre sur le tas – ou qui, justement, ne s'apprend pas. La vérité, c'est que la capacité à travailler en équipe n'est pas un trait de caractère, mais une compétence qui s'acquiert.

Notre livre rassemble 44 réponses à des questions qui se posent lorsque l'on travaille à plusieurs, par exemple : comment prendre une décision quand tout le monde n'est pas d'accord ? Quelle est la taille idéale d'une équipe ? Bien entendu, le travail en groupe apporte son lot de difficultés (enfin, pardon, de « défis ») : qui assume la responsabilité lorsqu'un projet se passe mal ?

Que faire quand un membre du groupe énerve tout le monde ? Comment fonctionne le travail relationnel en équipe ?

Ce livre s'articule autour de trois grands chantiers incontournables du travail en équipe.

Résoudre les problèmes

Ne nous voilons pas la face, tous les groupes, quel que soit leur niveau de cohésion, se heurtent à un moment ou à un autre à des oppositions, à des divergences d'opinions et à des échecs. Il n'y a pas d'équipe sans difficultés. Ce qui différencie une bonne équipe d'une mauvaise, c'est la capacité à trouver des moyens de surmonter les obstacles. La première partie de ce livre vous en présente quelques-uns.

ATTEINDRE DES OBJECTIFS

Une équipe est une communauté formée dans un but déterminé. Elle se réunit pour réaliser quelque chose qu'on ne peut faire seul. L'élément unificateur, c'est l'objectif. C'est bien connu, il existe de nombreuses manières d'atteindre un objectif. La deuxième partie de ce livre en expose une sélection.

INSTAURER LA CONFIANCE

Réunir des personnes ne suffit pas à créer une équipe. Pour cela, le groupe doit se souder. Il doit trouver une base commune et un langage commun. Il doit s'organiser. Le matériau initial, ici, c'est la confiance. C'est de cela que traite la troisième partie de cet ouvrage.

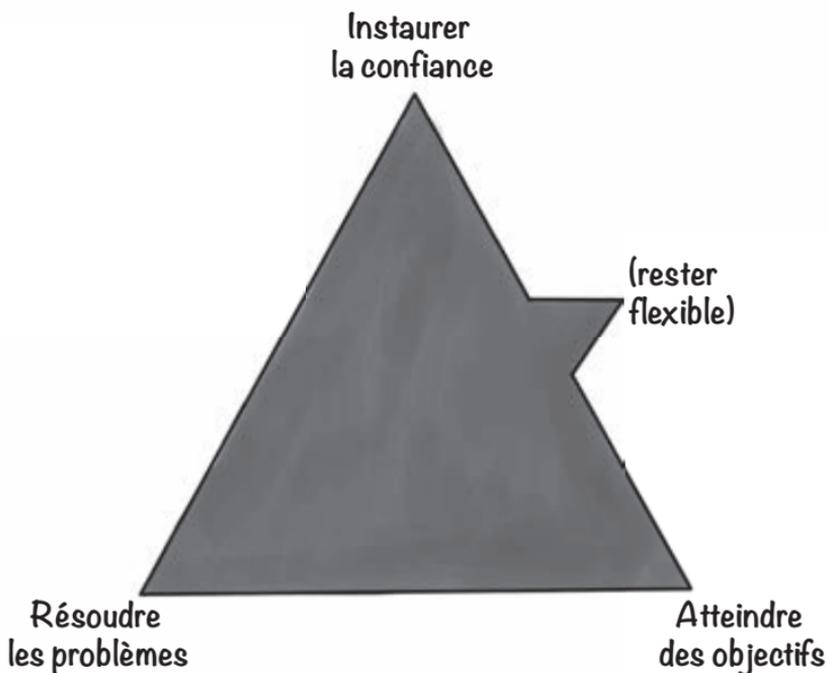
Comme toute activité à laquelle on s'adonne sur une longue durée et de manière intensive, l'écriture et l'illustration de ce livre nous ont changés.

