

Mikael Krogerus

Roman Tschäppeler

TRAVAILLER EN ÉQUIPE

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



A L I S I O

MIKAEL KROGERUS ROMAN TSCHÄPPELER

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

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

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

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 intérieure : © Patrick Leleux PAO

© 2024 Alisio (ISBN : 978-2-37935-509-7) édition numérique de l'édition imprimée © 2024 Alisio (ISBN : 978-2-37935-414-4).

Rendez-vous en fin d'ouvrage pour en savoir plus sur les éditions Alisio

Alisio est une marque des éditions Leduc

Λ L I S I O

SOMMAIRE

SMELLS LIKE TEAM SPIRIT

RÉSOUTRE LES PROBLÈMES

LA RÈGLE DES DEUX PIZZAS

LE MODÈLE DE TUCKMAN

RUN THE BANK VS CHANGE THE BANK

LE TRAVAIL HYBRIDE

NEW PAY

ÉQUIPE ROUGE VS ÉQUIPE BLEUE

AGILITÉ

PRISE DE DÉCISION INTÉGRATIVE

SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

L'ÉCHELLE D'INFÉRENCE

ASSUME POSITIVE INTENT

L'EXPÉRIENCE DE LA POMME POURRIE

LE CERCLE DE RÉCIPROCITÉ

LA SINCÉRITÉ BIENVEILLANTE

LA PERSPECTIVE 4-EN-1

BURN-OUT

ATTEINDRE DES OBJECTIFS

SMALL WINS

OUTILS DE COOPÉRATION

LEADERSHIP SERVITEUR

RESTRUCTURATION

PRE-MORTEM

POST-MORTEM

WORKSHOPS

2 OUVRIERS, 2 NIVEAUX

PURPOSE

MÉTRIQUE DE L'ÉTOILE POLAIRE

DIRE OUI

DIRE NON

INSTAURER LA CONFIANCE

CULTURE D'ENTREPRISE

CULTURE D'ÉQUIPE

LE TRIANGLE DE LA CONFIANCE

LA THÉORIE DES CHEFS DE SUTTON

TEAMBUILDING

LA THÉORIE X/Y

DIVERSITÉ

LA MATRICE CONFIANCE/PERFORMANCE

LA THÉORIE DU LIFT OUT

HIÉRARCHIE HORIZONTALE

LA SOCIOCRATIE

NUNCHI

ANNEXES

SOURCES

LES AUTEURS

REMERCIEMENTS

TABLE DES MATIÈRES

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.

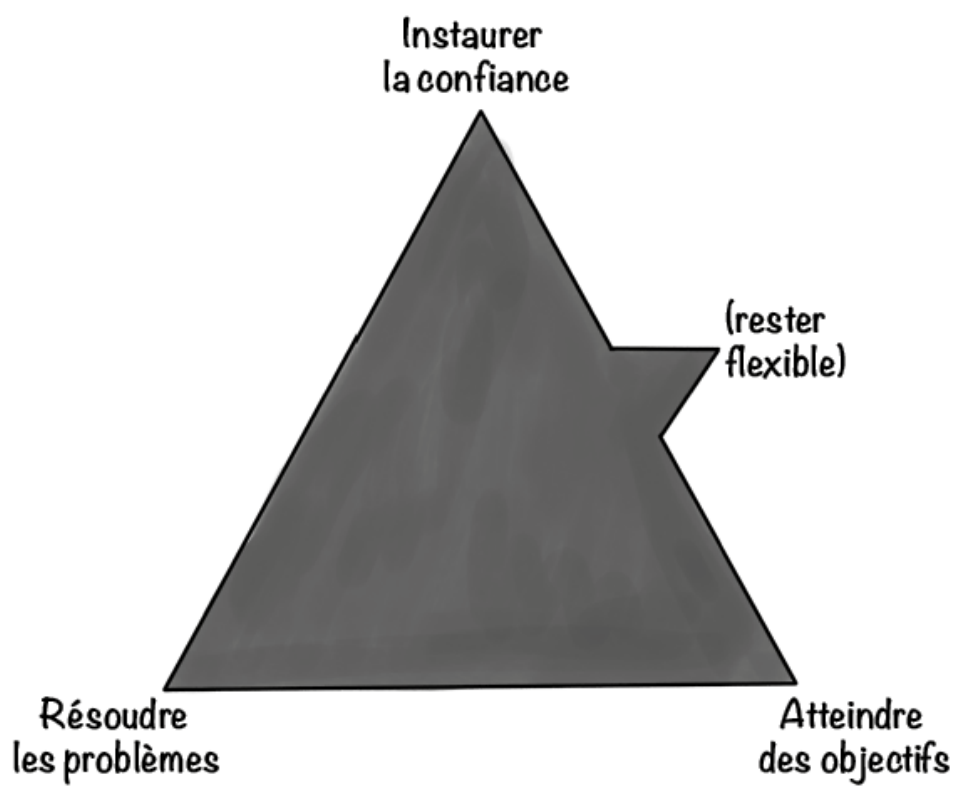
Comme toute activité à laquelle on s'adonne sur une longue durée et de manière intensive, l'écriture et l'illustration de ce livre nous ont changés. Nous ne sommes évidemment pas devenus de grands maîtres du travail d'équipe. C'est plutôt comme si nous avions appris une nouvelle langue. Nous espérons 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 Kogerus

LE TRIANGLE SACRÉ DU TRAVAIL D'ÉQUIPE



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

RÉSOUDRE LES PROBLÈMES

LA RÈGLE DES DEUX PIZZAS

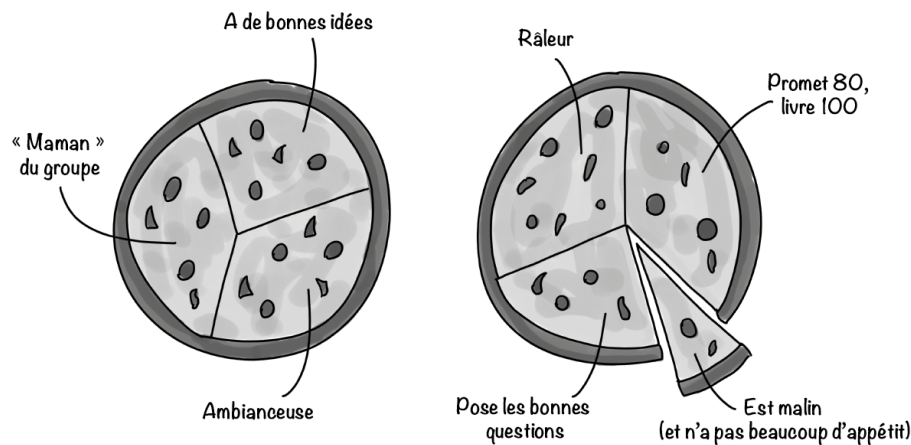
LA TAILLE MAXIMALE D'UNE ÉQUIPE

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

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



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

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)

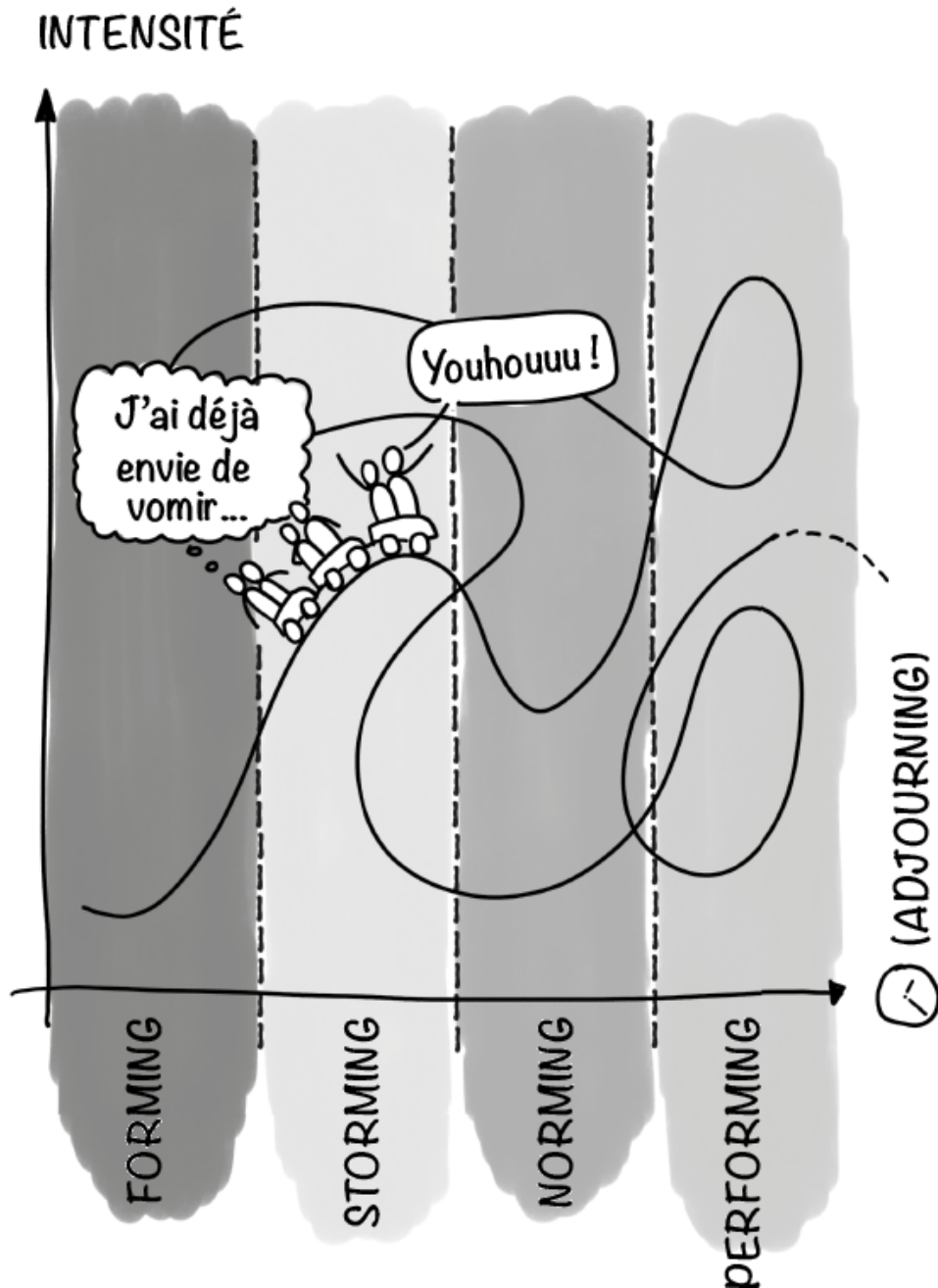
Le fait de s'unir autour d'un objectif commun et d'y réfléchir, la détermination de règles et de valeurs et la définition collective des rôles renforcent automatiquement l'estime que l'équipe a d'elle-même et la motivation des individus.

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.

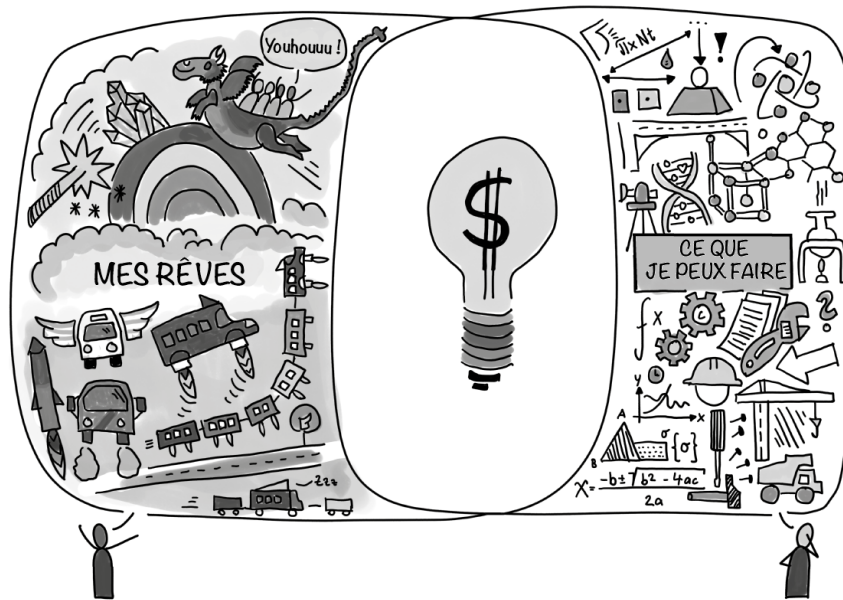
RUN THE BANK VS CHANGE THE BANK

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.



Quand visionnaires et faiseur·se·s se rencontrent, cela crée des problèmes, mais cela peut aussi faire émerger de bonnes idées.

Bien entendu, il faut les deux : des individus qui lancent de nouvelles choses et d'autres qui les mettent en pratique. Mais comment résoudre les tensions entre ces deux camps ?

Dans la branche informatique, on s'est sérieusement penché sur la question. Une solution est la constitution d'équipes « DevOps ». DevOps est la contraction de « développement » et « opérations ». Lorsque les personnes chargées de ces deux activités collaborent, cela devrait en théorie réduire les frictions et renforcer l'intercompréhension. La devise de ces équipes mixtes : « *You build it, you run it.* » Quand tu as une idée, mets-la en œuvre et assure son bon fonctionnement. Les personnes qui prennent des initiatives ont la compétence, mais aussi les responsabilités. Plus précisément encore, celles et ceux qui prennent des décisions doivent aussi en supporter les conséquences. Pourquoi ?

Dans les grandes entreprises, les visionnaires ne sont souvent plus exposés aux retombées de leurs décisions, car des mois et de nombreux étages séparent l'idée et sa réalisation. Et plus on s'éloigne des répercussions de ses décisions, plus il est facile de se convaincre qu'elles étaient bonnes. Dans les petites structures, chacun est témoin des conséquences directes de ses décisions.

Les équipes DevOps essaient de penser ensemble les niveaux micro et macroscopique. Quand les gens qui développent une idée doivent aussi la mettre en œuvre, ils comprennent automatiquement mieux ce que cela implique. Inversement, les faiseurs et faiseuses apprennent ainsi que tout changement n'est pas forcément un danger.

Attention, ça ne veut pas dire que tout le monde doit tout faire. Le principe des DevOps n'est pas d'abolir la division du travail. Cela montre simplement que les changements et leur mise en pratique vont de pair, qu'il n'y a pas de théorie sans pratique, pas de fabricant sans client.

LE TRAVAIL HYBRIDE

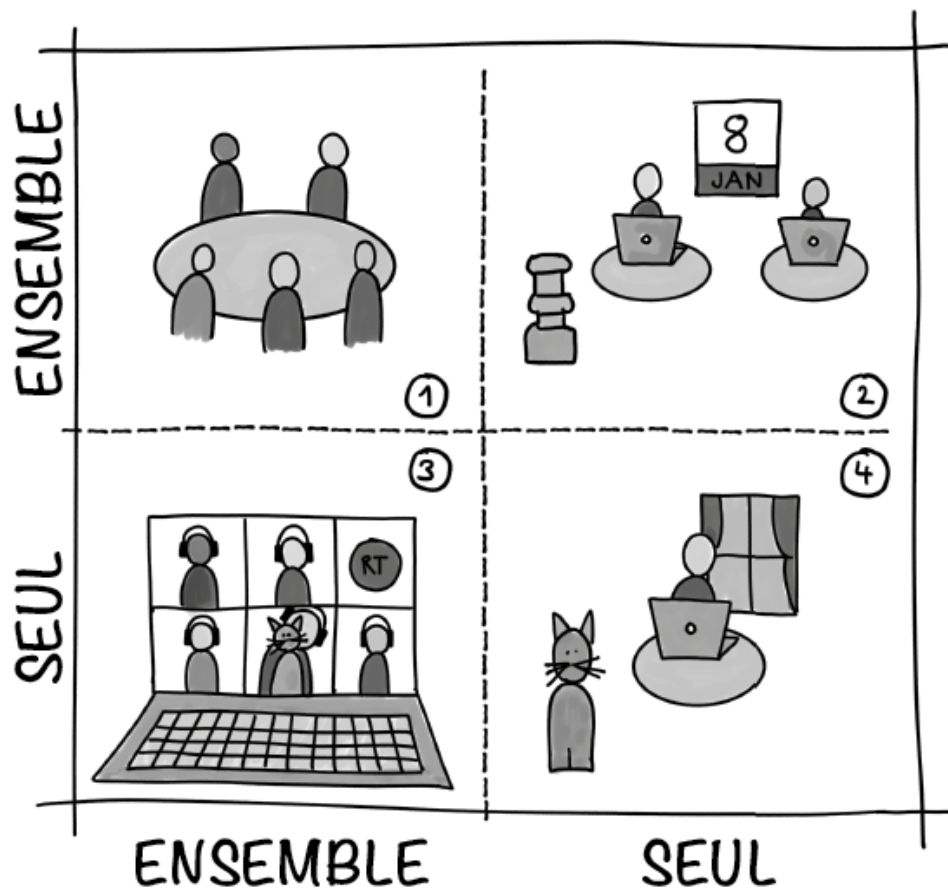
TÉLÉTRAVAILLER OU ALLER AU BUREAU ?

La pandémie de Covid 19 a révélé quelque chose de fascinant sur la vie de bureau : bon nombre d'employé·e·s préfèrent travailler à la maison. Les managers, de leur côté, veulent qu'ils reviennent au bureau.

Mais qui a raison ? Les deux.

Une étude menée par Microsoft a montré que pour les équipes déjà constituées, le télétravail posait généralement peu de problèmes. Elles connaissent les procédures, leurs collègues, la culture d'entreprise et les attentes. La difficulté, c'est l'avenir de l'entreprise. En effet, le télétravail ne permet pas de créer de nouveaux contacts entre les gens, le travail devient statique et les personnes s'isolent. C'est ce qu'on appelle en français moderne la « pensée en silo ». C'est mauvais pour l'innovation et cela nuit particulièrement à l'intégration des nouvelles recrues.

La solution, on l'observe d'ores et déjà dans de nombreuses entreprises, c'est un mix entre télétravail et travail en présentiel. Mais comment faire ça bien ? L'Institut Gartner explique cela de manière intelligente par le biais de deux questions : faut-il que tout le monde travaille au même **endroit** ? Et faut-il que tout le monde travaille au même **moment** ? On peut ainsi construire une matrice représentant quatre situations.



Savoir ce que l'on fait à plusieurs et ce que l'on fait seul est un atout majeur.

- 1. Ensemble ensemble** : les équipes se réunissent au même endroit au même moment. Les réunions, les workshops ou encore les lancements sont des événements importants pour vivre des expériences et créer des souvenirs en commun. Pour les nouvelles recrues, ils sont même essentiels afin de tisser des liens et de se familiariser avec la culture de l'entreprise.
- 2. Ensemble seul** : les équipes sont au même endroit, mais chacun travaille seul. Les personnes se concentrent sur ce qu'on appelle le « travail en profondeur » ou *deep work*. Autrement dit, elles peuvent se plonger dans une tâche unique sans être dérangées. L'échange est cependant aussi possible, car on ne peut pas travailler en profondeur sur une durée prolongée. Pour permettre à la fois la concentration et les échanges, un changement de mentalité est nécessaire dans la conception des bureaux et chez les architectes d'intérieur : pourquoi ne pas en finir avec les *open spaces* et ne pas réintroduire les bureaux fermés ?
- 3. Seul ensemble** : les équipes travaillent à différents endroits, par exemple en télétravail, mais se réunissent virtuellement. C'est la bonne vieille réunion Zoom. Mais ici aussi, on pourrait s'ouvrir à de nouvelles idées. Tout le monde ne doit peut-être pas rester à la maison en sous-vêtements devant son ordinateur. L'une pourrait aller promener son chien pendant la discussion, tandis que l'autre serait en train de s'entraîner sur un tapis de course. Être en mouvement lorsqu'on travaille a des avantages intéressants : nous sommes plus concentrés parce que nous ne pouvons pas regarder nos e-mails ou les réseaux sociaux.
- 4. Seul seul** : les équipes travaillent à distance et de manière asynchrone. Celui qui aime commencer tôt peut le faire, celle qui préfère travailler la nuit, aussi. Tout le monde a ainsi la possibilité de travailler en profondeur quand il en a envie. Pour encourager cela, il faut cependant impérativement aborder le sujet des journées sans réunions, des journées sans messages et des heures de déconnexion.

NEW PAY

LA RÉMUNÉRATION DU FUTUR

Faisons une petite expérience de pensée. Admettons que l'on vous demande d'élaborer un système de rémunération qui s'appliquerait au monde entier, mais sans savoir à quel groupe de rémunération vous appartiendriez. Que proposeriez-vous ?

Cette expérience repose sur le concept de « voile d'ignorance » tel que développé par le philosophe John Rawls. Le « voile » correspond ici à l'incertitude de votre position dans la hiérarchie. Résultat : lorsque nous ne savons pas si nous aurons des avantages, nous préférons un système juste.

Cependant, en entreprise, le désir d'instaurer des modèles plus équitables s'arrête souvent au moment d'aborder le sujet de la paie. *New work* ? Bien sûr. *New pay* ? Non, merci.

QUELQUES CONCEPTS :

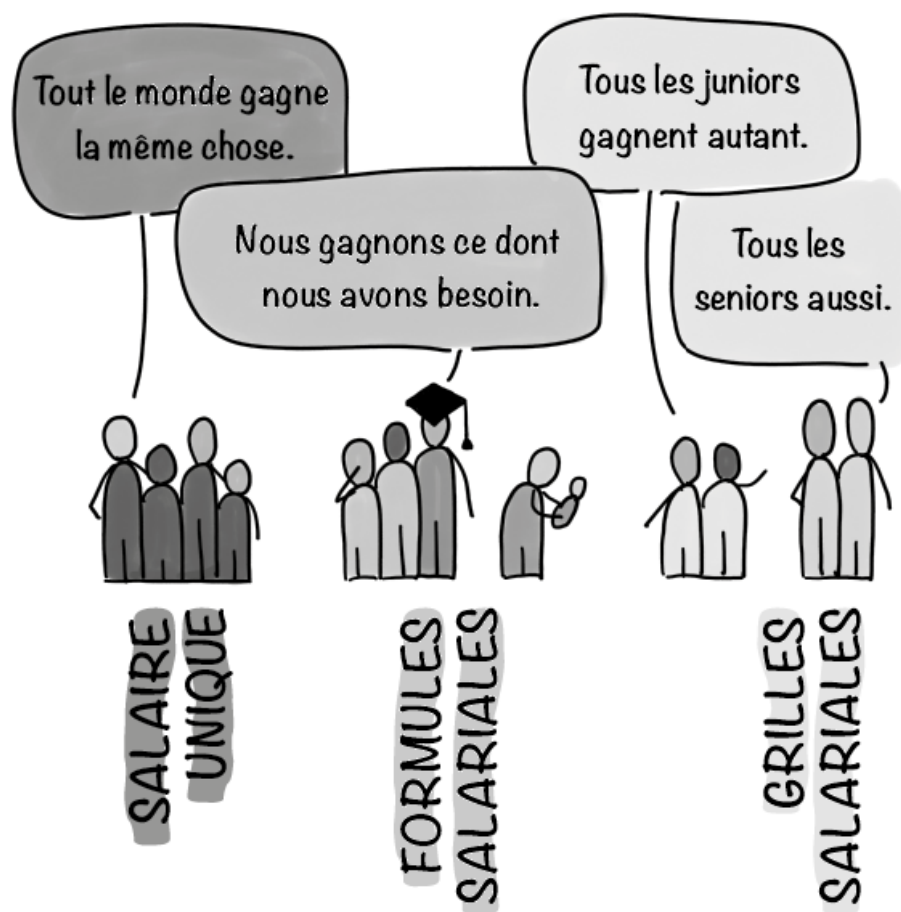
- *old pay* : le salaire est déterminé dans le cadre de négociations individuelles ;
- *new pay* : on élabore une grille de salaires que tout le monde trouve juste.

Le système *old pay* favorise les personnes de sexe masculin qui ont confiance en elles et savent négocier. Avec le système *new pay*, on cherche à éviter cela grâce à différents modèles :

1. *salaire unique* : tout le monde gagne la même chose ;
2. *formules salariales* : les individus gagnent ce dont ils ont besoin, par exemple en fonction de leur situation ;
3. *grille salariale* : toutes les personnes au sein d'un même groupe professionnel gagnent la même chose. Autres possibilités : tous les juniors gagnent le même salaire et tous les seniors aussi, ou encore une augmentation est prévue tous les cinq ans ;
4. *coefficient multiplicateur maximal* : le salaire le plus élevé ne peut pas être plus de quatre fois plus haut que le salaire le plus bas de l'entreprise, par exemple ;
5. *salaire d'équipe* : toutes les personnes au sein d'une même équipe gagnent la même chose ;
6. *salaire autodéterminé* : les personnes décident elles-mêmes de leur rémunération.

Cette dernière option peut sembler folle, mais une étude a montré que les personnes qui ont la possibilité de déterminer leur salaire gagnent certes plus (évidemment), mais font aussi gagner plus à leur entreprise (et hop !).

Il y a deux éléments essentiels dans le système *new pay*. Premièrement, les salaires doivent être équitables. En effet, les gens trouvent injuste de n'être pas assez payés, mais, de manière intéressante, ils sont aussi mal à l'aise lorsque leur salaire est trop élevé. Le plus simple est de s'aligner sur le marché. Si toute la concurrence paie mieux, même les approches *new pay* les plus équitables ne serviront à rien. Deuxièmement, le processus doit être *transparent*. Être transparent, ce n'est pas connaître le salaire de l'ensemble de ses collègues. Cela signifie que tout le monde doit savoir comment la rémunération est fixée. C'est la seule manière de créer un climat de confiance mutuelle et à l'égard du système.



Vue d'ensemble de différents systèmes de rémunération.

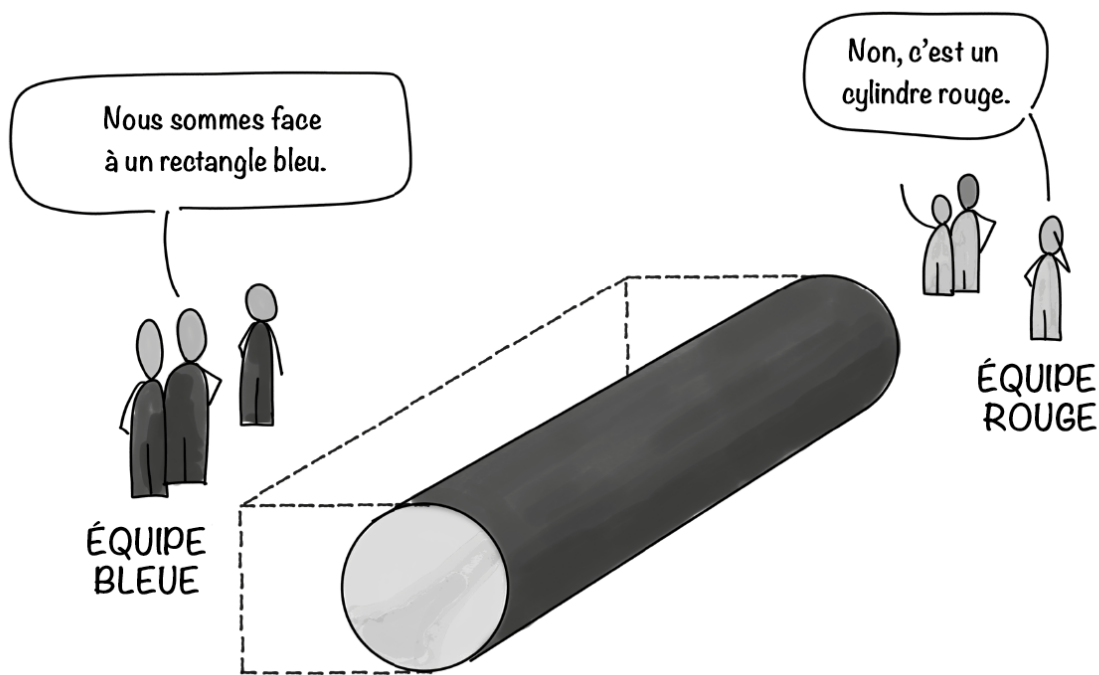


ÉQUIPE ROUGE VS ÉQUIPE BLEUE

COMMENT ÉVITER LA PENSÉE DE GROUPE

Nous avons tous et toutes rencontré des avocats du diable. Dans chaque réunion, il y en a un. Généralement, ce rabat-joie notoire apporte des contre-arguments seulement dans le but d'argumenter. Empêcheur de tourner en rond, contestataire, pinailleur, médisant, grincheux, c'est un individu à la fois frustrant et divertissant. Bien que parfois pertinentes, ses objections sont souvent plus l'expression de sa personnalité qu'une contribution constructive à la prise de décision.

Même s'il a le don de nous énerver, l'avocat du diable a occupé un rôle important dans l'histoire. Depuis le ^{xvi}^e siècle, le processus de canonisation de l'Église catholique comprend un avocat de Dieu (*advocatus Dei*) qui doit obtenir gain de cause contre un avocat du diable (*advocatus diaboli*). La mission de ce dernier est d'adopter une attitude sceptique à l'égard de la personnalité du candidat à la canonisation. Le principe n'est pas de le dénigrer, mais de mettre en évidence des zones d'ombre ou des erreurs de raisonnement avant une décision importante.



Le but d'un deuxième avis n'est pas d'être le bon, mais de vérifier que le premier avis l'était.

Les personnes qui ont élaboré un projet sont plus susceptibles de trouver ce dernier judicieux. Une équipe (appelons-la l'équipe bleue) a passé des jours, des semaines, voire des mois sur un projet ; elle est certaine que toutes les éventualités ont été envisagées. Plus le plan est avancé et a été mûri, plus il est difficile de recevoir des critiques envers son travail car les objections tardives pourraient torpiller le projet dans son ensemble.

C'est là que l'équipe rouge entre en jeu. Sa mission est de défendre le point de vue opposé.

Elle remet tout en question. Absolument tout.

Les hypothèses de base, les personnes qui ont élaboré le plan, leurs motivations, la situation d'origine.

Elle interroge tout le monde. Vraiment tout le monde.

Le plus grand danger ici est la pensée de groupe : le chef ou l'experte dit A, et tout le monde acquiesce. Même les personnes qui pensent B, par peur de se mettre en fâcheuse posture ou de retarder le projet inutilement. Le but de l'équipe rouge est donc de rompre cette pensée de groupe en posant des questions à tout le monde individuellement : y a-t-il des doutes ? D'autres idées ? Des propositions concurrentes ?

La prochaine fois que l'on vous présentera une analyse ou une stratégie de grande ampleur, demandez avant toute chose : « Ce scénario a-t-il passé l'épreuve de l'*équipe rouge* ? »

AGILITÉ

DE COMBIEN DE LIBERTÉ LE PERSONNEL A-T-IL BESOIN ?

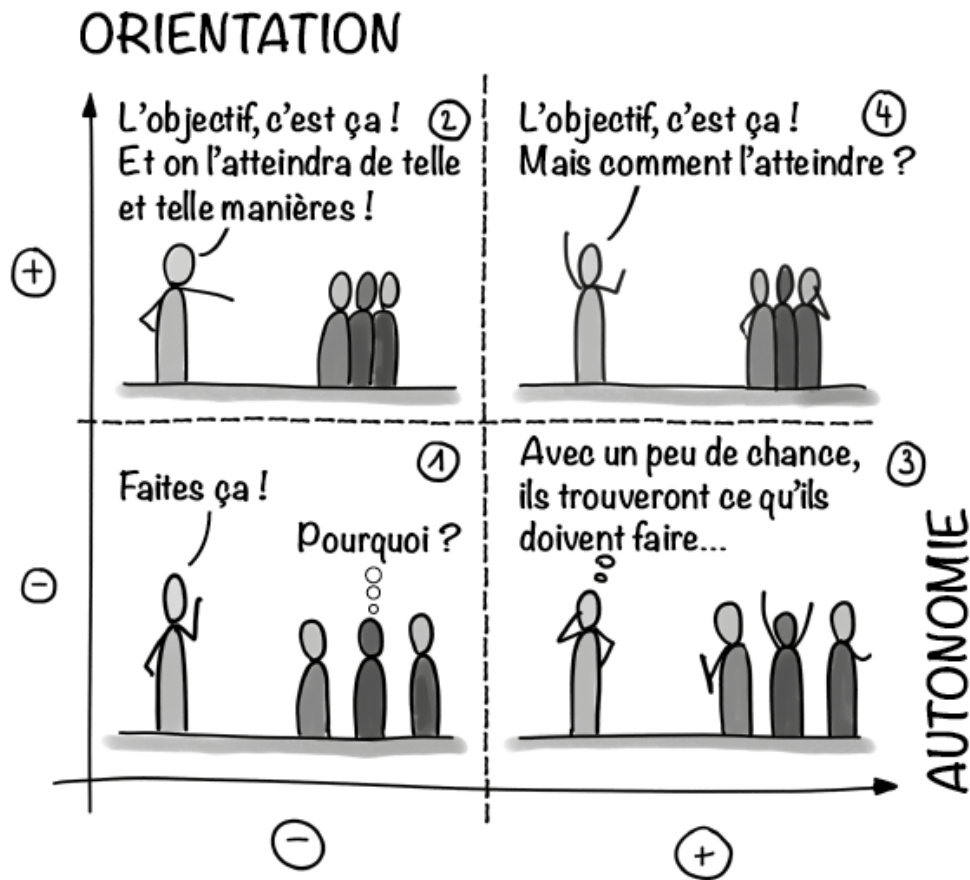
Les personnes qui sont entrées sur le marché du travail avant l'an 2000 ont connu le monde « SSEE » : *stable, secure, easy, explicit*. Stable, sûr, facile et explicite. Du jour au lendemain, nous sommes passés à un monde numérique dit « VUCA » : *volatile, uncertain, complex, ambiguous*. Volatile, incertain, complexe et ambigu.

L'agilité, c'est une tentative d'organiser le monde VUCA. Il en découle un tas de principes intéressants et de méthodes astucieuses. Nous allons nous concentrer sur deux aspects qui ont été brièvement décrits par Henrik Kniberg, un pionnier de la pensée agile. Au sein d'une entreprise, les personnes ont besoin d'une grande **autonomie** pour prendre des décisions par elles-mêmes. Cependant, il faut une **orientation** claire (sous forme d'objectifs, de visions, de directives) pour que tout le monde aille dans la même direction.

1. Peu d'orientation, peu d'autonomie : la direction dit ce qu'il faut faire, mais pas *pourquoi* il faut le faire.
2. Beaucoup d'orientation, peu d'autonomie : la direction dit ce qu'il faut faire et pourquoi, mais aussi *comment*.
3. Peu d'orientation, beaucoup d'autonomie : la direction laisse les personnes faire ce qu'elles veulent.
4. Beaucoup d'orientation, beaucoup d'autonomie : la direction dit ce qu'il faut faire et pourquoi, mais laisse son équipe décider

comment atteindre cet objectif.

Le numéro 4, c'est le travail agile.



Diriger, c'est laisser des libertés. Se faire diriger, c'est supporter la liberté.

PRISE DE DÉCISION INTÉGRATIVE

PRENDRE DES DÉCISIONS EN GROUPE

C'est un des événements qui revient le plus souvent dans le monde du travail, mais qui est aussi l'un des plus difficiles : la prise de décision. En groupe, qui plus est.

En général, il y a deux méthodes : *top down* (le ou la chef décide), ou *bottom up* (le groupe décide à la majorité de manière démocratique).

Malheureusement, ces deux approches sont inadaptées. La première exclut une partie prenante importante, le personnel, et la seconde permet des décisions qui ne conviennent pas à 49 % des gens.

Il existe une autre méthode. Elle peut sembler un peu folle, mais, selon notre expérience, elle est efficace lorsqu'on suit fidèlement ses différentes étapes et qu'une personne surveille le processus : il s'agit du modèle de prise de décision intégrative.

1. DESCRIPTION DU PROBLÈME

La personne qui veut prendre une décision présente brièvement la situation de départ, c'est-à-dire le problème (ou la « tension », comme on dit parfois dans ce contexte) qui réclame une solution.

Exemple : une employée d'une grande boulangerie estime qu'il serait grand temps pour les producteurs de se confronter au problème du gluten, le blé étant selon elle mauvais pour la santé et pour l'environnement.

2. PROPOSITION

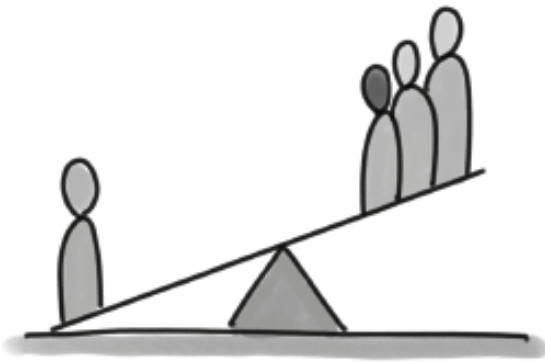
L'étape suivante est de formuler une proposition aussi concrète que possible. Il ne s'agit pas de trouver la solution parfaite qui fonctionnera toujours, mais de lancer une première idée.

Dans notre exemple : l'employée propose de ne plus vendre de produits à base de blé.

3. QUESTIONS DE CLARIFICATION

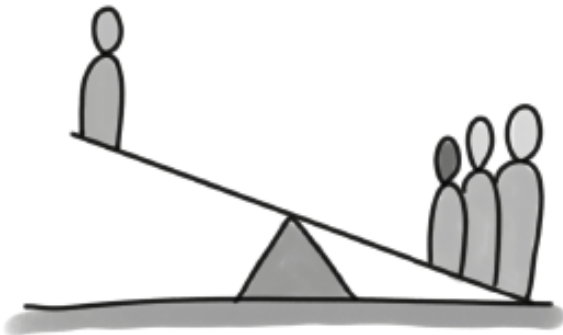
À cette étape, tout le monde peut poser des questions pour mieux comprendre ou améliorer la proposition. Les questions doivent servir à récolter des informations, pas à en donner.

Dans notre exemple : « Sait-on avec certitude que le blé est néfaste ? »



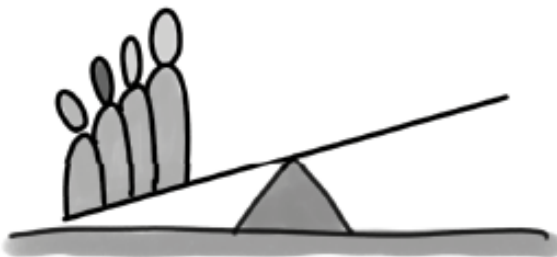
AUTOCRATIE

Le ou la chef décide



DÉMOCRATIE

La majorité décide



PRISE DE DÉCISION

INTÉGRATIVE

Tout le monde décide

Maintenant, tout le monde dit ce qu'il pense de la proposition. Tout ce qui n'est pas offensant est autorisé.

Dans notre exemple : « Je trouve que c'est une super idée », « Je trouve que ce n'est pas une bonne idée. »

5. CLARIFICATION ET AJUSTEMENTS

C'est à nouveau au tour de la personne qui a fait la première proposition de s'exprimer. Elle peut maintenant expliquer plus précisément ce qu'elle voulait. Elle peut aussi adapter ou étendre sa proposition au vu des objections qui ont été faites.

Dans notre exemple : « Il existe diverses études, mais un grand nombre d'entre elles montrent que le blé est globalement néfaste. »

6. TOUR D'OBJECTION

Les gens s'expriment à nouveau tour à tour. Ceux qui ont des objections les formulent. Une objection, c'est globalement : « Je crains que si on adopte cette proposition, cela puisse nous causer un tort irréversible. »

Dans notre exemple : « Si nous ne vendons plus de produits à base de blé, nous allons faire faillite. »

7. INTÉGRATION

C'est maintenant au tour la personne qui modère la discussion : comment peut-on adapter encore la proposition pour tenir compte de toutes les objections tout en continuant de résoudre (au moins dans une certaine mesure) le problème formulé à la première étape ? On aborde les objections une par une, pas simultanément.

Dans notre exemple : « Bien, que diriez-vous d'instaurer une journée sans farine de blé ? »

Pour finir, on obtient un résultat qui ne correspond peut-être pas *exactement* au souhait originel de la personne, mais qui ne soulève

aucune objection.

On ne cherche donc pas une idée à laquelle tout le monde dit oui, mais à laquelle personne ne dit non.

SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

POUR OSER, IL FAUT ÊTRE À L'AISE

Comment se fait-il que l'on soit bien dans certains groupes et mal à l'aise dans d'autres ? Et à quel point cela est-il important pour notre performance ?

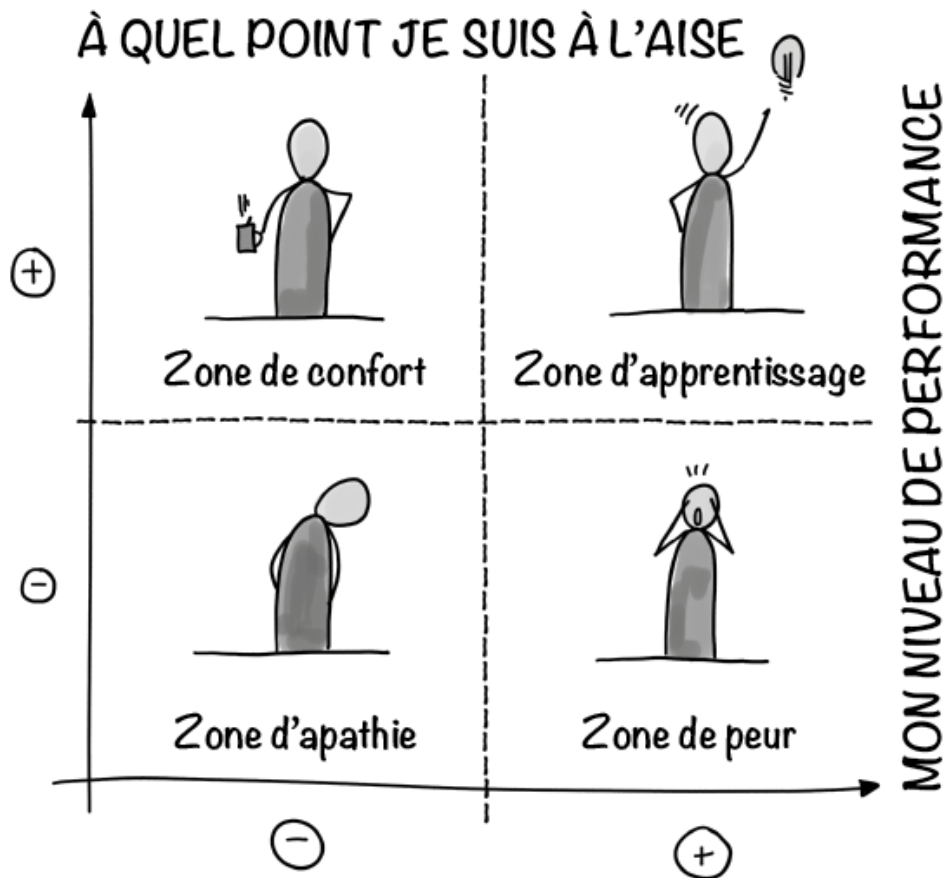
Concernant la seconde question : c'est très important. C'est même le facteur le plus important.

Il est plus difficile en revanche de répondre à la première question.

Nous faisons nous-mêmes l'expérience de ce phénomène : avec certaines personnes, nous sommes drôles, généreux, sûrs de nous, mais avec d'autres, nous sommes négatifs, jaloux, bornés. Presque comme s'il y avait en nous plusieurs caractères diamétralement opposés. L'explication la plus simple, c'est que nous sommes parfois dans « un bon jour », parfois dans « un mauvais jour ». C'est vrai. En partie. En effet, notre comportement dépend aussi souvent des autres membres du groupe.

En 1999, dans le cadre de travaux particulièrement remarquables, la chercheuse en sciences du comportement Amy Edmondson a forgé une expression pour décrire ce bien-être au sein d'un groupe : la « sécurité psychologique ».

Le graphique suivant illustre ce concept à l'aide de deux paramètres : le niveau de sécurité psychologique au sein du groupe et le niveau de performance.



Les personnes qui sont mal à l'aise et enregistrent de mauvaises performances ont abandonné et se trouvent dans la « zone d'apathie ».

Celles qui sont mal à l'aise et enregistrent de bonnes performances sont dans la « zone de peur ».

Celles qui sont à l'aise et enregistrent de mauvaises performances se prélassent dans la « zone de confort ».

Enfin, celles qui sont à l'aise et enregistrent de bonnes performances sont dans la « zone d'apprentissage ».

Dans la zone d'apprentissage, les gens ont suffisamment confiance pour dire à l'équipe s'ils n'ont pas compris quelque chose. Pour présenter des idées extravagantes ou non abouties. Ou encore pour

avouer leurs erreurs, et signaler aux autres les leurs. Il n'y a que comme ça qu'on apprend. (D'où le nom.)