Nous ne sommes évidemment pas devenus de grands maîtres du travail d'équipe. C'est plutôt comme si nous avions appris une nouvelle langue. Nous espérons que sa lecture aura le même effet sur vous. Ne considérez toutefois pas ce livre comme un mode d'emploi à suivre. Voyez-le plutôt comme une petite boîte à outils dans laquelle vous pouvez piocher au quotidien dans votre travail. Essayez une méthode, puis une autre. Trouvez ce qui fonctionne pour vous et ne vous occupez pas du reste. Et réjouissez-vous de travailler avec votre équipe.

Encore une remarque sur l'orthographe : nous utilisons parfois la forme féminine, parfois la forme masculine, et parfois le point médian. C'est un peu la pagaille. Comme dans la vraie vie. Les pratiques (d'inclusion) changent.

Roman Tschäppeler MICHAEL KROGERUS

LE TRIANGLE SACRÉ DU TRAVAIL D'ÉQUIPE



Résoudre les problèmes (p. 15), atteindre des objectifs (p. 87), instaurer la confiance (p. 129)

RÉSOUTRE LES PROBLÈMES

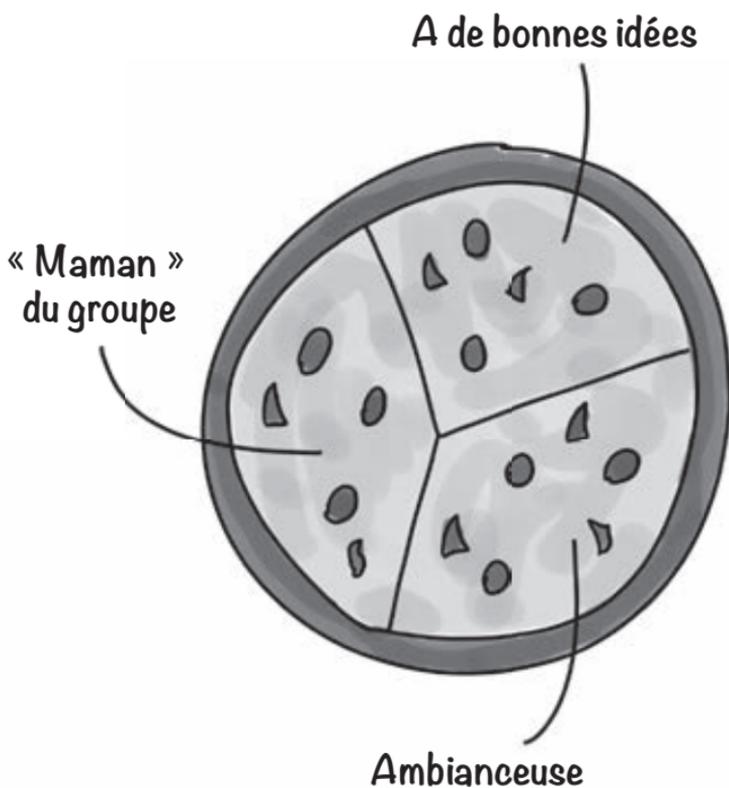
LA RÈGLE DES DEUX PIZZAS

LA TAILLE MAXIMALE D'UNE ÉQUIPE

Questionné un jour sur la taille idéale d'un groupe de marche, Thomas Widmer, le « pape suisse de la randonnée », a répondu : « Six personnes au maximum, sinon il y a des problèmes : si tu arrives à onze dans une auberge, le patron fait une attaque, et dans le train, tu ne trouves pas de place. »