Cela peut paraître banal, mais les gens sont plus drôles, plus sympathiques, et font preuve de plus de créativité, d'empathie et de courage quand ils se sentent en sécurité. Quand ils sont mal à l'aise, ils hésitent davantage, sont plus autocentrés, plus ennuyeux et aussi plus sceptiques. Ce dernier point est particulièrement important : quand on est en insécurité psychologique, on a tendance à voir tout de suite le négatif et à être plus critique vis-à-vis des nouvelles propositions ou des autres. La négativité et le scepticisme provoquent ensuite des réactions défensives chez nos interlocuteurs.

Il ne faut pas confondre sécurité psychologique et amitié feinte, positivité forcée ou encore compliments incessants. La sécurité psychologique ne veut pas dire que tout doit être lisse et beau. Cela signifie que les gens sont sûrs de pouvoir parler de leurs erreurs sans craindre de mettre en danger leurs relations, que cela soit au bureau, en famille ou avec leurs collègues. Cela signifie que l'on peut critiquer des idées sans avoir peur que l'autre se sente insulté ou qu'il contre-attaque violemment.

Pour promouvoir la sécurité psychologique, il faut commencer par travailler sur soi-même. On a tous tendance à cacher nos faiblesses et à mettre en avant nos points forts. Ce n'est pas grave. Mais si l'objectif, c'est la sécurité psychologique, ce n'est pas la bonne méthode. Au contraire, nous devons être ouverts concernant nos propres incertitudes, nos lacunes, et sur l'expression de notre reconnaissance. Ainsi, les trois phrases les plus importantes pour améliorer la sécurité psychologique au sein d'un groupe sont les suivantes :

- Qu'en penses-tu ?
- J'ai tort.
- Merci d'avoir fait ça.

L'ÉCHELLE D'INFÉRENCE

COMMENT RÉSOUTRE LES CONFLITS EN ÉQUIPE

Réfléchissez à un conflit que vous avez eu avec un·e collègue ou supérieur·e hiérarchique. Question : à quel point êtes-vous sûr·e d'avoir bien évalué la situation ou le comportement de l'autre ?

En effet, il est courant que le *sujet* d'un litige diffère de la *raison* pour laquelle nous nous disputons. C'est l'idée centrale de « l'échelle d'inférence » élaborée par Chris Argyris, un professeur qui enseigne à Harvard. C'est une méthode efficace pour désamorcer les conflits et se remettre à parler du vrai sujet.

Regardons cette échelle de plus près. Elle est composée de sept barreaux :

1. l'observation : je vois ce qu'une personne dit ou fait ;

2. la sélection : je ne tiens pas compte de tout, mais seulement d'une partie des choses. En raison de mes expériences passées et de ma sensibilité actuelle, je mets de côté la plupart des éléments et je me concentre sur ce qui, de manière inconsciente, me semble important ;

3. l'interprétation : je donne du sens aux informations, développe une hypothèse concernant la situation et élabore un résumé ;

4. les suppositions : je construis un récit autour des événements ;

5. les conclusions : je tire des conclusions ;

6. les croyances : je me persuade que ce que je pense est la vérité ;

7. les actions : j'agis.

Voici un exemple commun de fausses suppositions : vous rendez visite à un ami à l'hôpital et cherchez une place de stationnement. En voilà une ! Vous êtes sur le point de vous garer quand une autre voiture déboule et vous vole la place. Vous pensez : quel mufle ! Vous baissez la vitre et êtes à deux doigts de prendre à partie le chauffeur... mais celui-ci vient vers vous et vous demande pardon. Il vient d'avoir sa femme au téléphone, elle est enceinte et son travail a commencé, il veut arriver auprès d'elle le plus rapidement possible.

Vous voyez maintenant la situation d'un autre œil et avez honte d'avoir tiré des conclusions hâtives.

Certes, l'exemple force un peu le trait, et en général, les conflits ne reposent pas que sur des malentendus, mais aussi sur des affronts. Toutefois, on peut là encore se demander si l'on sait vraiment pourquoi l'autre s'énerve. Ou inversement, si la personne que l'on a en face sait pourquoi on est en colère contre elle.

Pour résoudre un conflit, il faut que les deux parties sachent de quoi il retourne pour l'autre. Si on formule une hypothèse sur une personne, on devrait donc lui demander si celle-ci est correcte.

Le conseil peut paraître ridicule. Jusqu'à ce qu'on l'applique.

La règle la plus importante de la communication : poser des questions.

Notre problème après avoir posé la question
à la personne concernée



ASSUME POSITIVE INTENT

COMMENT GÉRER LES CASSE-PIEDS

Nous vous proposons une petite expérience : au cours des vingt-quatre prochaines heures, partez du principe que toutes les personnes autour de vous sont bien intentionnées.

La femme qui vous pousse pour entrer dans le métro, votre cousin qui ne veut pas se faire vacciner, le type qui vous a écrit un e-mail sur un ton agressif, la collègue qui a oublié votre réunion. Durant les vingt-quatre heures qui viennent, dites-vous qu'aucun d'entre eux n'a de mauvaises intentions. Autrement dit, accordez à toutes les personnes que vous rencontrerez aujourd'hui le *bénéfice du doute*. Pourquoi ?

Parce que la plupart des gens qui sont arrogants ou de mauvaise humeur avec vous ne vous visent pas *personnellement*. Ils sont comme ils sont ce jour-là pour un millier de raisons. Peut-être ont-ils mal dormi, peut-être se sont-ils disputés avec leur partenaire, ou peut-être qu'ils sont simplement mal à l'aise et essaient d'en faire trop. Vous ne pouvez pas changer la personne, mais vous pouvez changer votre attitude à son égard. Et en matière de communication, on récolte ce que l'on sème. La plupart des gens répondent au scepticisme par du scepticisme, mais aussi à un sourire par un sourire. Comme l'a dit l'humoriste anglais Ricky Gervais, entre les gens, « le seul raccourci qui marche, c'est la gentillesse ».

CE QU'ON DIT DE MOI



C'est bien. C'est bien. C'est bien.
C'est bien. C'est bien. C'est bien.
C'est bien. C'est bien. C'est bien.
C'est bien. C'est bien. C'est bien.
C'est bien. C'est bien. C'est bien.
C'est bien. C'est bien. C'est bien.
C'est bien. C'est bien. C'est bien.
C'est bien. C'est bien. C'est bien.
C'est bien. C'est bien. C'est bien.
C'est bien. C'est bien. Ce n'est pas bien.
C'est bien. C'est bien. C'est bien.
C'est bien. C'est bien. C'est bien.

Biais de négativité : nous entendons moins les compliments que la critique. Dommage.

CE QUE J'ENTENDS

Ce n'est pas bien.

Ne nous faisons pas d'illusions. C'est dur, très dur même.

En effet, nous nous faisons tous des films sur ce que les gens pensent de nous (en mal), sur l'injustice du monde, sur l'impolitesse des autres envers nous. C'est ce que la recherche appelle le biais de négativité. Une seule remarque négative marque plus que dix compliments.

Le négatif nous touche plus, mais nous ne devons pas oublier que le positif arrive plus fréquemment.

Cette méthode s'appelle *assume positive intent* (« présumez une intention positive »), ou API.

Il est facile de se moquer de la méthode API. Tout le monde a un exemple où il ne s'est pas trompé, et où le scepticisme de base s'est révélé judicieux.

Pourtant (ou précisément pour cela), vous devriez tenter l'expérience.

L'EXPÉRIENCE DE LA POMME POURRIE

QUE FAIRE QUAND UN MEMBRE DU GROUPE EST INSUPPORTABLE ?

Nous avons tous et toutes déjà fait face à une personne qui gâche tout. Qui tape sur le système de tout le groupe, râle en réunion, et ruine l'ambiance d'équipe avec des commentaires dépréciatifs ou des affirmations destructrices. Une véritable « pomme pourrie ».

Quel est le pouvoir de cette personne et comment la gérer ?

C'est ce qu'a voulu déterminer Will Felps, professeur à la Rotterdam School of Management, en 2006, dans le cadre d'une expérience. Il a divisé ses étudiants en groupes de quatre et leur a donné un exercice à résoudre en quarante-cinq minutes. Ce qu'ils ne savaient pas, c'était que dans certains groupes, le quatrième membre était un acteur qui devait jouer une des personnalités destructrices ci-dessous :

- **le ou la pessimiste** : se plaint que l'exercice ne lui plaît pas et doute de la capacité du groupe à le résoudre ;
- **l'emmerdeur·se** : passe son temps à dire que les idées des autres sont nulles, mais ne propose rien ;
- **le ou la paresseux·se** : annonce tout de suite qu'il ou elle s'en fiche et reste juste là, avachi·e sur sa chaise.



- ☐ IGNORER ?
- ☐ CONFRONTER ?
- ☐ INTÉGRER ?

Que feriez-vous face à un emmerdeur qui démonte constamment vos idées ?

Dans la recherche, l'avis courant était que le groupe domine les individus, et pas l'inverse. D'innombrables études montrent que les gens s'adaptent aux valeurs et aux normes de groupe.

Pourtant, Will Felps est arrivé au constat inverse.

Les groupes composés d'un acteur (la fameuse pomme pourrie) ont obtenu des résultats 30 à 40 % inférieurs aux autres. Pire, les autres membres de l'équipe ont imité l'attitude de l'acteur. Les emmerdeurs ont transformé les autres membres de l'équipe en emmerdeurs. Les équipes comprenant un paresseux ont perdu leur ambition. Le résultat était sans appel : le membre de l'équipe le plus agaçant est aussi celui qui a la plus grande influence sur la performance collective. Et il peut empoisonner n'importe quel groupe.

Enfin, presque. Une équipe n'a pas flanché. L'acteur n'a pas réussi à faire basculer l'ambiance générale, au contraire, c'est le groupe qui l'a transformé, il est sorti de son rôle et est devenu coopératif. Rien de spécial ne s'est passé à première vue. Mais dès que l'emmerdeur a commencé à faire son œuvre, quelqu'un s'est tourné vers lui, a souri gentiment, de manière ouverte, et a demandé au groupe : « Que pensez-vous de cette proposition ? »

Un véritable don de la nature. Un leader né. Mais qu'a fait cette personne, exactement ?

1. En adoptant un langage corporel positif désarmant, elle a signalé au groupe que l'emmerdeur ne constituait aucun danger. En effet, il n'est en lui-même pas une menace. Le risque vient du fait que sa mauvaise humeur peut contaminer le groupe. La solution : réagir à la critique comme si la personne avait proposé que tout le monde vienne à la réunion du lendemain en bikini. Les gens souriraient et demanderaient avec curiosité : très bien, mais pourquoi donc ? On montre ainsi au groupe que ce qui se produit est inoffensif, mais intéressant. Il faut intégrer la pomme pourrie.

2. La personne a ensuite demandé aux autres de discuter de la proposition de l'emmerdeur. Celui-ci a en effet parfois des remarques pertinentes sur lesquelles il convient de se pencher. Cependant, il faut en parler dans un environnement positif, sinon on risque de perdre de l'énergie.

Résumons : les comportements délétères sont contagieux. Lorsque quelqu'un se conduit comme un emmerdeur, nous devenons aussi des emmerdeurs. Les pommes pourries sont également une perte de temps. Elles nous forcent à nous occuper d'elles au lieu de travailler.

Toutefois, ce sont aussi des personnes. Elles nous influencent, mais nous aussi, nous pouvons les faire changer. Quand quelqu'un nous sourit, il est difficile de ne pas lui sourire en retour.

LE CERCLE DE RÉCIPROCITÉ

APPRENDRE À DEMANDER DE L'AIDE

Il y a de nombreuses années, pendant nos études au Danemark à l'école Kaospilot, on nous a présenté une méthode pour apprendre à demander de l'aide plus facilement : il s'agit du cercle de réciprocité élaboré par l'entrepreneuse Cheryl Baker et le sociologue Wayne Baker.

Les participants formulent tous un souhait professionnel ou personnel sur lequel ils n'avancent plus et ont donc besoin d'aide. Par exemple : « J'aimerais travailler un jour chez Google », « Je cherche un petit logement avec jardin », « J'aimerais trouver des billets pour le concert de Stromae qui est *sold out* » ou encore : « Je cherche une solution moins chère pour installer des panneaux solaires sur mon toit. » Ensuite, tout le monde est invité à utiliser ses connaissances et à faire jouer ses contacts pour réaliser les souhaits des autres.

À l'époque, nous étions dubitatifs. Mais ce qui s'est ensuite passé nous a surpris : les gens se sont retroussé les manches. Pour ceux qu'ils connaissaient déjà, mais également pour ceux avec qui ils n'avaient pas encore de liens. Et, de manière intéressante, pour ceux qu'ils n'aimaient pas spécialement aussi. De toute évidence, cela nous fait très plaisir de résoudre les problèmes des autres. Et les groupes recèlent un nombre impressionnant de ressources insoupçonnées. En bref, l'aide extérieure peut accomplir des miracles quand on ne sait soi-même plus quoi faire.



Le cercle de réciprocité fonctionne pour tout le monde et à tous les moments de la vie. Vous pouvez organiser un cercle de réciprocité à votre travail pour redonner un coup de boost à la cohésion entre collègues de longue date. Ou bien vous pouvez inviter des personnes d'autres services qui, selon vous, pourraient s'apporter de l'aide les unes aux autres. Vous pourriez encore créer un cercle plus petit avec des amis proches, dans lequel vous aborderiez des sujets personnels, voire privés.

L'idée centrale, c'est que quand nous nous entraisons, des liens profonds se tissent. En effet, lorsqu'on aide des gens, ils nous deviennent plus sympathiques. D'un point de vue psychologique, on pourrait dire que nous « justifions » notre soutien auprès de nous-mêmes en éprouvant de la sympathie pour la personne concernée.

Wayne Baker évoque à cet égard un paradoxe intéressant : le problème n'est pas que les gens n'ont pas envie d'aider les autres. La plupart des gens sont prêts à donner un coup de main. Le problème, c'est que beaucoup de personnes hésitent à demander de l'aide.

La raison profonde de cette hésitation vient peut-être du fait que l'on ne sait pas comment demander du soutien. Ou que l'on a peur d'avouer aux autres qu'on a besoin d'aide, car on pourrait alors être considéré comme faible ou stupide. Or, étrangement, c'est tout l'inverse : les personnes qui demandent de l'aide paraissent généralement compétentes aux yeux du groupe. Enfin, il arrive que l'on ne demande pas car on sous-estime l'envie et la capacité d'aider des autres.

COMMENT SORTIR DE CETTE SITUATION ?

On pourrait croire que la vraie réciprocité commence quand quelqu'un propose son aide. C'est faux. La réciprocité commence quand quelqu'un demande de l'aide.

Pour établir une culture de l'entraide au sein de votre équipe, vous n'avez pas besoin de personnes généreuses qui prêtent constamment main-forte à leurs collègues. Ce qu'il vous faut, c'est un environnement où il est accepté et normal de demander de l'aide.

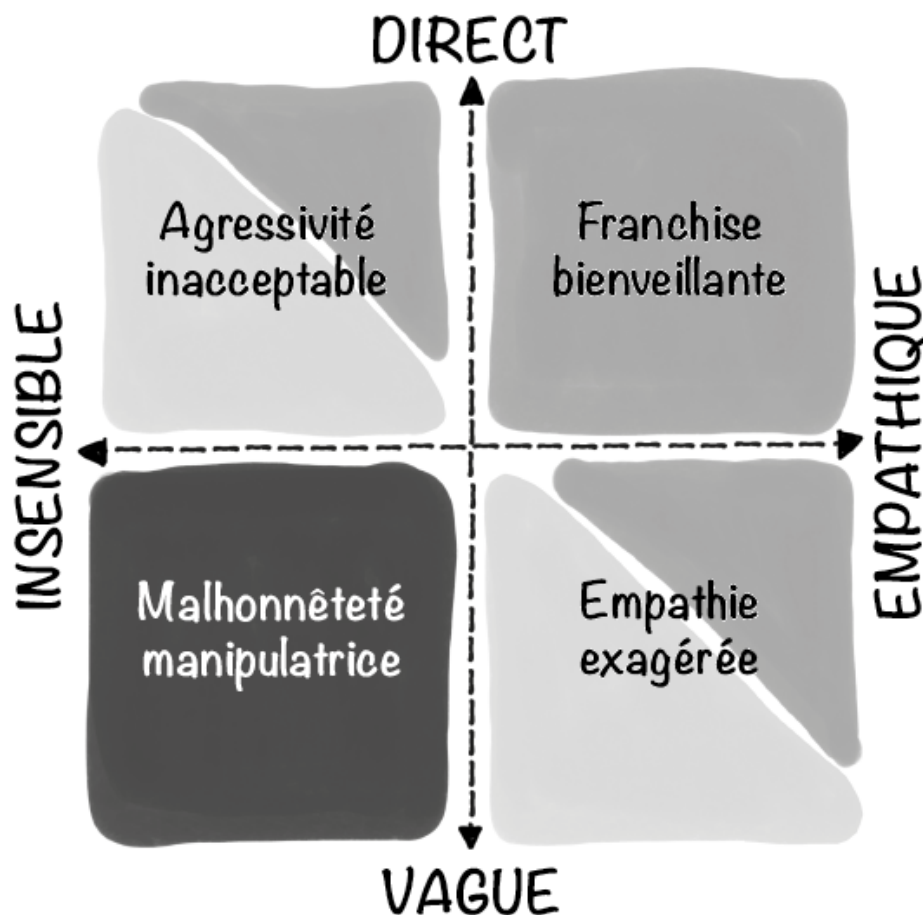
LA SINCÉRITÉ BIENVEILLANTE

COMMENT FAIRE DES RETOURS DANS UN GROUPE

Dans son livre *En toute franchise*, Kim Scott présente une méthode pour aborder sereinement le sujet sensible des retours.

Son modèle comprend deux axes :

- *challenge directly* (confronter directement) : on peut donner son avis de manière vague et généralisante (« Avec ton attitude, tu casses l'ambiance ») ou de façon concrète et directe (« Ce que tu viens d'exprimer a nui à l'ambiance au sein de l'équipe, parce que tu as dit... et que tu aurais peut-être plutôt dû dire... »). Il est facile de rester vague et abstrait quand on fait des retours. Il faut du courage et des efforts pour identifier et nommer réellement le problème et être concret ;
- *care personally* (se soucier personnellement de l'autre) : on peut également fournir des retours de manière inconsidérée, sans se soucier une seconde des conséquences pour l'autre. Sinon, on peut aussi fournir des retours à la personne comme s'il s'agissait de notre meilleure amie : en étant spécifique, mais avec affection, et pas dans notre propre intérêt, mais dans son intérêt à elle.



On obtient ainsi une matrice distinguant quatre types de retours :

MALHONNÊTÉTÉ MANIPULATRICE (EN BAS À GAUCHE)

Ils ne sont pas concrets, et ne donnent pas non plus l'impression que la personne qui les reçoit est importante à nos yeux. En plus de ne pas servir à grand-chose à la personne concernée, ces retours sont blessants.

AGRESSIVITÉ INACCEPTABLE (EN HAUT À GAUCHE)

Ils sont directs, personnels et formulés sans ménagement. On parle du problème, mais en acceptant que cela blesse la personne.

EMPATHIE EXAGÉRÉE (EN BAS À DROITE)

Nous n'osons pas être francs (quelle que soit notre raison) et enrobons notre critique de compliments. La personne est importante pour nous, c'est pourquoi nous n'arrivons pas à lui dire les choses.

FRANCHISE BIENVEILLANTE (EN HAUT À DROITE)

Nous ne pouvons pas être plus honnêtes, et ne voulons que du bien à la personne. On reconnaît généralement ces retours au fait qu'ils se concentrent sur ce que la personne pourrait faire mieux la prochaine fois, et pas sur ce qu'elle a mal fait cette fois-ci.

D'après la méthode de Kim Scott, la franchise est toujours positive. Mais il y a aussi des cas où elle fait plus de mal que de bien, où il serait plus judicieux de garder la critique pour soi ou de la formuler de manière moins directe. Souvent, c'est une question de culture. Ce que l'on perçoit par exemple comme de la franchise cordiale en Allemagne peut être reçu comme un affront passablement grave en Suisse. Cela peut aussi dépendre de la relation de confiance avec la personne ou de ses traits de caractère. Petit conseil, avant d'exprimer une critique, posez-vous rapidement la question suivante : comment le prendrais-je si c'était à moi que la critique était adressée ?

Un autre paramètre des retours en groupe : faut-il les faire individuellement ou en public ? Pascal Grieder, CEO de l'entreprise de télécommunications Salt, a déclaré à ce propos : « J'exprime toujours mes critiques devant tout le monde et j'évite généralement les retours individuels, car la transparence est importante à mes yeux. La réciprocité est vraie : quand ça ne va pas, dis-le à ton ou ta chef. Et si tu le fais devant le groupe, tu auras mon respect. »

Là encore, pas besoin d'aller bien loin pour trouver des situations où il est indispensable de discuter en privé. Cependant, cette position donne à réfléchir : quand tout le monde fait part de ses retours devant le groupe, voire quand on évite au maximum de régler les choses en individuel, cela renforce la transparence et donc aussi la confiance au sein de l'équipe.

LA PERSPECTIVE 4-EN-1

APPLIQUER LE TRAVAIL D'ÉQUIPE À LA SOCIÉTÉ

Dans un podcast, l'autrice Teresa Bücker a un jour formulé une question que tout le monde devrait se poser à un moment ou à un autre : que serais-je si je n'avais plus de travail ?

Cela vaut le coup d'y réfléchir un peu. En effet, tout le monde peut perdre son travail ou tomber malade, un secteur entier peut s'effondrer. Qui suis-je... sans mon travail ? Est-ce que je m'aimerais encore si je ne réussissais pas professionnellement ? Ou inversement : qu'est-ce qui me caractérise en dehors de mon travail ?