Thomas Widmer ignorait certainement qu'il allait ainsi dans le même sens que la légendaire « règle des deux pizzas » de Jeff Bezos, le fondateur d'Amazon. Peu après avoir créé son entreprise, Jeff Bezos a en effet instauré une règle qui s'y applique encore aujourd'hui : ne pas former de groupe que l'on ne pourrait pas nourrir avec deux pizzas. Deux pizzas, en fonction de leur diamètre, peuvent nourrir environ quatre à sept personnes. Si l'on suit cette règle, on peut intégrer des personnes très différentes dans le groupe (voir l'illustration de la double page suivante) et bénéficier ainsi d'idées et de perspectives variées tout en préservant une bonne vue d'ensemble et une grande souplesse. Dans les petits groupes, la responsabilité des individus est plus élevée, personne ne peut se cacher derrière l'anonymat et l'indifférence. Il y a également moins de petits jeux de pouvoir car le nombre de personnes est trop faible pour forger des alliances. De plus, il est plus facile de nouer des amitiés, car tout le monde doit tôt ou tard se parler.

Si deux pizzas ne suffisent pas à nourrir

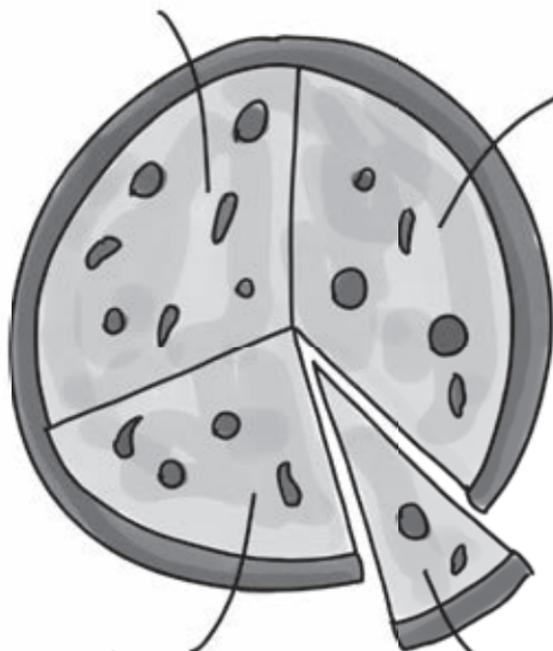


Pour qu'une équipe soit efficace, elle ne doit pas être trop grande, et réunir les bons « ingrédients ».

voire équipe, c'est qu'elle est trop grande

Râleur

Promet 80,
livre 100



Pose les bonnes
questions

Est malin
(et n'a pas beaucoup d'appétit)

Selon le psychologue du travail J. Richard Hackman, les équipes ne devraient pas non plus être trop grandes pour favoriser la communication entre leurs membres. Plus une équipe compte de personnes, plus il y a d'avis et plus la durée des réunions s'allonge. Les désaccords se multiplient et la prise de décision prend plus de temps. Trop de cuisiniers gâtent la sauce, trop de pizzaiolos gâtent la pizza.

La règle des deux pizzas ne s'applique évidemment pas à tout : un orchestre symphonique ne peut pas compter que quatre musiciens, sinon c'est un orchestre de chambre. Et il faut bien onze joueurs pour former une équipe de football. Cependant, cette règle vaut dans un nombre surprenant de domaines.

La première question que vous devriez donc vous poser si une équipe ne fonctionne pas, c'est : « Quelle taille fait-elle ? »

LE MODÈLE DE TUCKMAN

COMMENT UN GROUPE DEVIENT UNE ÉQUIPE

Le travail en équipe, c'est comme les montagnes russes. L'ambiance connaît des hauts et des bas, la cohésion et les performances aussi. Parfois, on a envie de crier de joie, parfois, on en aurait presque la nausée. Sur le moment, on regrette d'être là, et dès qu'on a fini, on a envie de recommencer (ou de ne plus jamais retenter l'expérience).

Pourtant, toutes les équipes ne sont pas les mêmes.