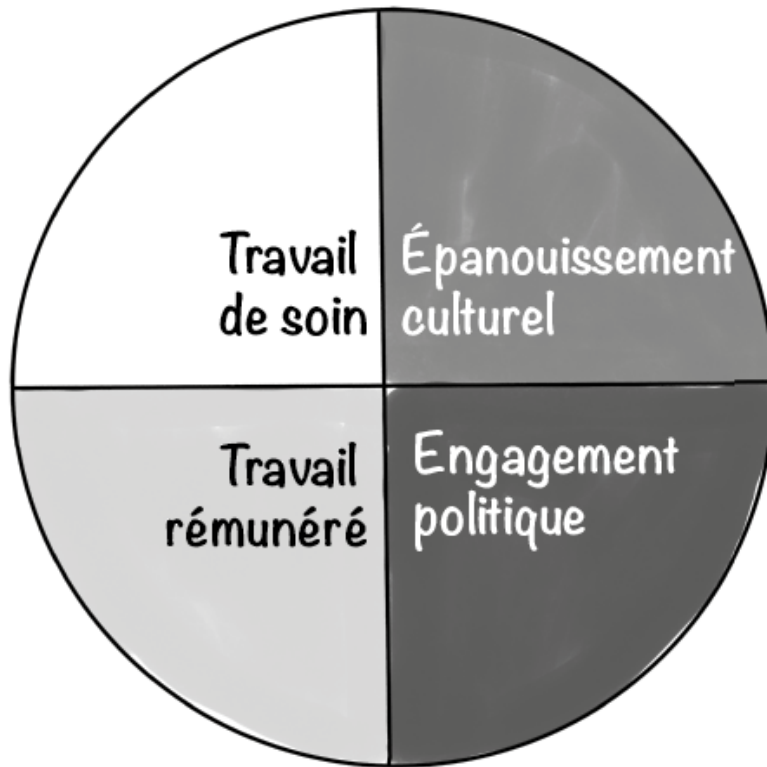
Pour Teresa Bücker, l'identification à la vie professionnelle est extrême dans notre culture, car l'incitation à travailler beaucoup est forte. La frontière avec la vie privée a disparu, temps de travail et temps libre se chevauchent. Souvent, lorsqu'on ferme son ordinateur portable à 23 heures, on ne sait plus bien si on travaillait, si on entretenait son réseau, si on se détendait, voire rien de tout cela.

AUJOURD'HUI



Le travail d'équipe dans la société, cela signifie que les gens ne se focalisent plus sur une seule tâche.

PROPOSITION



Il y a quelques années déjà, la sociologue Frigga Haug présentait un modèle concurrent. Dans son ouvrage *4-in-1-Perspektive* (« Perspective 4-en-1 »), elle part du principe que la vie comprend quatre dimensions qui devraient toutes occuper la même place dans une journée de 16 heures (nous dormons en moyenne 8 heures) :

1. le travail rémunéré : le travail qui nous fait gagner de l'argent. C'est ce que nous appelons « travail » ou « métier » à l'heure actuelle ;
2. le travail de soin : le travail domestique et familial de même que l'entretien des relations amicales et amoureuses ;

3. l'épanouissement culturel : cette dimension regroupe notamment l'art, la spiritualité et le sport. Ce sont des éléments importants pour la réalisation de soi, et il ne devrait pas s'agir d'un luxe auquel nous n'avons jamais de temps à consacrer ;
4. l'engagement politique : une société vivante a besoin de la participation de ses citoyens. Tout le monde ne doit pas forcément faire de la politique, cela comprend aussi l'engagement communautaire et associatif et la réflexion sur des questions de société.

Un bref raisonnement suffit pour comprendre que ce modèle a des conséquences importantes : si on réduisait le temps de travail rémunéré à quatre heures par jour, plus de personnes y auraient accès. Autrement dit, ce serait le travail à temps partiel pour tous. Mais aussi le travail de soin pour tous, l'épanouissement personnel pour tous et l'engagement pour tous. Certaines personnes auraient moins d'argent, mais y gagneraient sur le reste. Enfin, d'autres gagneraient sur tous les tableaux.

BURN-OUT

POURQUOI ON DEVRAIT PRENDRE PLUS DE TEMPS POUR NE RIEN FAIRE

Parlons un peu du *burn-out*. Pas de sa version clinique, mais de l'étape d'avant : l'épuisement. Le sentiment que l'on ne peut plus rien faire, que l'on n'a plus d'envies. Que l'on n'arrivera pas à faire assez bien. Si l'on est honnête, c'est quelque chose que nous avons tous ressenti.

L'un des aspects de ce problème est une question que l'on aborde étrangement peu dans le monde du travail : comment gérer la pression ?

La pression n'est pas mauvaise en soi. Beaucoup de gens aiment le moment où l'échéance se rapproche, ou bien quand il se passe trois choses en même temps, car c'est là qu'ils se donnent à 100 %. Mais la pression sur le long terme est une impasse. Les personnes sentent qu'elles n'en peuvent plus, mais continuent.

C'est sans fin, il n'y a pas de déconnexion le soir, pas d'aboutissement. La vie devient une *to-do list* sans fin. Tout ce qui nous énerve, mais aussi toutes les choses qui nous font plaisir deviennent des tâches que l'on doit d'une manière ou d'une autre effectuer. Et la liste ne s'arrête jamais. Les « tickets » régissent le monde. C'est le début du *burn-out*.

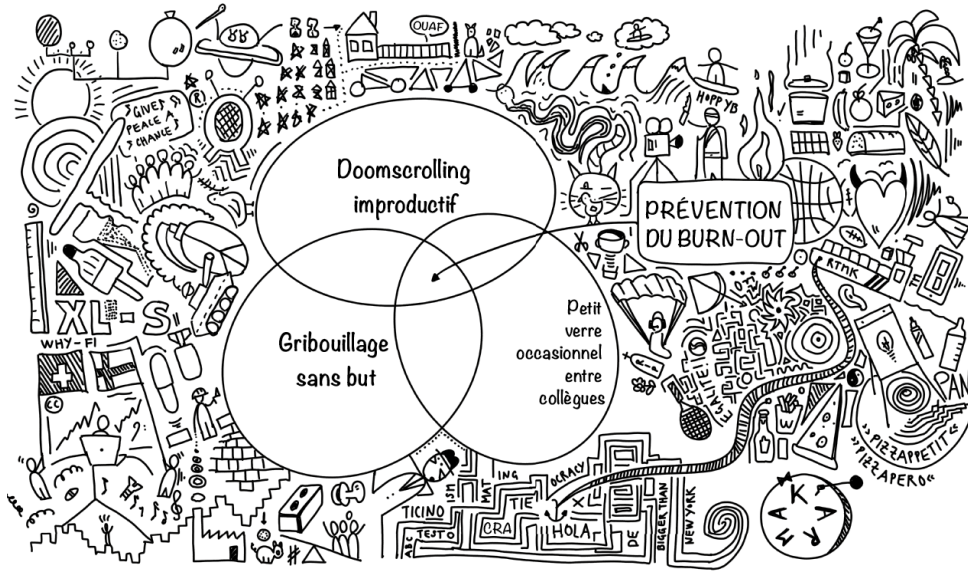
Il est facile de dire : « Fais une pause, prends ton temps. » Si c'était possible, les gens le feraient.

La plupart du temps, la pression vient d'en haut (on *doit* obtenir certains résultats), et souvent, de l'extérieur (on pense devoir *être* comme ci ou comme ça). Et même si la pression vient de l'intérieur, si on se met la pression soi-même, il n'y a pas de bouton sur lequel appuyer pour que cela s'arrête.

Un petit conseil pour mieux gérer la pression et vous protéger de l'épuisement : aménagez des temps pour vous amuser et ne rien faire de productif.

C'est évident ! Réservez des créneaux dans votre agenda pour des choses futiles. Pour des petits jeux. Pour gribouiller au hasard. Pour bavarder. Pour aller prendre de temps en temps un verre tôt avec vos collègues. Cela signifie aussi qu'il ne faut pas voir les heures passées à scroller sans but sur Instagram comme du temps perdu, mais comme du temps de détente dont nous avons manifestement besoin.

La concentration permanente n'augmente pas la productivité, elle conduit au *burn-out*. S'amuser ne nuit pas au travail. C'est un moyen de retrouver du plaisir à travailler.



ATTEINDRE DES OBJECTIFS

SMALL WINS

COMMENT ABORDER LES TÂCHES INSURMONTABLES

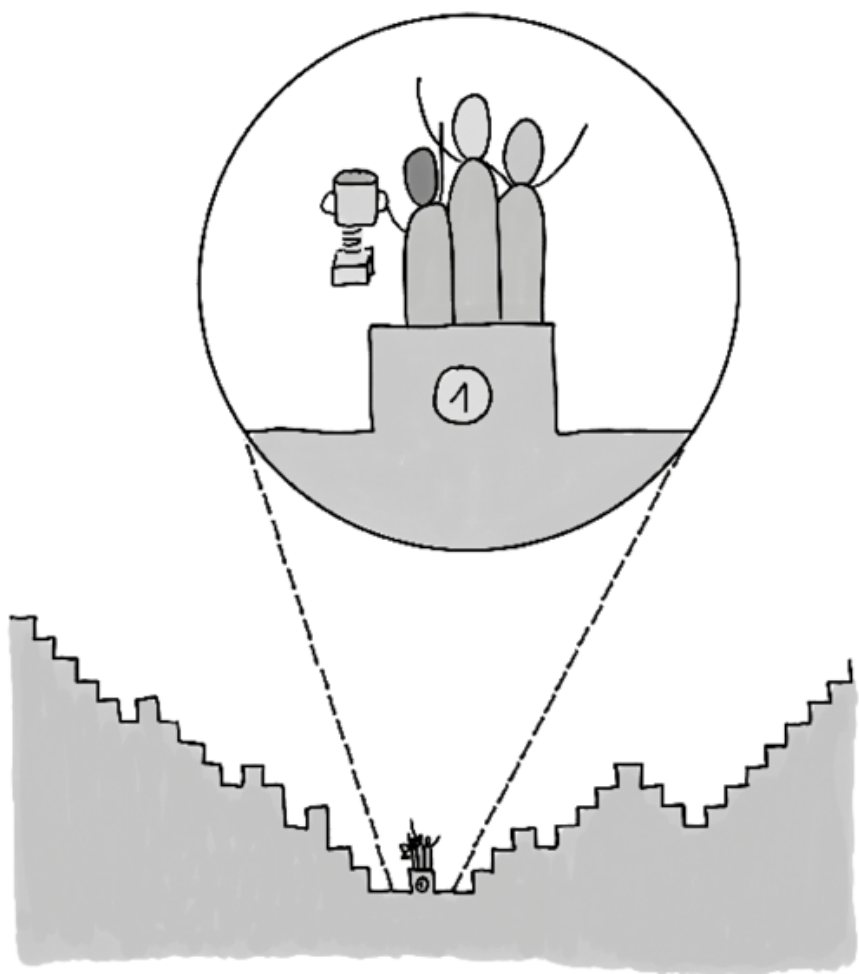
Dans chaque équipe, il arrive un moment où l'élan de départ retombe, où le désespoir fait son apparition et où l'objectif semble plus lointain encore qu'une adhésion de la Suisse à l'Union européenne.

Dans un article publié en 1984, le psychologue Karl Weick s'est questionné sur ce que l'on pouvait faire quand une tâche (voire la vie elle-même) nous paraissait insurmontable, comme si nous faisions face à une montagne. Se jurer de la gravir ? Eh bien non, justement !

Durant les ascensions éprouvantes, les alpinistes conseillent d'ailleurs de ne pas regarder le sommet de la montagne. C'est décourageant. La bonne méthode : fixer le sol et faire un pas après l'autre. Et au moment où on regardera en arrière, on sera étonné de tout le chemin parcouru grâce à nos nombreux petits pas.

Lorsqu'on s'attaque à quelque chose de difficile, on se sent vite dépassé et insuffisamment qualifié. C'est tout à fait normal, et cela concerne tout le monde. Cependant, quand on se dit qu'on n'y arrivera pas, on devrait se souvenir de ceci : on est déjà en train de faire ce qu'on croit ne pas pouvoir faire. Un pas après l'autre. Tout le monde peut faire un petit pas. Et un petit pas, c'est un mini-progrès qui nous rapproche de la réussite. Une mini-victoire.

C'est ce que Karl Weick a appelé le concept des *small wins*.



Pour s'extraire du fond de la vallée, il faut aussi célébrer les petites victoires.

« Dès que l'on a obtenu une petite victoire, cela nous donne des forces qui facilitent la victoire suivante », écrit-il. Les petites victoires mènent progressivement à des changements en transformant les minuscules progrès réalisés en schéma positif qui nous persuade que des objectifs plus importants sont également atteignables.

Les petits échecs ont le pouvoir opposé. Lorsque les petits échecs et les revers démotivants s'accumulent, les gens s'habituent tellement à la déception qu'ils commencent à s'attendre à la vivre. Ils sont alors moins motivés pour fournir des efforts, parce qu'ils pensent : « Ça ne fonctionne pas. Je n'y arrive jamais. Les autres y arrivent mieux. »

Karl Weick n'est bien sûr pas le premier à avoir observé cet effet. En 1903, Rosa Luxemburg a formulé une stratégie analogue nommée « *Realpolitik* révolutionnaire » qui s'opposait au principe de coup d'État : lorsqu'on progresse vers ses objectifs avec des petits pas réalisables, une *Realpolitik* révolutionnaire émerge puisque, « par l'ensemble de ses aspirations partielles, elle dépasse le cadre de l'ordre existant dans lequel elle travaille ». Le principe de la stratégie des petites victoires n'est pas de se contenter de peu en oubliant l'objectif général, mais de ne pas se laisser décourager et épuiser par l'ampleur de l'objectif.

Cela semble en contradiction avec ce que nous avons appris : la plupart des guides conseillent de penser les choses en grand. De toujours garder en tête son point de référence. De toujours croire en sa vision. Simplement, le chemin est long. On peut trébucher, se fatiguer, se perdre en cours de route. Et ces échecs minimes affaiblissent notre motivation, de la même manière que les petites victoires la renforcent.

Pour en revenir à l'équipe : quand un groupe est à la traîne lors de la pause, ou lorsqu'un projet s'essouffle et qu'on a l'impression d'être vendredi, alors qu'en fait, on est mardi, il est impératif de

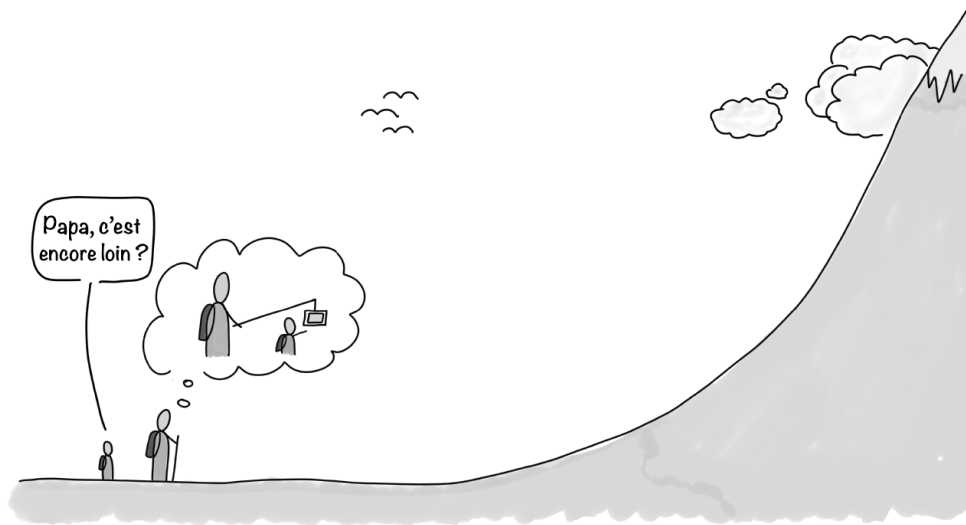
s'aménager de petites victoires. Et de célébrer tous les petits duels gagnés et avantages concédés. Un pas, si minime soit-il, est un pas qui nous fait progresser. Même dans la plus profonde des vallées, on peut construire un podium.

OUTILS DE COOPÉRATION

COMMENT MOTIVER VOTRE ÉQUIPE

Admettons que vous alliez faire une randonnée en montagne avec vos enfants (ou petits-enfants). Attention, ce n'est pas une montagne-montagne, vous n'aurez pas besoin de crampons, mais tout de même d'une bonne dose de persévérance. Quel est le facteur décisif de la réussite de votre petite expédition ?

Clayton Christensen, l'un des théoriciens du management les plus influents du ^{xx}^e siècle, pensait que notre « culture », c'est-à-dire la manière dont nous interagissons, était déterminante dans notre progression. Chaque entreprise, chaque groupe, chaque famille a sa propre culture. Clayton Christensen a élaboré un modèle pour faire évoluer sa culture appelé « outils de coopération ». Il catégorise ces outils selon deux paramètres : notre unité sur ce que nous voulons, d'une part, et notre unité sur les mesures à prendre pour y parvenir, d'autre part.



Les objectifs extraordinaires appellent parfois des mesures extraordinaires.

Revenons à notre exemple de randonnée. Il en résulte quatre situations.

1. Le groupe n'est d'accord ni sur le fait d'aller jusqu'au sommet, ni sur la manière de l'atteindre. C'est alors à la personne qui dirige (vous !) de s'assurer que le travail d'équipe fonctionne. Vous êtes la tête, c'est à vous de vous imposer. Cela ne semble pas très sympathique, mais c'est nécessaire pour pouvoir impulser un changement de culture.
2. Vous voulez faire une randonnée, mais les enfants n'en ont pas envie (peut-être parce qu'ils n'en ont jamais fait, ou parce que la dernière était un peu difficile). Vous devez les appâter : « Si on va jusqu'au bout, vous pourrez aller sur YouTube. »
3. Tout le monde est d'accord pour faire la randonnée, mais en cours de route, certains viennent à manquer de force. Là encore, vous devez prendre la direction des événements. Nous nous imitons les uns les autres. Dans nos bons et nos mauvais côtés. La principale raison pour laquelle il règne une culture toxique dans certaines entreprises, c'est la présence d'un chef toxique. Inversement, plus la direction est motivante, plus les personnes

sont prêtes à faire des sacrifices, ou bien, dans notre cas, à aller jusqu'au sommet.

4. Tout le monde veut faire la randonnée et arrive au bout. Il se développe une culture positive et motivante. Mais attention, une telle culture, ça s'entretient. À votre retour, questionnez vos troupes : « Est-ce que vous avez envie qu'on fasse la même chose l'an prochain ? », ou encore : « Qui a une nouvelle proposition ? »

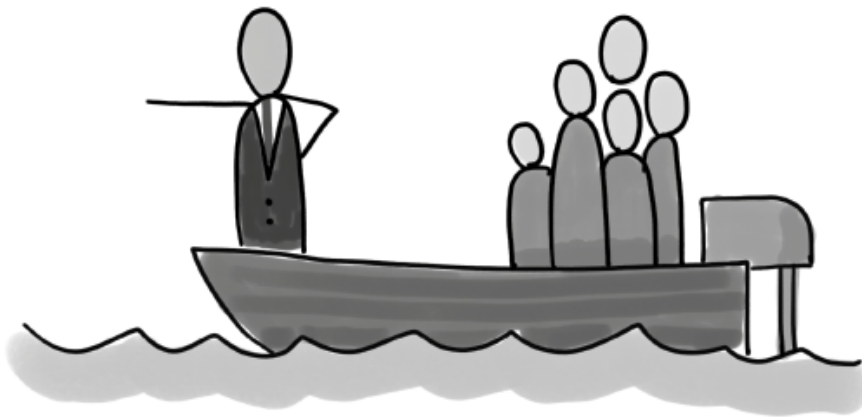
LEADERSHIP SERVITEUR

QU'ATTENDEZ-VOUS DE VOTRE CHEF ?

Un bon chef ou une bonne cheffe, c'est quoi ? La question est vieille comme le monde. *A priori*, toutes les cultures ont des concepts de direction. Même dans les environnements anarchistes, une personne se démarque généralement. Mais qui ? Et comment ?

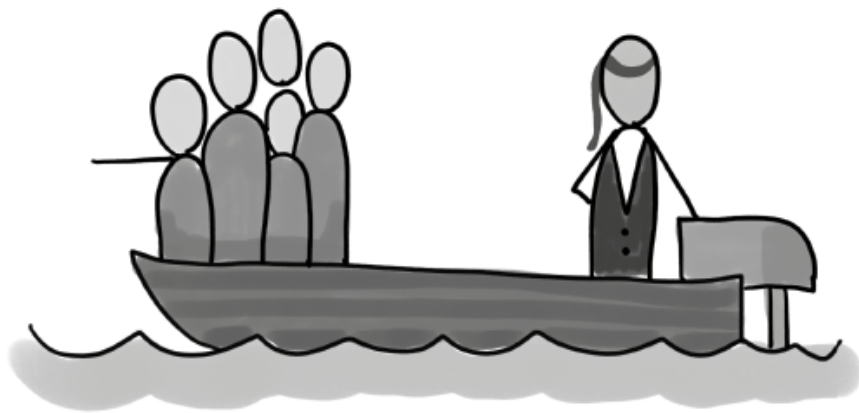
Le *servant leadership* (leadership serviteur) est un style de direction intéressant. Popularisé récemment, il repose sur un principe déconcertant de prime abord : diriger en suivant. Il ne faut pas ouvrir la voie, mais montrer le chemin aux autres et les suivre.

C'est Robert Greenleaf qui a formulé ce concept en 1970 dans un essai où il distinguait deux styles de direction : le leadership autocentré et le leadership serviteur. Le premier, nous le connaissons tous : la priorité de ces chefs, ce sont leurs bonus, leur carrière, leur bonheur personnel. Le leadership serviteur repose sur une inversion de la pyramide et sur la priorisation des besoins de l'équipe. En effet, diriger, ce n'est pas arriver le premier au sommet de la montagne, mais s'assurer que tout le monde y parvienne.



LEADER

Le leadership serviteur, cela ne veut pas dire que l'on ne dirige pas. C'est déléguer des responsabilités aux personnes compétentes.



LEADER SERVITEUR

L'idée est apparue bien plus tôt dans l'histoire des cultures. Elle est certainement née dans le *Daodejing*. Cette œuvre, qui aurait été rédigée il y a deux mille cinq cents ans par Laozi (Lao-Tseu, dans l'ancienne graphie), se lit comme une sorte d'anti-Machiavel : c'est un guide pour les personnes qui veulent agir sans détruire les autres (ou soi-même). Au chapitre 66, il est écrit :

Pourquoi les fleuves et les mers peuvent-ils être les rois de toutes les eaux ? Parce qu'ils savent se tenir au-dessous d'elles. C'est pour cela qu'ils peuvent être les rois de toutes les eaux.

Aussi lorsque le Saint désire d'être au-dessus du peuple, il faut que, par ses paroles, il se mette au-dessous de lui.

Lorsqu'il désire d'être placé en avant du peuple, il faut que, de sa personne, il se mette après lui.*

Laozi parle ici du pouvoir de l'humilité en employant une métaphore assez extraordinaire : les mers et les fleuves accueillent les eaux du monde entier parce qu'il s'agit des points les plus bas. Il fait ensuite le parallèle avec le fait de diriger : en continuant à occuper une position basse, autrement dit en ne centrant pas les choses sur soi, on peut recueillir et rassembler l'eau (la force) d'innombrables ruisseaux (les personnes sous notre direction).

Diriger, c'est servir, et non dicter. C'est libérer les potentiels, et non prouver aux autres à quel point on est bon. C'est rassembler autour de soi des personnes meilleures que soi.

* Lao-Tseu, *Le Livre de la voie et de la vertu* (1842), traduction de Stanislas Julien, 1842.

RESTRUCTURATION

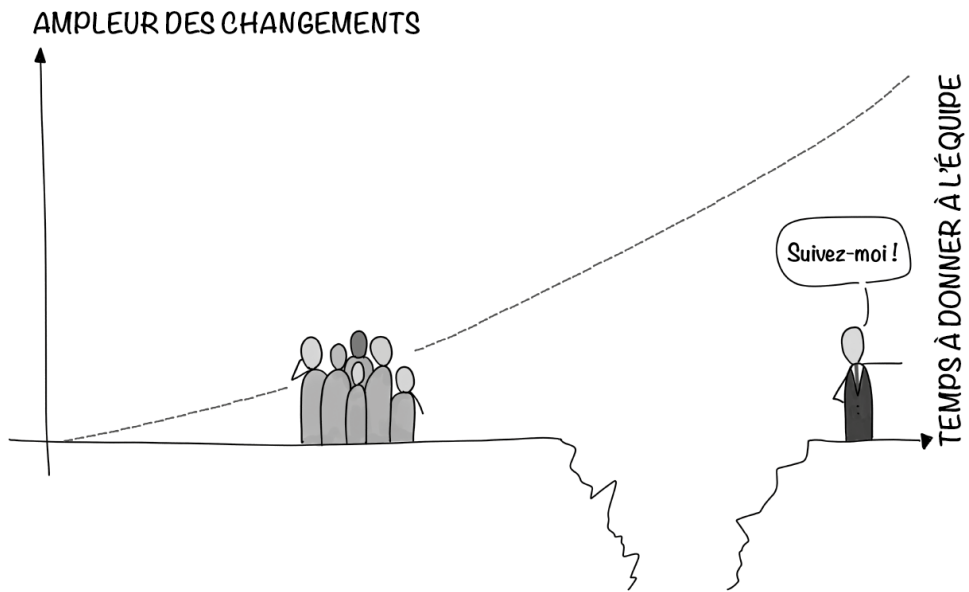
MENER DES CHANGEMENTS

L'annonce d'une restructuration donne rarement l'occasion au personnel d'une entreprise de se réjouir. Souvent, la suite, c'est que l'on passe des mois à apprendre à se servir des nouveaux systèmes. Ça peut aussi vouloir dire s'adapter à quelque chose qui sera supprimé trois mois plus tard. Dans le pire des cas, les gens s'inquiètent même de savoir si leur travail existera toujours dans la nouvelle organisation.

Ces craintes sont fondées.

Pourtant, le problème principal, ce n'est pas que la restructuration n'est pas judicieuse (même si ça peut arriver). Les personnes qui dirigent sous-estiment en revanche un paramètre finalement trivial : le temps.

La plupart des grandes transformations viennent d'en haut. Le CEO ressent un jour le besoin de changer quelque chose. Ou bien le président du conseil d'administration a lu un article sur le numérique et l'intelligence artificielle et ne veut pas « rater le coche ». Le CEO le suit. Il implique les managers seniors. Ensemble, ils définissent divers scénarios et font des réunions. Les mois passent. Il devient certain qu'il faut aller dans cette voie, et l'on prend une décision. À partir de là, tout s'accélère : en quelques semaines, la nouvelle stratégie doit être mise en œuvre au sein de l'entreprise entière.



Plus vous voulez changer de choses, plus vous devez laisser de temps à votre équipe.

Ces annonces représentent un coup de massue pour le personnel. Pas parce que les employés seraient timorés ou frileux, comme aiment à le penser les « *C-levels* », autrement dit les CEO, CFO, COO, etc. Ils ont simplement eu moins de temps que la direction pour s'habituer à la décision.

La direction s'est consacrée à ce sujet pendant un trimestre, parfois plus. Les employés reçoivent un e-mail leur annonçant que les changements s'appliqueront dans trois semaines. C'est un peu comme si, dans une relation, l'un des partenaires se posait des questions pendant des années sans rien laisser transparaître à l'autre de ses doutes, puis déménageait du jour au lendemain. Un autre exemple : lorsqu'on emménage dans une nouvelle ville, on ne peut pas savoir au bout du premier jour s'il s'agissait d'une bonne décision. Il faut trouver ses marques, y faire des expériences.

Pour en revenir à la restructuration, l'idéal serait de donner aux employés autant de temps pour réfléchir à la nouvelle organisation, se projeter et se familiariser avec elle que la direction en a eu pour développer le projet. Ensuite seulement, on mettrait la restructuration en œuvre. Certes, cela nécessite deux fois plus de temps. Mais ça évite aussi deux fois plus d'énervement.

PRE-MORTEM

COMMENT ÉVITER LES ERREURS

Gary Klein, une légende du développement organisationnel, est un partisan de la prévention des erreurs. À la fin des années 1990, il a présenté une méthode d'analyse appelée « pre-mortem », qui est un genre de rétrospective prédictive. Cette analyse n'est pas longue et fonctionne de la manière suivante :

1. avant le lancement d'un projet, l'équipe se réunit et fait comme si elle regardait dans une boule de cristal. Là, elle découvre, malheur ! que le plan qui avait été élaboré a échoué. Chaque membre de l'équipe doit alors écrire les raisons de cet échec. Attention, ne demandez pas : « Qu'est-ce qui pourrait mal se passer ? » En effet, la boule de cristal a parlé. Demandez donc : « Qu'est-ce qui s'est mal passé ? » ;
2. maintenant, interrogez chaque personne sur la raison principale de l'échec du projet. Notez les réponses et donnez ensuite aux membres de l'équipe la possibilité de prendre la parole et de faire des commentaires. Vous pouvez par exemple procéder à une évaluation de la probabilité et des possibilités de prévention des problèmes soulevés.

Bien entendu, il est possible que votre projet échoue malgré tout, mais votre équipe est maintenant sensibilisée à un vaste éventail d'erreurs qu'elle pourra éviter. Attention, elle commettra quand même des erreurs. D'autres erreurs. Et pour éviter celles-ci, il existe également une méthode. (Rendez-vous p. [107](#) !)



« Avant d'échanger vos alliances,
à cause de quoi votre mariage
va-t-il échouer, selon vous ? »

POST-MORTEM

APPRENEZ À COMMETTRE DES ERREURS RAPIDEMENT

Daniel Ek, cofondateur de Spotify, a déclaré : « Notre objectif est de commettre des erreurs plus rapidement que tous les autres. »

Ça semble un peu absurde. Les musiciens lui répondront : « Et vous avez réussi. » Mais que voulait vraiment dire Daniel Ek ?

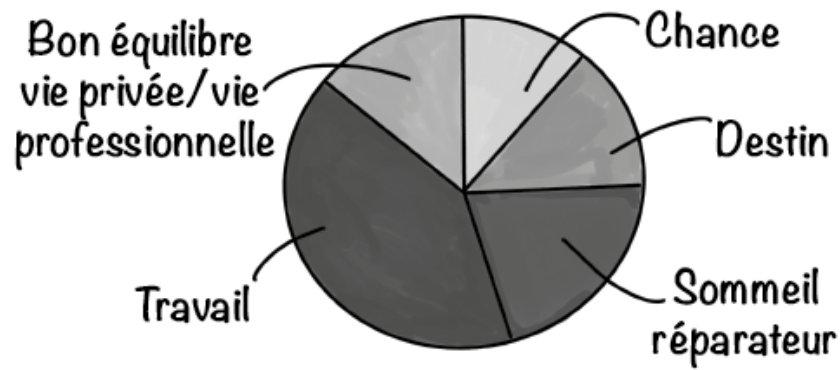
Probablement que toute personne qui tente quelque chose de nouveau va faire des erreurs. Et dans un environnement concurrentiel, il est utile de se planter rapidement pour apprendre et s'améliorer rapidement.

Permettez-nous une comparaison vue et revue, mais pertinente : nous autorisons les enfants à faire des erreurs, mais pas les adultes. Les adultes essaient d'éviter autant que possible les erreurs. Sans erreurs, on n'échoue jamais. En revanche, on n'apprend plus non plus.

L'analyse post-mortem est une méthode simple mais efficace pour apprendre à échouer. Après chaque projet, on pose les questions suivantes : Que s'est-il passé ? Pourquoi ? Quelle leçon peut-on en tirer ? Que voulons-nous faire différemment la prochaine fois ?

Point important, la question « À qui revient la faute ? » est à exclure. Personne ne doit être blâmé pour avoir raté quelque chose. Au contraire, il faut être reconnaissant, car son erreur a permis à tout le monde d'apprendre.

LES CAUSES SUPPOSÉES DE LA RÉUSSITE



LES VRAIES CAUSES DE LA RÉUSSITE



WORKSHOPS

COMMENT ORGANISER UN WORKSHOP CONSTRUCTIF

Pour savoir si on devrait organiser un *workshop*, ce qu'il nous faudrait, finalement... c'est un *workshop*. Voilà qui résume bien le dilemme de cette pratique qui, avec la réunion, fait partie des outils de base des entreprises et des organisations. Une salle de conférences, du café, de l'eau minérale, un *paperboard* : les *workshops* sont la réponse universelle à tous les maux de la vie de bureau. Mais qu'apportent-ils vraiment ?

Pour faire court, ils peuvent apporter beaucoup, mais ce n'est pas systématique. Notre expérience nous a livré les principes suivants.

MIEUX VAUT UN WORKSHOP QUE PAS DE WORKSHOP

Quand on travaille toujours dans la même configuration et avec les mêmes méthodes, on arrive toujours aux mêmes idées. L'*overdose* de *workshops* est un phénomène connu. La lassitude nous gagne généralement parce que l'on a, certes, passé deux heures amusantes, mais que l'on ne sait pas bien quoi en faire par la suite. « Et maintenant ? », c'est le sentiment général qui se dégage chez toutes les personnes rompues à l'exercice. Mais ce n'est pas pour cela qu'il faut arrêter les *workshops*. Lorsqu'ils sont bien préparés, que l'on a pensé à plusieurs tâches, à des questions pertinentes, que l'on a intégré un ou deux moments plus surprenants, que l'on se concentre de plus en plus à mesure que la fin arrive et que l'on prévoit un suivi, alors tous les *workshops* peuvent être intéressants et utiles, quelle que soit l'équipe.



LE WORKSHOP NE VA PAS À TOUT LE MONDE

C'est l'un des problèmes du format : parmi les participants, certaines et certains n'arriveront pas à se faire entendre. Généralement, il s'agit des personnes introverties. Cela peut aussi être le cas des individus qui ne bénéficient pas d'un bon statut dans le groupe, ou qui ne sont eux-mêmes pas très convaincus de leurs idées. Et inversement, les personnes extraverties qui parlent fort et sont sûres d'elles dominent. Une solution : toujours donner des tâches que l'on peut réaliser seul dans le calme, et prévoir des travaux de groupe avec des présentations où les extraverti-e-s brilleront.

LES ÉQUIPES HÉTÉROGÈNES ONT DES IDÉES SURPRENANTES

Quand la chef et le stagiaire doivent faire une présentation ensemble, cela dissout les liens hiérarchiques et permet de dépasser les schémas de pensée habituels. Il existe une anecdote légendaire sur un *workshop* organisé par un fabricant de dentifrice qui cherchait une solution pour augmenter ses ventes. Les échanges se sont prolongés jusque tard dans la nuit. Une femme de ménage, entendant la discussion, a osé une proposition : « Vous n'avez qu'à agrandir l'ouverture du tube ! Je vois souvent ça avec mes produits d'entretien, il en sort toujours trop. » Attention, tous les *workshops* n'ont pas besoin d'hétérogénéité : si vous cherchez une solution créative pour le routage des sous-groupes de mixage *pre-fade* dans une installation sonore 5.1, invitez des spécialistes plutôt que des profanes.

PRÉPARER OU NE PAS PRÉPARER ?

Si vous organisez un *workshop* et que vous envoyez aux participants en amont la stratégie de l'entreprise qui fait 30 pages, personne ne la lira. Ce n'est pas grave. En effet, les *workshops* vivent de ce qui se passe sur place et dans l'instant. Le naturel, la liberté et l'enthousiasme ne mènent jamais à la perfection, mais peuvent faire émerger des résultats surprenants. Cependant, prenez garde : la spontanéité débouche souvent sur des propositions trop marquées par les modes et les médias. Si, par exemple, la tendance est aux *fridays for future*, les idées allant en ce sens seront nombreuses, et paraîtront novatrices et attrayantes. D'expérience, nous vous conseillons de donner à l'ensemble des participantes et participants une petite tâche concrète en amont. Cela leur permet de se vider la tête et donc de se débarrasser des premières idées qui leur viennent à l'esprit avant le *workshop*.

2 OUVRIERS, 2 NIVEAUX

QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE OBJECTIF ET FINALITÉ ?

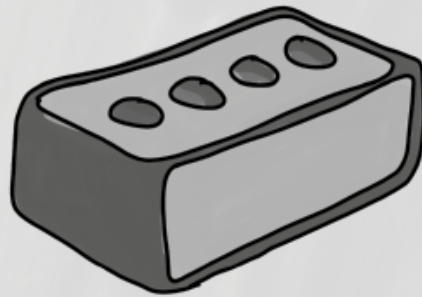
Deux ouvriers travaillent dur sur un chantier. Lorsqu'on leur demande ce qu'ils font, le premier dit : « Je construis un mur avec des briques. » Le second répond quant à lui : « Je construis une cathédrale avec des briques. »

Cette petite histoire populaire illustre bien les différents points de vue que l'on peut adopter au travail. On peut dire que le premier ouvrier travaille en étant *axé sur l'objectif*, tandis que le second est *axé sur la finalité*.

L'*objectif* est d'empiler les briques pour construire un mur. La *finalité*, c'est bâtir une cathédrale.

Les deux personnes *font* la même chose, mais ont une approche différente. La première veut « simplement faire son travail », la seconde a « une vision ».

Les deux positions sont légitimes. Il n'y a pas de problème à s'épanouir professionnellement en faisant sa journée et rentrant chez soi. D'un autre côté, ce n'est pas un secret que les personnes qui sont les plus satisfaites de leur vie professionnelle sont celles qui y trouvent du « sens » (□ « Purpose », p. [117](#)).



*Ceci n'est pas une brique**

*. Ceci n'est pas une brique, c'est le début d'une cathédrale.

Pour diriger une équipe, il faut maintenant comprendre comment gérer ces deux points de vue. Sur le plan conceptuel, il existe trois possibilités.

1. ESSAYER DE CRÉER UNE PERCEPTION COMMUNE DE LA RÉALITÉ

Il est impératif de rappeler régulièrement aux participants la finalité du projet. Et même de leur rappeler que cette finalité existe. Il ne suffit pas de l'évoquer lors du lancement du projet. Y faire référence sans cesse est crucial. Que bâtissons-nous ? Pourquoi une

cathédrale ? À quoi ressemblera-t-elle ? Combien de parties manque-t-il pour terminer la construction ? Quelles sont-elles ?

2. ACCEPTER QUE LES PERSONNES AIENT DES PERCEPTIONS DIFFÉRENTES

Même si vous appliquez le point 1 parfaitement et à une fréquence optimale, tout le monde ne sera pas sensible à la finalité de la même manière. Certains se l'approprient avec zèle. Pour d'autres, elle restera floue quoi qu'il advienne. Dans ce cas, on peut essayer de transformer l'objectif en finalité : produire des briques de la meilleure qualité possible et les livrer dans les délais impartis. (Cela ravira les collègues qui bâtissent la cathédrale.) Tout le monde ne doit pas s'identifier à la finalité, mais tout le monde doit comprendre que l'objectif de son travail sert cette finalité.

3. AMÉLIORER LA COMPRÉHENSION ENTRE LES PERSONNES ET LES GROUPES

Il n'y a pas que chez les maçons que la sensibilité à la finalité peut varier, il y a bien entendu d'autres groupes : les architectes, les ingénieurs, la maîtrise d'ouvrage. Il est important que tout le monde soit informé de l'avancée des travaux de la cathédrale aussi bien que du transport des briques. En effet, les gens sont souvent plus intéressés par la finalité (la cathédrale) qu'ils ne le pensent. Ils n'ont simplement pas assez de temps pour se renseigner ou estiment que cela pourrait les détourner de leur travail quotidien. Inversement, cela vaut aussi le coup que les « visionnaires » se confrontent au transport des briques pour comprendre la base de la construction de la cathédrale.

Cette approche est parfois appelée théorie « 2 ouvriers, 2 niveaux ». Dans votre équipe, vous pouvez poser les questions suivantes : que sont nos briques ? Quand notre mur sera-t-il prêt ? Quelle est notre cathédrale ?

PURPOSE

QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE VISION, MISSION ET RAISON D'ÊTRE ?

Disons-le tout de suite : il n'est pas simple de différencier ces trois concepts les uns des autres. Nous nous appuyons généralement sur les définitions d'Andreas Diehl :

- la vision est la réponse à la question : comment imagine-t-on notre avenir ? Elle nous donne la direction dans laquelle nous voulons aller ou évoluer ;
- la mission est la réponse à la question : qu'est-ce qui oriente notre travail quotidien ? La mission nous dit ce que nous devons faire de manière concrète à un instant T pour progresser vers la réalisation de la vision ;
- la raison d'être, ou *purpose* en anglais, est la réponse à la question : quelle est l'utilité de notre entreprise ? C'est le sens de notre travail.

Que vous fassiez la différence entre vision, mission et raison d'être ou que vous les mettiez toutes dans le même panier, cela ne change pas grand-chose. Ce qui est important, c'est que vous réfléchissiez à vos intentions et à vos motivations, et que vous vous assuriez que tout le monde au sein de l'organisation soit sur la même longueur d'onde.

Tous ces questionnements ont été popularisés en 2009 lorsque Simon Sinek a présenté sa théorie du cercle d'or. Selon lui, la plupart des entreprises se définissent par ce qu'elles font. C'est leur *quoi*. Ensuite, elles se demandent *comment* elles vont le faire, et ce n'est qu'à la fin qu'elles s'intéressent au *pourquoi* de leur activité.



Simon Sinek propose de faire exactement l'inverse : d'abord définir *pourquoi* on agit, ensuite *comment* on veut procéder et, enfin, on en déduit ce qu'on va faire, le *quoi*. Cette approche ne garantit pas la réussite du projet. Cependant, il est utile de se demander régulièrement si le *pourquoi* de nos actions est clair.

Mais que faire de sa raison d'être ? Y a-t-il un sens à avoir du sens ? La raison d'être, d'après notre expérience, a plusieurs fonctions importantes (nous ne prétendons pas être exhaustifs).

DÉNOMINATEUR COMMUN

Le but de la raison d'être n'est pas de bien sonner. Il ne s'agit pas d'un slogan façonné par d'habiles publicitaires. C'est un dénominateur commun autour duquel le personnel peut se rassembler, auquel on peut se référer régulièrement et que l'on peut renégocier. Les formules de ce type ne semblent superficielles que pour les personnes extérieures, celles qui n'étaient pas là lors de leur développement et des négociations. En revanche, pour celles qui ont participé à leur création et qui les mettent en œuvre au quotidien, elles ont du sens.

INSTRUMENT DE DÉCISION

« Doit-on modifier nos horaires d'ouverture ? », « Devrait-on lancer le produit X ou le produit Y ? », « Dois-je faire prendre une nouvelle direction à ma carrière ? » : pour ce genre de questions, il est intéressant d'examiner la raison d'être. Si elle ne donne pas de réponse satisfaisante, soit elle est trop floue, soit la décision n'a pas d'importance.

OUTIL DE RECRUTEMENT

Le travail d'équipe fonctionne particulièrement bien lorsque les convictions des employés sont plus ou moins en accord avec celles de l'entreprise, voire se renforcent mutuellement. Les organisations qui ont une raison d'être claire et communiquent clairement à ce propos dans leurs offres d'emploi montrent ce pour quoi elles s'engagent, où elles veulent aller et avec qui elles aimeraient le faire. L'idéal est ensuite de questionner la nouvelle recrue potentielle sur ses convictions lors de l'entretien. On ne se demande

pas seulement si la personne convient, mais si ses idées correspondent à la raison d'être de l'entreprise.

BOUSSOLE

Dans les entreprises sans raison d'être claire, les différents services ou les employés interprètent eux-mêmes ce qui fait partie des enjeux – et ce qui n'en fait pas partie. C'est là qu'apparaît la « pensée en silo » tant redoutée, où l'objectif général entre en concurrence avec les intérêts particuliers. Une raison d'être forte, soutenue et comprise par tous, peut permettre d'éviter cela.

MÉTRIQUE DE L'ÉTOILE POLAIRE

POURQUOI VOUS AVEZ BESOIN D'UN OBJECTIF ET PAS D'UN GUIDE DE VOYAGE

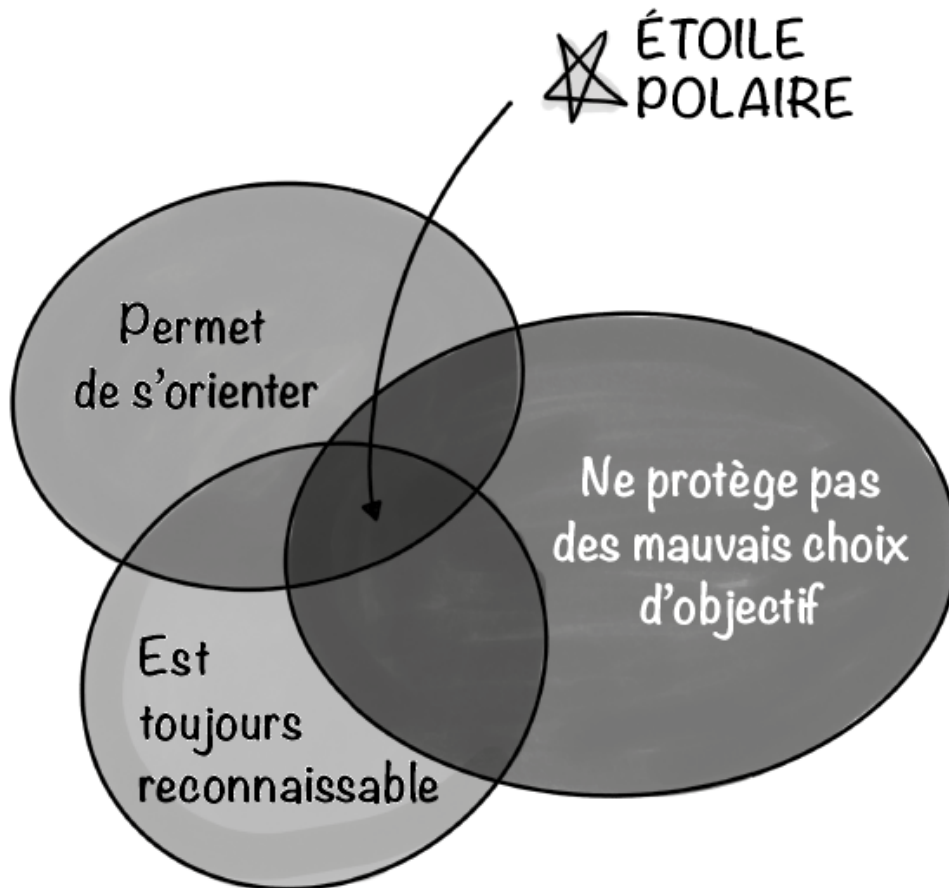
La Grande Ourse, aussi appelée Grande Casserole, est la constellation la plus facile à retrouver. Même les enfants y arrivent sans difficulté. Quatre étoiles forment le corps de la casserole, trois forment le manche. Historiquement, cette constellation était le point de repère le plus important dans le ciel : si on prend l'espacement entre les deux étoiles du bord de la casserole et qu'on le prolonge cinq fois, on trouve en effet l'étoile Polaire.