Souvent, nous accueillons l'ambiance au sein du groupe de manière très passive. Soit elle nous convient, soit elle ne nous convient pas. C'est une question de chance ou de malchance, on ne peut rien y faire. Or, la recherche nous apprend que cela ne relève pas du hasard, et demande en vérité beaucoup d'efforts. Une équipe ne se crée pas comme ça, il faut passer par plusieurs étapes pour qu'un groupe de personnes lambda se transforme en équipe performante. Dans les années 1950, le psychologue américain Bruce Tuckman a mis au point un modèle décrivant les phases classiques de la vie d'un groupe.

FORMING (PHASE D'ORIENTATION)

Le groupe se forme. La rencontre entre les membres est souvent associée à de l'incertitude : comment les autres me voient-ils ? Va-t-on m'accepter ? Quel rôle vais-je jouer ? Durant cette phase, les relations entre les membres de l'équipe sont encore totalement ouvertes et floues. Le groupe manque de confiance.

STORMING (PHASE DE CONFRONTATION)

Après une période d'incertitude, les membres de l'équipe se choisissent ou se voient attribuer un rôle. Il faut constamment trouver un équilibre entre les intérêts individuels et collectifs. Des jeux de pouvoir et des conflits émergent. Attention : certains groupes n'arrivent jamais à dépasser cette étape.

NORMING (PHASE DE COOPÉRATION)

Le fait de s'unir autour d'un objectif commun et d'y réfléchir, la détermination de règles et de valeurs et la définition collective des rôles renforcent automatiquement l'estime que l'équipe a d'elle-même et la motivation des individus.

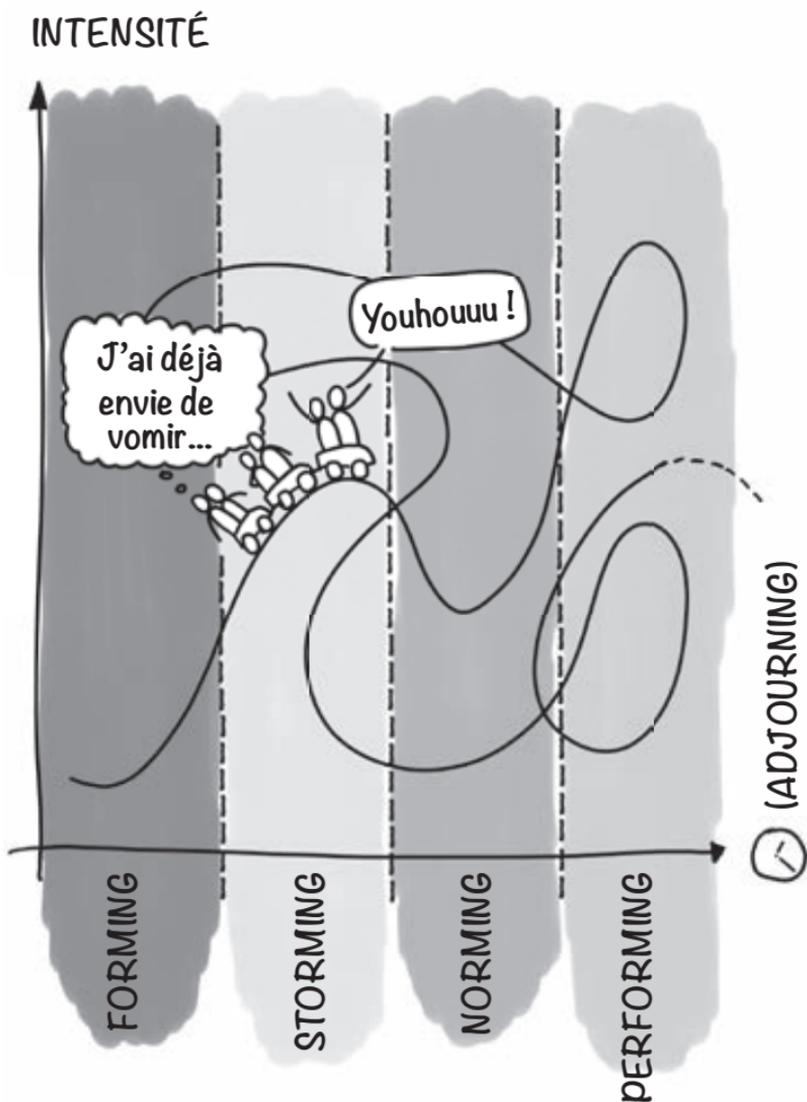
PERFORMING (PHASE DE PERFORMANCE)

Le vrai travail peut maintenant commencer.