Pour les marins et les voyageurs, l'étoile Polaire était une référence précieuse, car c'est le seul astre à ne pas changer de position au cours de la nuit. Les personnes qui pensaient être perdues n'avaient qu'à regarder le ciel étoilé pour retrouver leur chemin.

Soyons honnêtes, nous aimerions tous avoir un point de repère immuable comme l'étoile Polaire dans la vie. Ou au moins dans notre vie professionnelle.

La *North Star Metric* (NSM), littéralement « métrique de l'étoile Polaire », est une métrique qui détermine toutes les activités d'une entreprise ou d'une organisation.

Il ne faut pas confondre la NSM avec la finalité ou la vision de l'entreprise. Il s'agit plutôt d'un indicateur permettant de mesurer la progression de l'entreprise vers un objectif.



Dans un premier temps, il convient donc de déterminer l'objectif. Si on ne sait pas où on veut aller, rien ne sert de savoir où est le nord.

Prenons un exemple : l'objectif général de Netflix est « *to entertain the world* », « divertir le monde ». Que signifie-t-il, et comment le mesurer ?

On décompose l'objectif en unités quantifiables. Par exemple, le temps passé sur Netflix. Toutes les activités doivent alors être orientées vers cette étoile Polaire.

Cela ne veut pas dire que Netflix n'utilise pas d'autres métriques. Chaque équipe et chaque membre du personnel ont bien entendu des KPI (pour *key performance indicators*) propres servant à mesurer leurs performances, mais tout le monde doit tenir compte de la NSM.

L'idée d'étoile Polaire peut être prise au pied de la lettre : quand on se sent perdu à cause du stress quotidien, il peut être utile, avant chaque e-mail, investissement ou présentation, de se demander rapidement si cela contribuera à faire rester les spectateurs devant leur écran. Si oui, allez-y. Si non, ne vous engagez pas dans cette voie.

De nombreuses entreprises travaillent aujourd'hui avec une *North Star Metric*. Cette méthode correspond plus que toute autre à la pensée de la Silicon Valley :

- toute l'équipe est rassemblée autour d'un objectif commun ;
- un arbre de décision oui/non impitoyable détermine si celui-ci a été atteint. Netflix a gagné en temps de visionnage : oui ou non. Il n'y a pas de place pour l'ambiguïté, les interprétations ou les questions de goût.

Cette concentration sur les chiffres, typique de la Silicon Valley, peut cependant aussi tourner au désastre. En choisissant une étoile Polaire, on définit ce qui est important, ce qui a la priorité, mais aussi ce que l'on néglige. Ce qu'on mesure va se développer. Faites donc preuve de prudence concernant ce que vous mesurez.

L'étoile Polaire donne une direction, mais ce n'est pas un guide de voyage. C'est un point de référence, pas une ligne d'arrivée à franchir. C'est à vous de découvrir votre objectif véritable et les dangers qui vous guettent sur la route, à vous de prendre conscience que vous vouliez en fait emprunter une autre voie.

DIRE OUI

POURQUOI VOTRE ÉQUIPE A BESOIN DE QUELQU'UN QUI DIT OUI

Ce livre a été écrit par deux personnes. Mikael dit généralement oui. Roman dit généralement non. Qui a raison ?

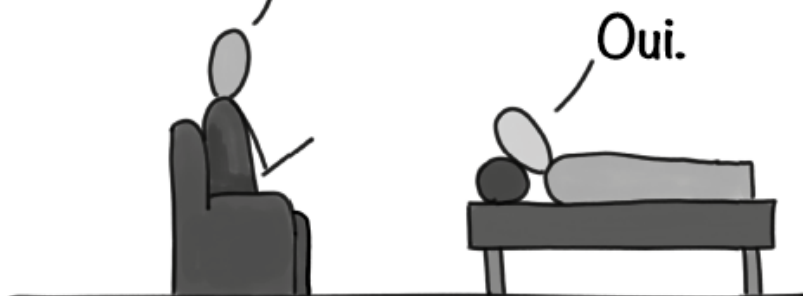
La théorie de Mikael : dire oui rend heureux. En effet, quand on dit oui, on s'ouvre à de nouvelles possibilités. On accepte plus de choses. On essaie davantage. On fait plus d'expériences.

La plupart du temps, le oui provoque en outre des émotions positives chez la personne en face : qui ne se réjouit pas d'entendre ce petit mot d'approbation après avoir fait une demande ou une proposition ? Et la joie qu'il procure se répercute sur nous, nous rendant également un peu plus heureux.

Le contact avec les autres commence aussi comme ça : oui, je viens à la réunion de famille (même si j'ai mille choses à faire), oui, j'aide à nettoyer la cour (même si je préférerais regarder Netflix), oui, je viens boire un café avec toi (même si je ne suis pas de très bonne humeur).

Bien entendu, tous les « oui » ne sont pas bons. C'est une mauvaise idée de dire oui quand on veut en réalité dire non. En même temps, on se souvient davantage du positif et l'on oublie plus rapidement les choses négatives. La nostalgie ne vient pas du fait que tout était mieux avant, mais que nous avons oublié ce qui était moins bien.

Vous décririez-vous comme
quelqu'un qui dit toujours oui ?



DIRE NON

POURQUOI VOTRE ÉQUIPE A BESOIN DE QUELQU'UN QUI DIT NON

Ce livre a été écrit par deux personnes. Mikael dit généralement oui. Roman dit généralement non. La théorie de Roman : dire non rend heureux.

Sur le moment, il est déplaisant de dire non. Va-t-on décevoir l'autre ? Allons-nous rater une occasion qui ne se présentera peut-être plus jamais ? Pourtant, les gens comprennent très bien que l'on ne peut pas dire oui à tout. Et un « Je ne pourrai finalement pas venir » clair est plus agréable qu'un « Je vais essayer de venir » hésitant.

Les demandes concernent souvent des rendez-vous futurs. Nous nous persuadons que nous vivons un moment stressant maintenant, mais que *plus tard*, nous aurons sûrement le temps. Si nous sommes honnêtes, nous savons pourtant que plus le rendez-vous approchera, plus cela nous énervera d'avoir dit oui. En disant non rapidement, on signale que l'on se concentre sur peu de projets, mais qu'on les fait bien. Cela peut nous rendre impopulaires sur le coup, car les personnes sont déçues du refus, mais à long terme, notre gestion réaliste de notre temps et de notre énergie nous attirera du respect.

Un non est finalement aussi toujours un oui. En n'acceptant pas de nouvelles demandes ou de nouveaux contacts, nous renforçons notre engagement envers ceux à qui nous avons déjà dit oui. Un non n'est pas une marque de désintérêt, mais de loyauté.

CE QUE JE VEUX DIRE QUAND JE DIS « NON »



- J'aimerais bien mais j'ai trop de choses en ce moment.
- C'est tentant, mais je sais que je le regretterais demain si je disais oui.
- Je ne t'apprécie pas.

INSTAURER LA CONFIANCE

CULTURE D'ENTREPRISE

Y A-T-IL DES FRUITS GRATUITS À VOTRE TRAVAIL ?

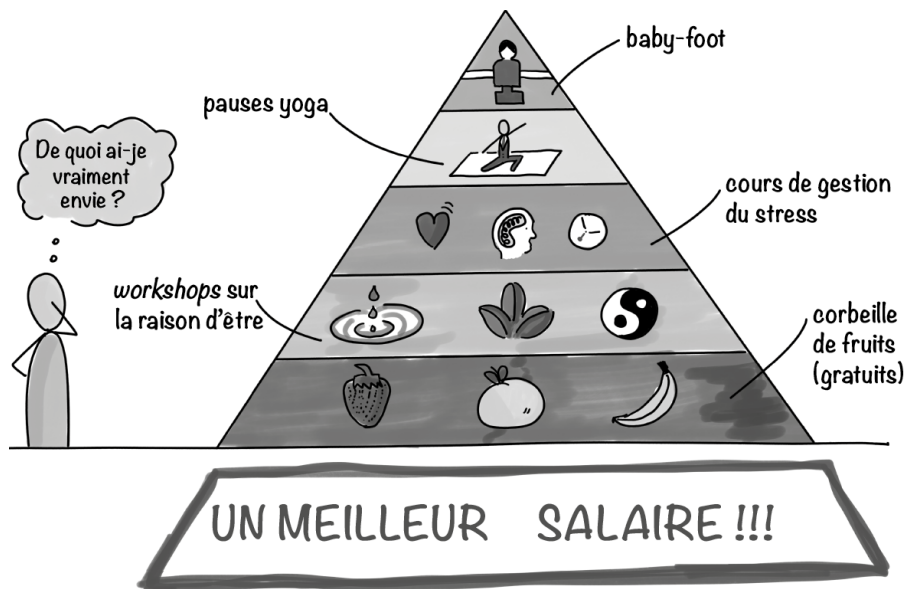
Y a-t-il une corbeille de fruits à votre disposition au bureau ? Votre employeur vous propose-t-il des formations à la pleine conscience, des *workshops* pour passer au travail hybride, des cours de gestion du stress, un baby-foot, une salle de sieste ?

Si oui, très bien. Votre entreprise a compris qu'elle doit travailler pour améliorer une culture de travail qui rend les employé·e·s malades.

En même temps, il serait mieux de transformer complètement cette culture délétère plutôt que de chercher à simplement l'améliorer.

Il existe un grand nombre de recherches et d'articles à ce sujet. La problématique est toujours la suivante :

Comment ce serait si on offrait plus de sécurité aux gens plutôt que de leur apprendre à gérer l'insécurité psychologique ? Si on ne gardait pas les managers ayant des pratiques abusives au lieu de renforcer la résilience du personnel ? Si on abolissait les règles coercitives et le micromanagement au lieu de travailler sur la fameuse « raison d'être » de l'entreprise ? Si on proposait un meilleur salaire et de meilleurs contrats plutôt que d'installer des toboggans dans les locaux ? Pourquoi toujours serrer la vis en matière d'efficacité, pourquoi ne pas simplement donner plus de temps et moins de tâches aux gens ?



La pyramide de Maslow des motivations.

La pleine conscience, la pensée positive ou encore les événements d'équipe sont des techniques puissantes de développement personnel. Elles peuvent être extrêmement utiles, et nous en avons toujours fait l'éloge dans nos écrits. Le problème, c'est que ces techniques permettent aussi aux entreprises de s'en sortir malgré des conditions de travail où la sécurité psychologique ne cesse de se dégrader et des mesures d'économie toujours plus drastiques.

La clé, c'est qu'elles déplacent la pression sur les employés. Tu dois changer ta vie. Tu dois travailler sur toi-même. Si tu es stressé-e, c'est ta faute, pas la nôtre.

Ce que de nombreuses entreprises essaient de faire, c'est de trouver des solutions psychologiques à des problèmes organisationnels.

Ça devrait être interdit.

Installer un baby-foot et dérouler les tapis de yoga passe après la sécurité, la confiance et la valorisation des collaborateurs et collaboratrices. Mais une fois que ces éléments sont réunis, baby-foot et yoga deviennent aussi indispensables. Et après ça, on peut prendre un petit verre entre collègues.

CULTURE D'ÉQUIPE

CE QUI SOUDE UNE ÉQUIPE

Admettons que vous deviez citer quatre qualités que vos collègues idéaux devraient posséder en plus de leurs compétences techniques. Quelles seraient-elles ? L'esprit d'équipe ? La loyauté ? L'ambition ? La sympathie ?

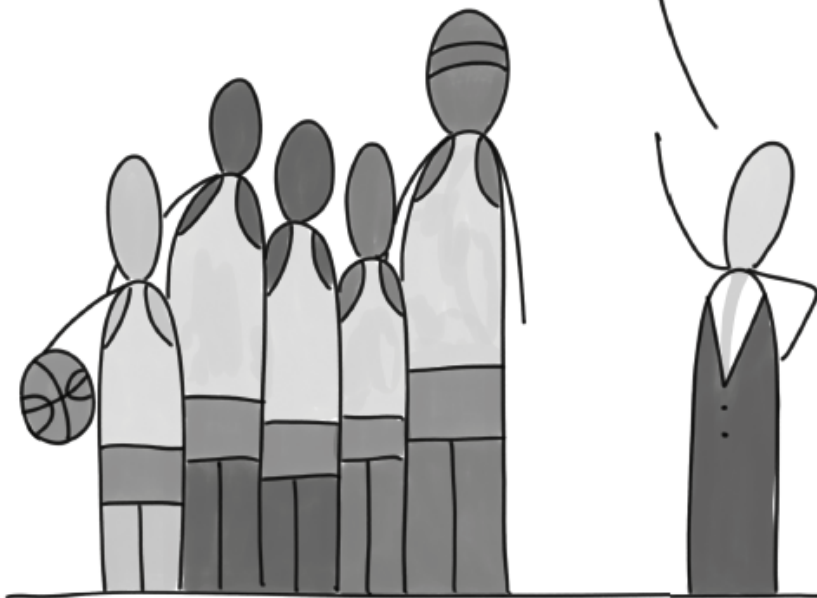
Un matin en réunion, un certain Steve Kerr a cité devant son équipe de quatorze personnes les qualités suivantes : joie, pleine conscience, compassion et esprit de compétition. Exception faite du quatrième point, on pourrait croire que Steve Kerr est un adepte du bouddhisme zen qui s'exprime devant un groupe de moines.

Or, Steve Kerr est entraîneur d'une équipe de basket-ball, et pas des moindres : les Golden State Warriors, qui sont réputés pour être la meilleure équipe de cette dernière décennie. Quand Steve Kerr a commencé chez eux, ils étaient moyens. (Vous le voyez venir, la suite est une *success story* sportive à l'américaine à fond dans le pathos. Faites abstraction de cette idée, et continuez à lire !)

Le secret de sa réussite n'est pas d'avoir trouvé les quatre valeurs fondamentales : joie, pleine conscience, compassion et esprit de compétition. Ces concepts sont souvent évoqués lors de *workshops* de lancement de projet, puis on n'en entend plus jamais parler. Non, la différence, c'est que ces valeurs sont vraiment devenues le mantra de l'équipe ; ce n'était pas simplement de belles paroles inscrites sur un tableau blanc.

À la Harvard Business School, Francesca Gino et Jeff Huizinga ont publié un article sur le principe de management fascinant de Steve Kerr, qui mérite d'être lu.

... et si l'un d'entre vous rate le panier,
bande d'amateurs, ce sera punition générale :
50 câlins collectifs !



L'idée qu'une équipe a besoin d'un mantra lui a été inspirée par l'entraîneur des Seahawks de Seattle, Pete Carroll, qu'il a accompagné deux semaines durant pour se préparer à prendre son poste d'entraîneur principal. Au bout de quelques jours, celui-ci lui a demandé s'il savait comment il voulait entraîner son équipe. « Tu veux dire quel type d'attaque je veux créer ? » lui a répondu Steve Kerr. Et Carroll de rétorquer : « Non, ça, on s'en fiche, ce que je veux dire, c'est : quel genre de culture tu veux instaurer dans ton équipe ? Comment tes joueurs doivent-ils se sentir lorsqu'ils entrent dans le gymnase ? »

Steve Kerr a réfléchi. Il a réfléchi longtemps. Puis il a dressé une liste de dix concepts l'ayant influencé tout au long de sa vie :

honnêteté, travail d'équipe, humanité, vulnérabilité, humour, etc. Au cours de longues discussions avec Pete Carroll, il a résumé toutes ces notions en quatre valeurs qui décrivent de quelle manière il a vécu et comment il voudrait voir ses joueurs : joyeux, attentifs, compatissants et compétitifs.

Le mantra d'une équipe, d'une entreprise ou d'un groupe de projet, ce n'est pas sa vision. Le mantra, c'est la culture qui doit permettre de réaliser sa vision. C'est l'atmosphère, l'attitude, la manière qui caractérisent notre travail. Chaque entreprise a sa culture. La question est de savoir si on l'a choisie et entretenue ou si elle est le simple fruit du hasard.

Voici comment Steve Kerr a expliqué sa culture, son mantra, à ses joueurs :

- **joie** : je pense que de bonnes choses arrivent quand nous faisons ce qui nous procure de la joie. Montrez-moi que vous prenez du plaisir à jouer ;
- **pleine conscience** : ayez conscience que vous avez la chance de faire chaque jour ce que vous aimez faire par-dessus tout, c'est-à-dire jouer au basket. Cela doit vous inspirer de la gratitude envers la vie et vous aider à surmonter les blessures, les crises et les défaites ;
- **compassion** : nous ne pouvons gagner qu'ensemble. Lorsqu'un des coéquipiers fait une erreur, ne levez pas les yeux au ciel, allez le voir et faites-lui un *high-five*. Vous mesurez votre réussite par l'obtention ou non du titre, je la mesure par la manière dont vous vous traitez les uns les autres ;
- **esprit de compétition** : quelle est la meilleure version de toi-même ? Et comment puis-je t'aider à l'atteindre ?

Qui n'aimerait pas que son équipe soit un peu comme les Warriors ?

LE TRIANGLE DE LA CONFIANCE

INSPIRER LA CONFIANCE

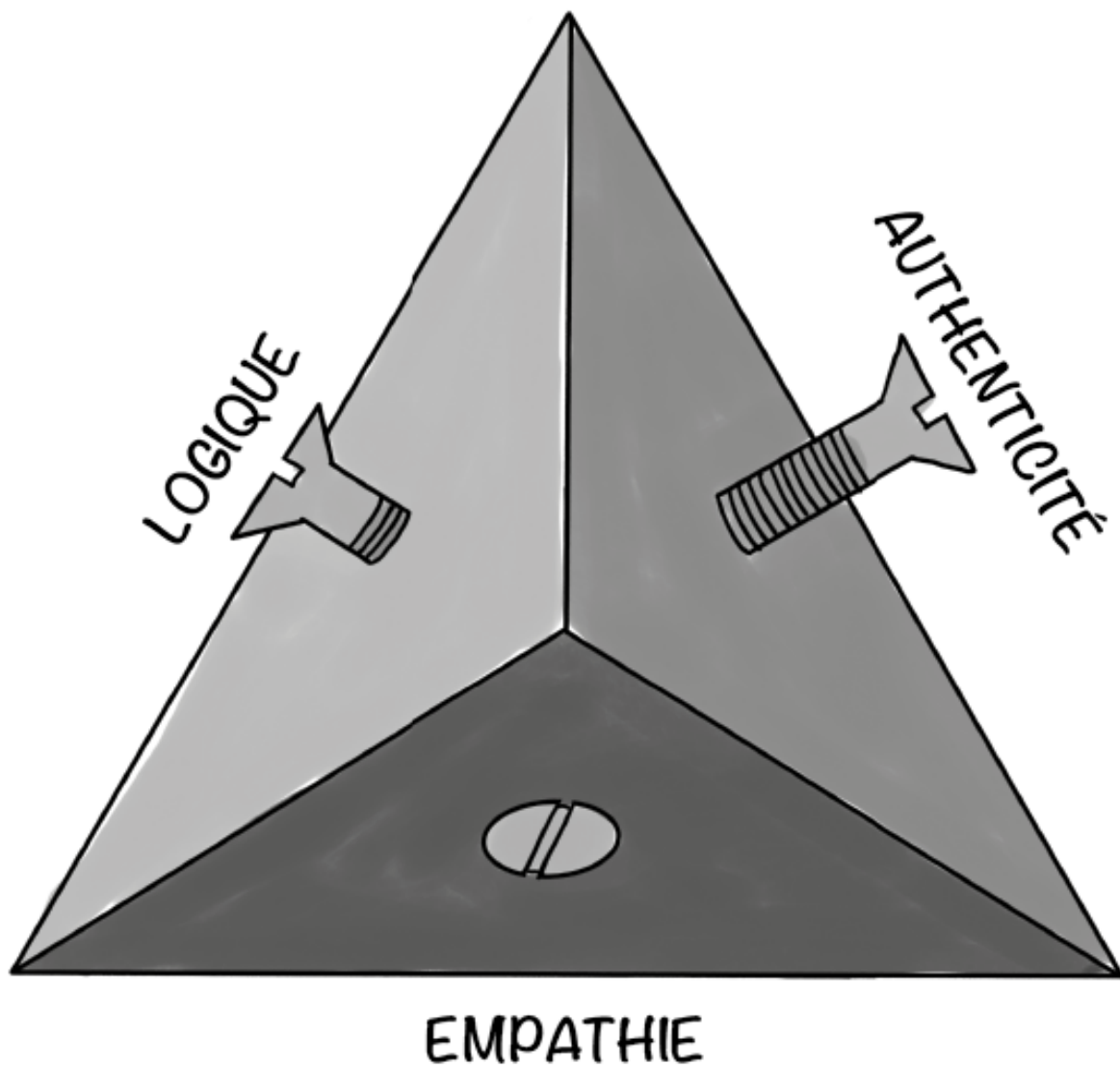
En matière de confiance, on se demande généralement si on peut se fier à telle ou telle personne, et rarement si l'autre peut se fier à nous.

Parler de « moyens d'instaurer la confiance » n'est certes pas très poétique, mais c'est peut-être l'une des notions les plus utiles quand on dirige des personnes. En effet, la confiance, c'est le ciment du travail d'équipe. Quand on ne passe plus son temps à évaluer et à contrôler les autres, ou bien à avoir peur qu'ils ne soient pas de notre côté, qu'ils soient incompetents ou qu'ils ne reviennent pas demain, on gagne en calme et en audace.

Les personnes qui encadrent une équipe et veulent renforcer la confiance en son sein doivent d'abord opérer un changement de point de vue. Il ne faut pas se focaliser sur le résultat, mais sur les gens qui doivent y parvenir. Cela n'a l'air de rien, mais c'est une différence considérable, et il vaut la peine de prendre une minute pour se demander ce sur quoi on met la priorité.

Dans un ouvrage très intéressant intitulé *Unleashed: The Unapologetic Leader's Guide to Empowering Everyone Around You*, Anne Morriss et Frances Frei présentent le « triangle de la confiance ». La confiance repose selon elles sur trois piliers : l'authenticité, l'empathie et la logique.

Les gens nous croient quand nous sommes honnêtes, fidèles à nous-mêmes et que nous ne jouons pas un double jeu (authenticité), quand ils ont l'impression que nous nous préoccupons d'eux (empathie), et quand nos décisions et nos actions sont compréhensibles et crédibles (logique).



Quelle vis a encore un peu de jeu chez vous ?

Lorsque la confiance au sein de l'équipe est perdue, c'est presque toujours à cause d'un de ces trois facteurs. Pour la restaurer, il faut d'abord déterminer lequel d'entre eux pose problème, quelle « vis » a du jeu. Tout le monde a un point faible en matière de confiance, un élément qui n'est pas très stable. Pour déterminer quelle vis mériterait d'être resserrée, il existe une méthode qui a fait ses preuves : réfléchissez à un moment où une personne ne vous a pas

fait autant confiance que vous l'auriez souhaité. Vous avez une situation en tête ? Maintenant, faites quelque chose de difficile : donnez raison à cette personne. Partez du principe que ses réserves étaient justifiées et que vous étiez vraiment responsable de ce manque de confiance.

Posez-vous trois questions.

LA PREMIÈRE :

Est-ce que je crois moi-même en ce que j'ai dit ?

Si la réponse est non, vous avez un problème d'authenticité. Attention, cela ne veut pas dire qu'on ne peut pas endosser différents rôles dans différentes situations. Cependant, à long terme, mieux vaut être fidèle à soi-même, explique Frances Frei.

LA DEUXIÈME :

Ai-je fait passer mes intérêts avant ceux de l'équipe ?

Si oui, vous avez un problème d'empathie. Selon Frances Frei, les personnes analytiques et avides de connaissances sont plus susceptibles de manquer d'empathie. Elles sont impatientes avec les gens qui ne sont pas aussi motivés qu'elles ou qui ont besoin de plus de temps qu'elles pour comprendre.

ENFIN, LA TROISIÈME :

Est-ce que mon projet est compréhensible pour les autres ?

Si la réponse est non, vous avez un problème de logique. Frances Frei conseille de ne parler que de ce que vous savez vraiment. Ne faites que des choses que vous maîtrisez.

L'idéal pour mettre en œuvre cet exercice est d'avoir un ou une partenaire d'entraînement qui vous connaît et peut vous évaluer. Et maintenant, le plus difficile : testez votre analyse en demandant à la personne qui ne vous a pas accordé sa confiance d'en discuter ouvertement.

Selon Frances Frei, cet échange peut à lui seul rétablir la confiance.

LA THÉORIE DES CHEFS DE SUTTON

CE QUE VOTRE CHEF FAIT CERTAINEMENT DE TRAVERS

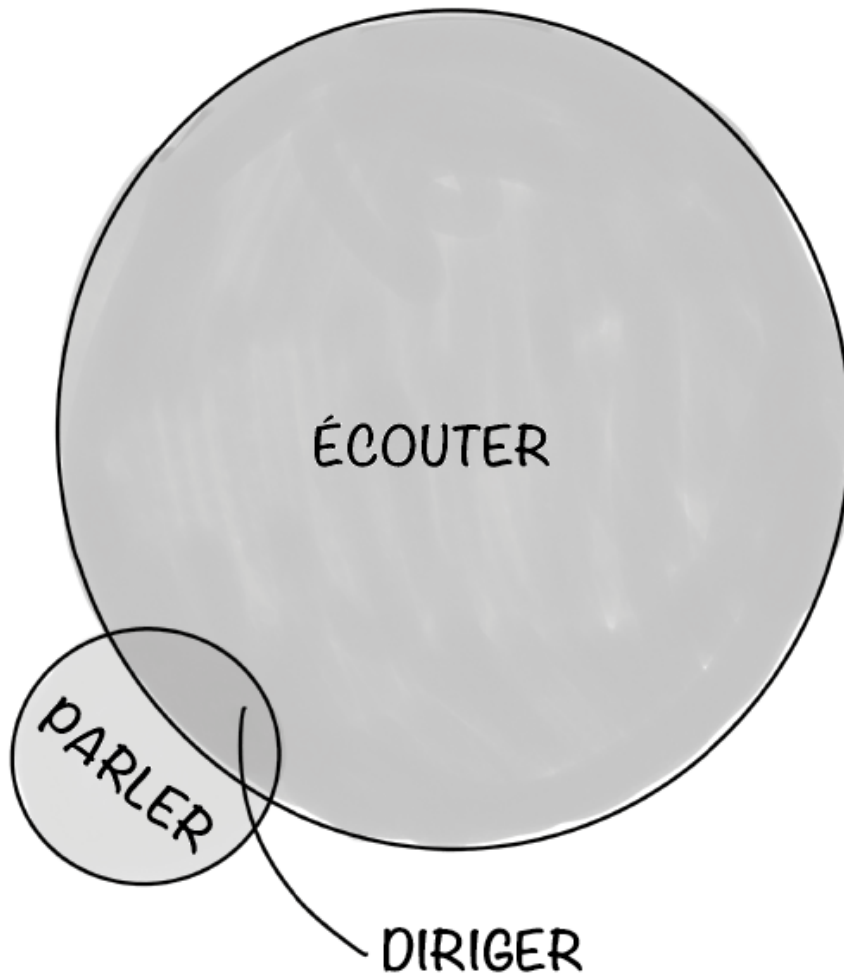
Robert Sutton, professeur à la Stanford Graduate School of Business et figure emblématique de la psychologie des organisations et du travail, observait il y a des années déjà dans son livre *Petit chef ou vrai patron ?* la chose suivante : les bons chefs savent comment c'est de travailler pour eux, et c'est d'ailleurs à ça qu'on les reconnaît.

Bien entendu, ce livre aborde bien d'autres sujets, mais concentrons-nous sur ce point. Selon Robert Sutton, il est essentiel que les personnes occupant des postes de direction aient conscience des répercussions de leurs actes sur les autres. Cela n'a l'air de rien, mais un grand nombre d'études de psychologie sociale montrent que plus on a de pouvoir, plus on se focalise sur soi-même et moins on s'intéresse aux autres.

Si vous voulez être un bon chef ou une bonne cheffe, vous devriez donc vous pencher rapidement sur cette question : comment est-ce de travailler pour moi ?

Cela étant dit, comprendre son impact sur les autres n'est pas des plus faciles. Une méthode radicale consisterait à demander à un tiers neutre d'interroger les personnes sous votre direction (de manière anonyme !). Vous pouvez également essayer de vous approcher de la vérité par vous-même à l'aide de trois questions imaginées par Robert Sutton.

BIEN DIRIGER



À quoi ressemble le ratio parole/écoute chez vous ?

1. EST-CE QUE JE PARLE BEAUCOUP PAR RAPPORT AUX AUTRES ?

Le but est ici de déterminer si l'on est plus centré sur soi-même ou sur les autres. La réponse est relativement facile à obtenir en demandant à une personne de confiance de noter les temps de parole lors de la prochaine réunion. On peut ensuite faire la comparaison. (Il est aussi intéressant de regarder la répartition du temps de parole entre les genres.)

2. EST-CE QUE J'IGNORE OU EST-CE QUE J'INTERROMPS SOUVENT LES AUTRES ?

Il n'y a pas de problème à interrompre de temps en temps une personne en réunion parce qu'elle dit des bêtises ou parce qu'on vient d'avoir une idée, c'est le signe d'une culture de la discussion vivace. Cependant, si je le fais tout le temps, cela montre que je n'écoute pas et que je n'essaie pas de comprendre les réflexions et les émotions de celles et ceux que je dirige.

3. QUAND JE PARLE, EST-CE QUE JE FAIS PLUTÔT DES AFFIRMATIONS, OU EST-CE QUE JE POSE PLUTÔT DES QUESTIONS ?

Robert Sutton explique que les « petits chefs » ont souvent des avis bien arrêtés sur tout. Cela vient du fait que l'on attend des chefs qu'ils et elles aient une opinion. Mais aussi du fait que les chefs se croient plus intelligents que les autres. En soi, ce n'est pas le problème. C'est peut-être même vrai. Ce qui ne va pas, c'est que l'on croit diriger parce qu'on parle. Or, diriger, c'est donner les moyens aux autres de se dépasser. Et plus on parle, moins on écoute, moins on comprend l'état d'esprit, les motivations et les pensées d'autrui. Et moins on donne la possibilité aux gens de s'améliorer. En bref, plus on parle, moins on dirige.

Notre idée de ce qu'est un bon chef relève du cliché : généralement, on pense à une personne charismatique qui irradie la confiance en

soi. Mais après avoir lu le livre de Robert Sutton, on comprend que le contraire de « sûr de soi » n'est pas « timide », mais « humble », et qu'il n'est pas question de se mettre en valeur, mais de mettre en valeur les autres.

Si on résume, ce n'est pas vous qui devez être charismatique. Votre travail, c'est de permettre aux autres de le devenir.

TEAMBUILDING

POURQUOI LA VULNÉRABILITÉ EST LA NOUVELLE FORCE

Lorsque les gens doivent accomplir quelque chose ensemble, ils doivent pouvoir compter les uns sur les autres et se faire confiance. La confiance ne tombe cependant pas du ciel, elle se *bâtit*. C'est pour ça qu'on parle de *teambuilding*. Et pour apprendre à se faire confiance, la méthode la plus sûre est de vivre une aventure ensemble.

Pourquoi ? Parce que dans les situations extrêmes, il arrive un moment où l'on arrête de faire semblant d'être fort, calme, ou de tout savoir. On finit par sortir de sa carapace et montrer son « vrai » visage. On se montre vulnérable. Ce sont des circonstances extrêmes. Personne n'aime afficher ses faiblesses. Pourtant, quand on le fait, il se passe quelque chose d'étonnant : la confiance s'établit.

Ce principe est parfois appelé *vulnerability loop*, le cercle de la vulnérabilité. L'auteur Daniel Coyle en parle dans son livre *The Culture Code* : une personne A se montre vulnérable. Une personne B le remarque et fait de même. La personne A se sent alors moins mal. On convient que la vulnérabilité est acceptable.

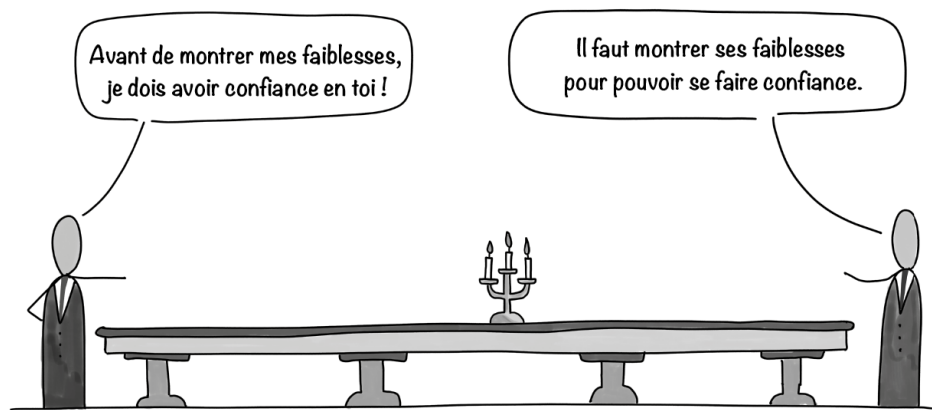
La réaction de la personne B est cruciale : si, quand quelqu'un avoue une faiblesse, elle fait comme si elle n'en avait elle-même aucune, alors la personne A ne montrera plus jamais ses faiblesses. Plus personne n'osera d'ailleurs le faire. Cela crée une culture de la

dureté. Inversement, si la personne B concède également des faiblesses, les autres oseront en faire autant. Il se développe ainsi une culture de la vulnérabilité.

Question subsidiaire : pourquoi est-ce si bien que tout le monde soit vulnérable ? C'est très simple, cela permet aux gens d'avoir suffisamment confiance au sein du groupe pour dire des phrases comme : « Je ne suis pas sûr d'y arriver seul, est-ce que tu peux m'aider ? », « J'ai eu une idée folle... », « Je suis désolée d'avoir dit ça », ou encore : « Je me suis trompé. »

La vulnérabilité n'est pas une faiblesse. C'est une source d'honnêteté et d'ouverture, mais aussi d'inspiration et de créativité.

Instaurer la confiance est un processus long. C'est particulièrement le cas lorsque les équipes ont souffert par le passé en raison d'individus difficiles ou de managers toxiques. Un entraînement au survivalisme ne suffira pas. Le respect, la gentillesse et l'engagement doivent être exercés au quotidien. La boucle de la vulnérabilité est un bon point de départ. La vulnérabilité et la confiance qu'elle fait émerger peuvent se développer grâce à de petites questions : « Comment t'appelles-tu, et pourquoi portes-tu ce nom ? », « Quel était ton livre préféré durant ton enfance ? », ou encore : « À quand remonte la dernière fois où tu as fait quelque chose pour la première fois ? » Poser ces questions innocentes avant le lancement d'un projet, d'un *workshop* ou d'une réunion peut transformer l'ambiance en mettant l'accent sur l'empathie.



Les choses se seraient passées très différemment si les deux parties avaient montré leur vulnérabilité au lieu de faire preuve de dureté.

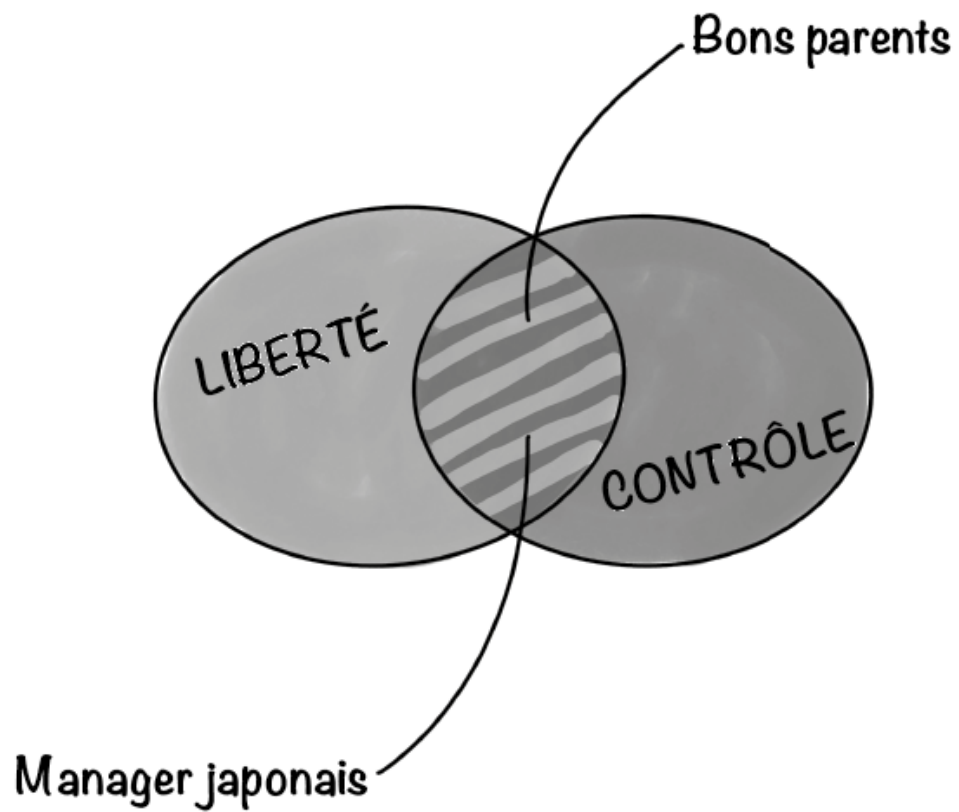
LA THÉORIE X/Y

QUEL TYPE D'EMPLOYÉ·E ÊTES-VOUS ?

Il n'est pas faux de dire que tout le monde est différent. Mais on peut aussi voir les choses comme Douglas McGregor : dans son livre *The Human Side of Enterprise* (1960), il fait une distinction fondamentale entre deux types d'employés, les « X » et les « Y ». Les X sont motivés par l'argent. Ils et elles ne veulent pas de discussions, mais des annonces. La mission de la direction est de distribuer des tâches et des incitations. Les Y, quant à eux, travaillent mieux lorsqu'ils et elles ont l'impression d'avoir voix au chapitre. La mission de la direction est alors de promouvoir l'implication du personnel.

En 1981, William Ouchi a montré que beaucoup de personnes pensent être des Y, mais préfèrent être dirigées clairement comme des X. Il a alors proposé un type intermédiaire : le type Z, ou « style japonais ». Les « Z » veulent de la sécurité et la récompensent par leur loyauté. Pour les employeurs, cela signifie offrir des contrats à long terme, voire, selon William Ouchi, des contrats à vie. Les personnes de type Z parlent d'autodétermination, mais ont besoin de soutien. Comprendre : de coaching. Les Z préfèrent l'échange et un bon climat de travail à la réussite. Traduction pour les employeurs : mieux l'employé·e se sentira, meilleures seront ses performances.

Le style de direction décrit par William Ouchi rappelle ce que font les bons parents : il faut trouver l'équilibre subtil entre liberté et contrôle.



Tout le monde a besoin de règles, même si c'est pour les enfreindre.

DIVERSITÉ

POURQUOI VOUS DEVRIEZ EMBAUCHER DES GENS QUI NE VOUS RESSEMBLENT PAS

Nous faisons tous et toutes instinctivement confiance aux personnes qui nous ressemblent. Quand un individu parle le même dialecte que nous, a les mêmes goûts musicaux ou bien est allé comme nous dans une école Montessori, nous nous sentons immédiatement plus proches de lui, de manière inconsciente. Les points communs nous donnent un sentiment de sécurité, c'est la raison pour laquelle on préfère généralement travailler avec des personnes avec qui on irait aussi volontiers boire un verre.

Si nous devons constituer une équipe, nous prendrions inconsciemment des personnes comme nous. Le fait d'embaucher des gens qui ont un comportement similaire au nôtre, c'est ce que l'on appelle le *cultural fit hiring*. C'est agréable, parce que tout le monde pense de la même manière. Mais ce n'est pas judicieux, justement parce que tout le monde pense de la même manière.

Il est plus intéressant d'embaucher des personnes qui ne nous ressemblent pas, mais qui nous complètent. C'est le concept du *cultural contribution hiring* : on recherche des personnes qui nous enrichissent sur le plan culturel. La diversité est plus forte que l'uniformité.

En général, quand on parle de diversité, on pense aux questions de genre. C'est bien plus que cela. Les personnes « trop jeunes », « trop vieilles », issues d'autres classes sociales ou de l'immigration, ou bien porteuses d'un handicap physique ou mental

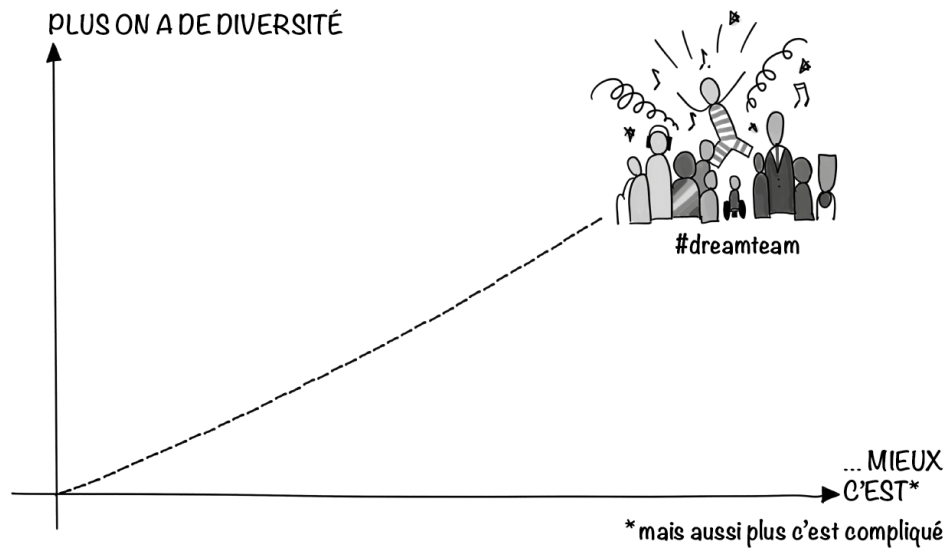
ne sont souvent pas embauchées ou promues. Puisqu'elles se trouvent rarement en position de direction, elles ne peuvent pas non plus attirer dans leur sillage d'autres gens qui leur ressemblent. Pourtant, elles enrichiraient considérablement la façon de penser du groupe.

Quand on forme une équipe, on doit donc réfléchir soigneusement aux caractéristiques, aux talents, aux forces et aux capacités des personnes dont on a besoin, et à ce qu'il faudrait pour compléter l'équipe et l'entreprise. Et surtout, on doit réfléchir aux voix qui manquent.

La diversité en elle-même n'est pas une garantie de succès. Au début, il manque aux équipes hétérogènes les connaissances communes essentielles pour qu'un rouage en entraîne un autre. Lorsqu'on crée les conditions nécessaires pour que les différents membres de l'équipe puissent faire valoir leur point de vue et leur expérience, cela élargit le socle de connaissances sur lequel le groupe peut se baser. Dans un environnement inclusif fonctionnel, les équipes diverses sont meilleures que les équipes homogènes. Dans de nombreux domaines, on a pu observer un avantage ; celui-ci est parfois mince, mais il est toujours clairement présent.

Encore un mot sur la diversité : elle offre beaucoup, mais elle demande aussi beaucoup. Il faut plus de temps, de compréhension, d'empathie et de capacités d'adaptation pour avoir des voix différentes dans l'équipe. La raison d'être, la définition de la finalité et l'objectif, la répartition des rôles, la structure et la direction deviennent encore plus importantes.

Cependant, en retour, on obtient quelque chose qui n'a pas de prix : une diversité de points de vue. Et plus d'égalité.