ADJOURNING (PHASE DE DISSOLUTION)

Les membres de l'équipe prennent de la distance avec les autres et avec la mission commune. Dans l'idéal, ils font ensemble un bilan de leur expérience

et en tirent des leçons pour leurs prochains travaux d'équipe. Il arrive que les groupes entrent en phase de dissolution alors que le projet est encore en cours.



Bien que le modèle de Tuckman soit très apprécié pour décrire l'évolution des groupes, il a été et reste critiqué. La première critique vient de Bruce Tuckman lui-même. Ses résultats « ne doivent pas être considérés comme étant représentatifs du processus d'évolution des petits groupes, mais doivent plutôt servir de base pour d'autres recherches », a-t-il écrit. De plus, ces phases ont été observées dans des groupes de thérapie et pas dans le milieu professionnel. D'aucuns diront que leur équipe a finalement elle aussi des traits pathologiques, mais il faut tout de même se montrer prudent.

En 2007, Kate Cassidy a étudié les travaux de Tuckman et est parvenue à la conclusion que les phases étaient correctes, mais qu'elles se chevauchaient, empiétaient les unes sur les autres et se répétaient. En outre, les conflits n'apparaissent pas seulement pendant la phase de confrontation (*storming*), mais bien à toutes les étapes. Bon. Quoi qu'il en soit, il vaut la peine de présenter ce modèle à son équipe avant le début du projet, et de poser ensuite régulièrement les questions suivantes :

- a) À quelle phase du projet sommes-nous ?
- b) Que nous faut-il pour passer à la phase suivante ?

Encore un conseil : souvent, on pense qu'il n'y a pas de tensions dans les bonnes équipes. C'est exactement le contraire. Les bonnes équipes ont compris que les tensions ne sont pas un problème, mais une occasion de trouver des solutions ensemble. Parlez donc fréquemment des sujets qui fâchent avec votre équipe et abordez le conflit ouvertement. Faites la distinction entre les conflits relationnels et les conflits concernant l'activité. Les conflits relationnels (moi contre toi) sont liés aux personnalités et sont généralement improductifs et épuisants. Les conflits concernant l'activité (mes idées contre tes idées), au contraire, peuvent être un facteur important de créativité et de bonheur.

RUN THE BANK VS CHANGE THE BANK

VISIONNAIRE OU FAISEUR·SE ?

Dans la plupart des entreprises, des projets de groupe et des directions d'association, on trouve souvent deux camps : les personnes qui veulent toujours tout changer, et celles qui veulent garder ce qui existe déjà. Les premières sont tournées vers l'avenir, les secondes, vers les activités quotidiennes. Les unes veulent créer, les autres veulent conserver et administrer.

Dans le monde de l'entreprise, on nomme ces deux positions *run the bank* (faire tourner la banque) et *change the bank* (changer la banque).

Les frictions viennent du fait que ce sont les *runners*, les faiseurs et les faiseuses, qui paient les pots cassés des décisions prises par les *changers*, les visionnaires. Autre raison, les visionnaires ont certes des idées ambitieuses, mais ne s'intéressent pas à leur mise en œuvre. À l'inverse, ils voient souvent les faiseurs et les faiseuses comme des freins permanents et des gens qui disent toujours non (→ « Dire non »). Les visionnaires jouissent souvent d'une meilleure considération que les faiseurs et les faiseuses. Les personnes qui proposent une nouvelle manière de faire la vaisselle sont mieux vues que celles qui la font tous les jours.