LA MATRICE CONFIANCE/PERFORMANCE

COMMENT CHOISIR DE BONNES RECRUES

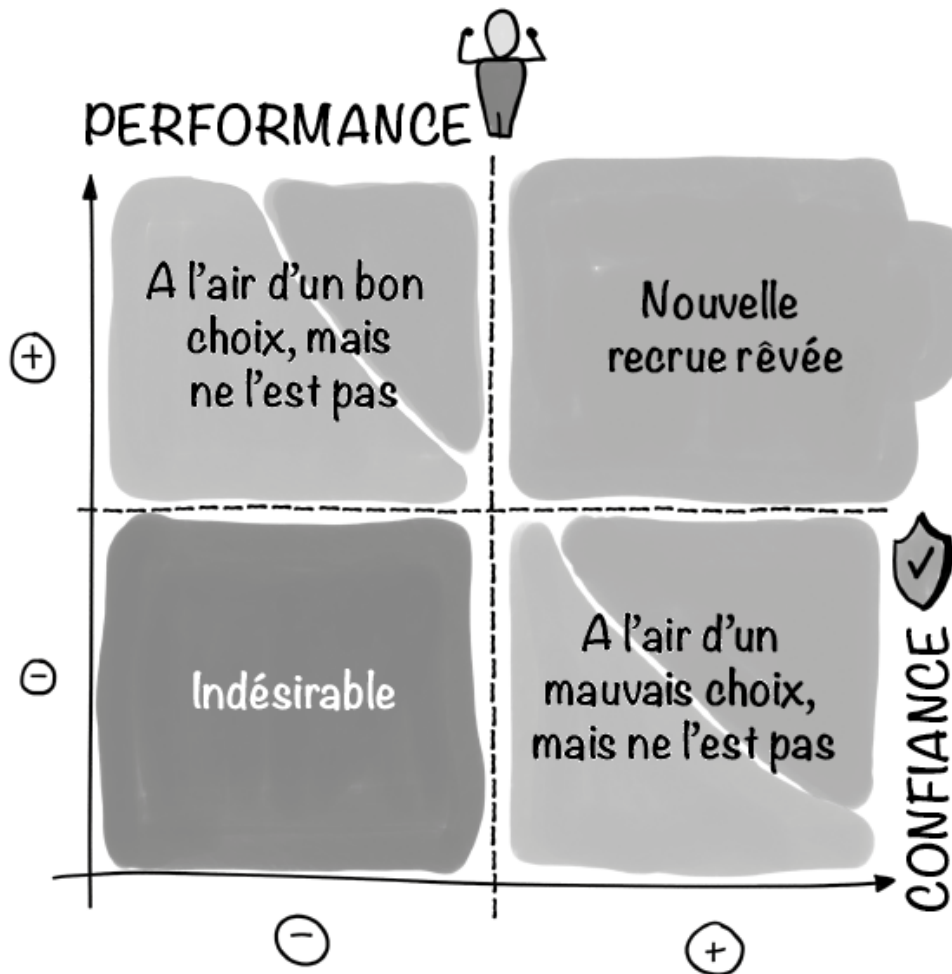
C'est bien connu, les gens sont le facteur le plus important de la réussite ou de l'échec d'une entreprise. Mais comment reconnaître une personne qui fera avancer l'organisation ?

Une présentation de l'auteur Simon Sinek fournit une des réponses les plus simples et les plus surprenantes à cette question. (Toute personne ayant été ne serait-ce qu'une fois sur LinkedIn connaît l'extrait vidéo de deux minutes dont nous parlons. Sans vouloir en dire trop, il est intéressant de le visionner de temps en temps.) Quand les Navy Seals, une unité spéciale de la marine des États-Unis, choisissent une nouvelle recrue, explique donc Simon Sinek, ils prennent leur décision en se fondant sur un modèle simple à deux paramètres (voir l'illustration suivante) : *performance* et *trust*, la performance et la confiance. La performance désigne la capacité de la personne à faire ce que l'on attend d'elle. La confiance interroge la personnalité du candidat ou de la candidate. Dans le langage macho des Navy Seals, ça donne : « *Do I trust you with my life?*, Est-ce que je te confierais ma vie ? » et : « *Do I trust you with my wife?*, Est-ce que je te confierais ma femme ? »

En représentant la première question en ordonnée et la seconde en abscisse, on obtient une matrice à quatre champs.

- *Low performer of low trust* (performances et confiance faibles) : individu dont personne ne veut.
- *High performer of high trust* (performances et confiance élevées) : individu que tout le monde veut dans son équipe.

- *High performer of low trust* (performances élevées, confiance faible) : individu qui a l'air d'un bon choix, mais ne l'est pas.
- *Low performer of high trust* (performances faibles, confiance élevée) : individu qui a l'air d'un mauvais choix, mais ne l'est pas.



Ce qui est intéressant ici, c'est que les Navy Seals valorisent plus la confiance que la performance.

Ils préfèrent recruter un *low performer of high trust* qu'un *high performer of low trust*. Ils ne veulent pas de quelqu'un qui sait tout faire, mais de quelqu'un sur qui les autres membres de l'équipe peuvent compter. Simon Sinek présente cela de la manière

suivante : les Navy Seals cherchent quelqu'un qui trouvera la force d'aider la personne qui est à ses côtés, même dans des situations particulièrement difficiles sur le plan physique ou émotionnel.

Évidemment, les Navy Seals sont un exemple extrême. La plupart des équipes n'ont pas besoin de soldats d'élite, mais n'ont pas besoin non plus de quelqu'un qui casse la photocopieuse en faisant du café. Par ailleurs, quand on y réfléchit un peu, on peut s'interroger : qu'est-ce qui est important pour moi dans le travail d'équipe ? Les performances ou le sentiment de pouvoir me fier aux autres ? Avec qui la collaboration a-t-elle été la plus fructueuse au cours de ma carrière ?

Notre hypothèse : ces personnes, ce sont celles en qui vous aviez confiance. Cela recouvre deux choses, la confiance en leurs capacités et le fait de savoir que vous puissiez compter sur elles humainement. Cela a l'air si évident que l'on ne penserait pas devoir en parler.

Pourtant, lors des entretiens annuels et des négociations sur les objectifs, on discute presque exclusivement des performances et l'on n'évoque quasiment jamais la question de la confiance. La plupart des entreprises évaluent les cadres dirigeants en fonction de leurs performances (ventes, résultats trimestriels, etc.), mais pratiquement jamais en fonction de la confiance que leur accordent leurs équipes.

LA THÉORIE DU LIFT OUT

POURQUOI VOUS DEVRIEZ CHANGER DE TRAVAIL EN ÉQUIPE

Une petite question pour s'échauffer : préféreriez-vous prendre l'avion avec une équipe de bord :

- a) bien reposée, mais qui ne se connaît pas, ou
- b) fatiguée, mais qui a souvent volé ensemble ?

Espérons pour vous que vous ayez choisi l'option b). Mieux vaut une équipe fatiguée, mais qui se connaît bien. En effet, 73 % de tous les accidents aériens se sont produits avec des équipes qui volaient ensemble pour la première fois. Les chiffres sont si clairs que la Nasa a effectué une simulation montrant qu'une équipe bien reposée dont c'est le premier vol commun fait plus d'erreurs qu'une équipe épuisée par douze heures de vol, mais qui a travaillé souvent ensemble par le passé.

Ce phénomène est aussi connu en médecine : c'est dans les hôpitaux où le chirurgien cardiaque, l'anesthésiste et l'assistant technique se connaissent et forment une équipe bien rodée que le taux de mortalité des opérations de pontage est le plus bas.

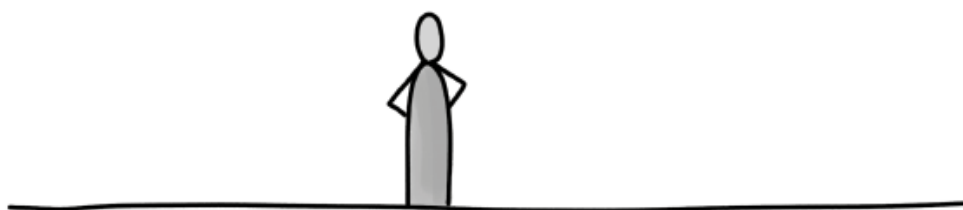
Le résultat ne dépend pas des individus, mais du contexte et, surtout, des interactions. Le grand talent de l'entreprise A ne brillera

pas forcément dans une entreprise B. Toutes les stars ont besoin d'une équipe.

MAIS QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

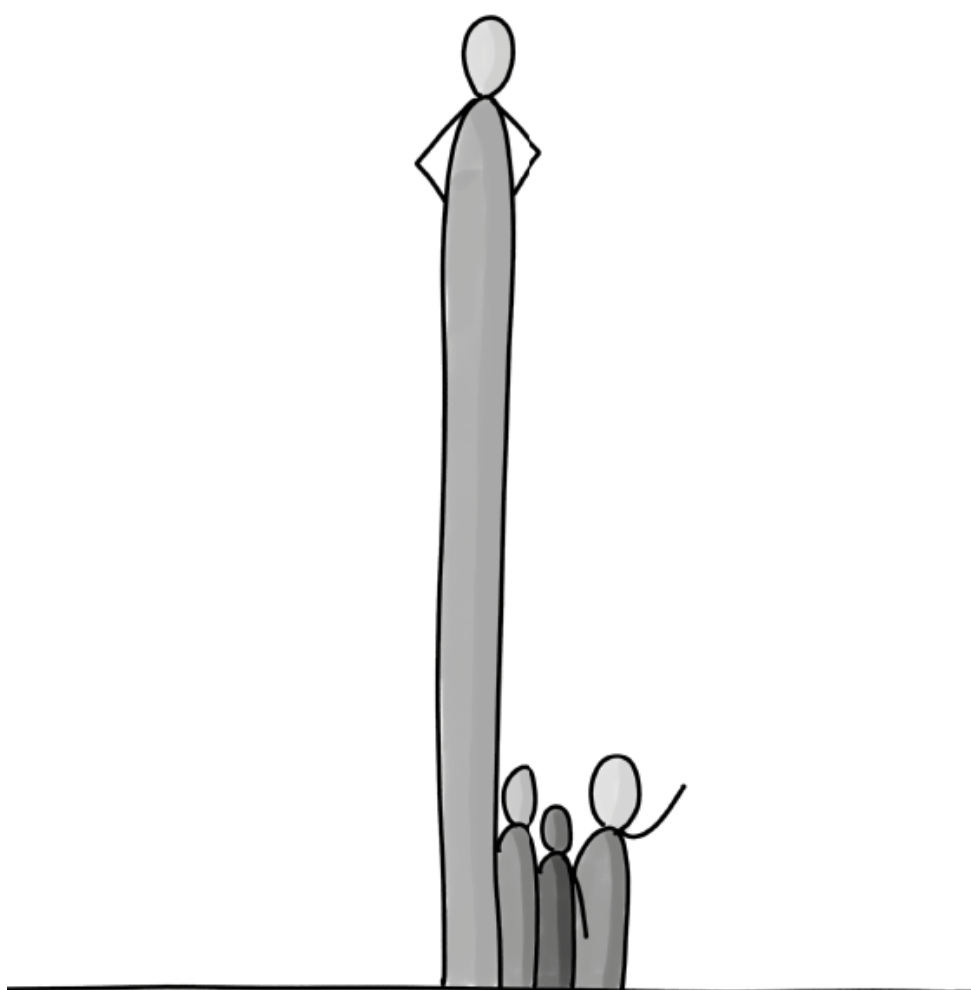
Pour les employé·e·s : ne cherchez pas simplement un travail qui vous intéresse, cherchez aussi une entreprise et un environnement qui vous conviennent. Ne vous demandez pas seulement quelles seront vos tâches, mais également quels seront vos collègues. Et si vous avez trouvé des collègues avec qui vous travaillez bien, essayez de rester en équipe.

Pour les employeurs et employeuses : ne cherchez pas une personne, mais une équipe. Même le plus grand des talents a besoin d'un environnement où il peut briller. N'embauchez donc pas uniquement le talent, mais aussi l'équipe qui fait sa réussite. En gestion RH, c'est ce qu'on appelle un *lift out*. Évidemment, il est moins cher de recruter une seule personne, mais « moins cher » signifie toujours « plus cher » sur le long terme. En effet, et s'il s'avérait que votre nouvel élément n'était efficace que grâce à son ancienne équipe ? Ne recrutez pas seulement des équipes entières. Allez plus loin : récompensez-les aussi collectivement. Donnez des promotions d'équipe.



Mes capacités

Nous n'apprenons pas grâce à nos missions, mais grâce à nos collègues.



Mes capacités quand je suis
avec Julia, Azra et Tom

HIÉRARCHIE HORIZONTALE

FAIRE DE LA PLACE POUR LA NOUVEAUTÉ

Frédéric II de Prusse, dont le règne sur cet État d'Europe centrale s'est étalé de 1740 à 1786, était fasciné par les figurines mécaniques d'apparence identique se mouvant toutes de la même manière. Il voulait faire de ses soldats des créatures tout aussi standardisées. Au cœur de sa réflexion, une formation unique, mais surtout, la chaîne de commandement : l'instance supérieure donne des instructions, l'instance inférieure les exécute. Frédéric II prônait la hiérarchie à l'état pur.

Le principal point fort des structures hiérarchiques, c'est que tout se passe conformément au plan établi. Le déroulement des opérations et le résultat sont prévisibles, et cela crée de la stabilité.

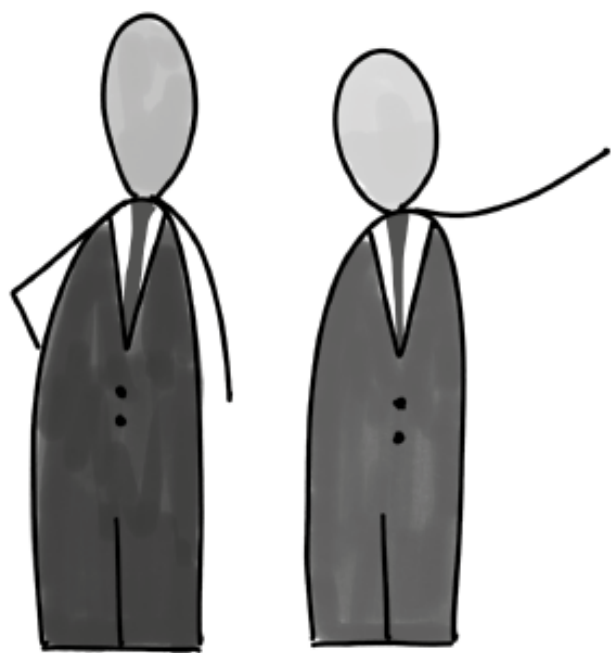
Ironiquement, ce principal point fort est aussi leur principal point faible. Il n'y a pas de place pour la nouveauté. De plus, la longueur des circuits décisionnels entraîne une lourdeur nuisant également à l'innovation.

Frédéric II avait anticipé cela et a également créé des unités décentralisées capables de réagir de manière autonome. Cet immense partisan de la hiérarchie est donc aussi le fondateur de l'organisation horizontale. Quand on dit « organisation horizontale », beaucoup de gens pensent à un environnement où tout le monde peut s'exprimer, mais où personne n'a le dernier mot. C'est faux. « Horizontal » signifie seulement que la structure compte le moins d'échelons hiérarchiques possible. Typiquement, on élimine les niveaux intermédiaires. On obtient des voies de communication plus courtes, plus rapides et plus directes entre conception et exécution.

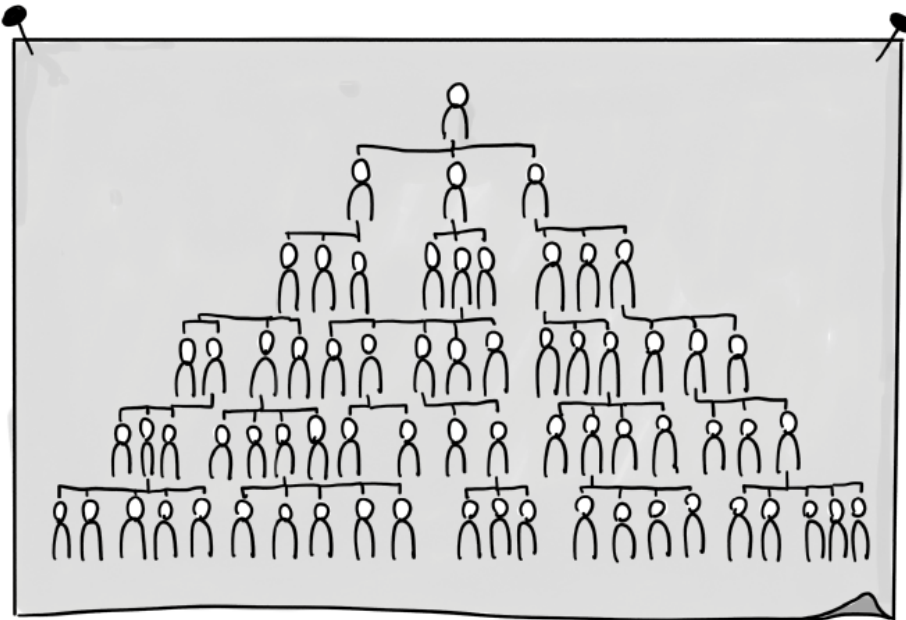
Les collaborateurs et collaboratrices ont plus de marge de manœuvre, de souplesse et d'autonomie, et ont plus de responsabilités. C'est toutefois la direction qui endosse la responsabilité générale. C'est un élément crucial. En effet, sans soutien, la nouvelle marge de manœuvre gagnée par le personnel n'est plus une liberté, mais un fardeau.

L'organisation horizontale, c'est donc la redistribution des possibilités de création des échelons supérieurs vers les échelons inférieurs, mais sans redistribution de la responsabilité concernant le résultat global. Ça semble prometteur. Peu de gens préféreraient un poste dans l'armée permanente de Prusse plutôt qu'un poste dans une unité décentralisée à la structure horizontale.

Pourtant, en pratique, les organisations horizontales vont rarement de pair avec une abolition des contraintes pour les services concernés. La plupart du temps, les objectifs (généralement financiers) sont déjà fixés, et les moyens et possibilités pour les atteindre sont limités ou ont été supprimés. La responsabilité a donc été déléguée, mais pas le pouvoir de changer vraiment quoi que ce soit.



« Si on met l'affiche au sol,



nous aussi, on a une structure horizontale. »

LA SOCIOCRATIE

#NEWWORK : CE À QUOI POURRAIT RESSEMBLER LE TRAVAIL DU FUTUR

On a longtemps cru que les structures pyramidales étaient les meilleures pour organiser les individus et le travail. Ce n'est pas faux : les hiérarchies claires sont source d'ordre et de stabilité.

Mais les signes que ce type d'organisation ne fonctionne plus se multiplient : le personnel est épuisé, la direction aussi.

Les raisons de cet épuisement sont nombreuses. L'une d'entre elles, c'est que la structure pyramidale reflète mal la complexité du monde actuel. C'est le constat dressé par Frédéric Laloux dans son livre très éclairant *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées*. Et il n'est pas le seul à le faire.

Il existe une autre solution : organiser les individus non pas en pyramide, mais en cercle. C'est ce que l'on appelle la « sociocratie », le « gouvernement des associés ».

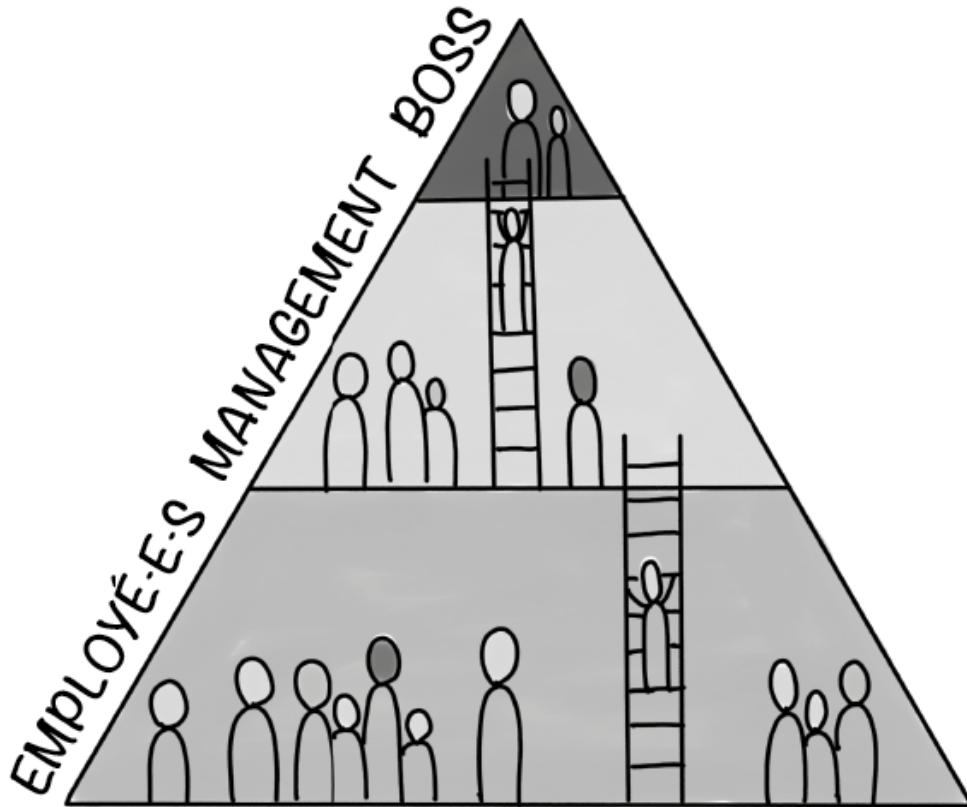
Si l'on simplifie, chaque cercle (équipe) se charge d'une partie du travail qui mènera à la réalisation de l'objectif global de l'organisation, et endosse l'entière responsabilité de son travail. Le périmètre du cercle marque le début et la fin de ce domaine d'autonomie. Cela clarifie quelles décisions doivent être prises ou non par le cercle. Certains cercles se recoupent, et certains rôles apparaissent dans plusieurs cercles. L'idée centrale est de s'auto-organiser, autrement dit de donner un maximum de liberté aux personnes au sein des cercles et de s'assurer en même temps que

le travail des différents cercles contribue à la finalité générale (□ « Agilité », p. [43](#)).

Pour certains, ça fera un peu : « On s'assoit en cercle autour d'un feu de camp en chantant *Kumbaya*. » Cependant, quand on s'intéresse aux principes de base de la sociocratie, on se dit tout de suite que l'on a envie d'une entreprise qui travaille comme ça.

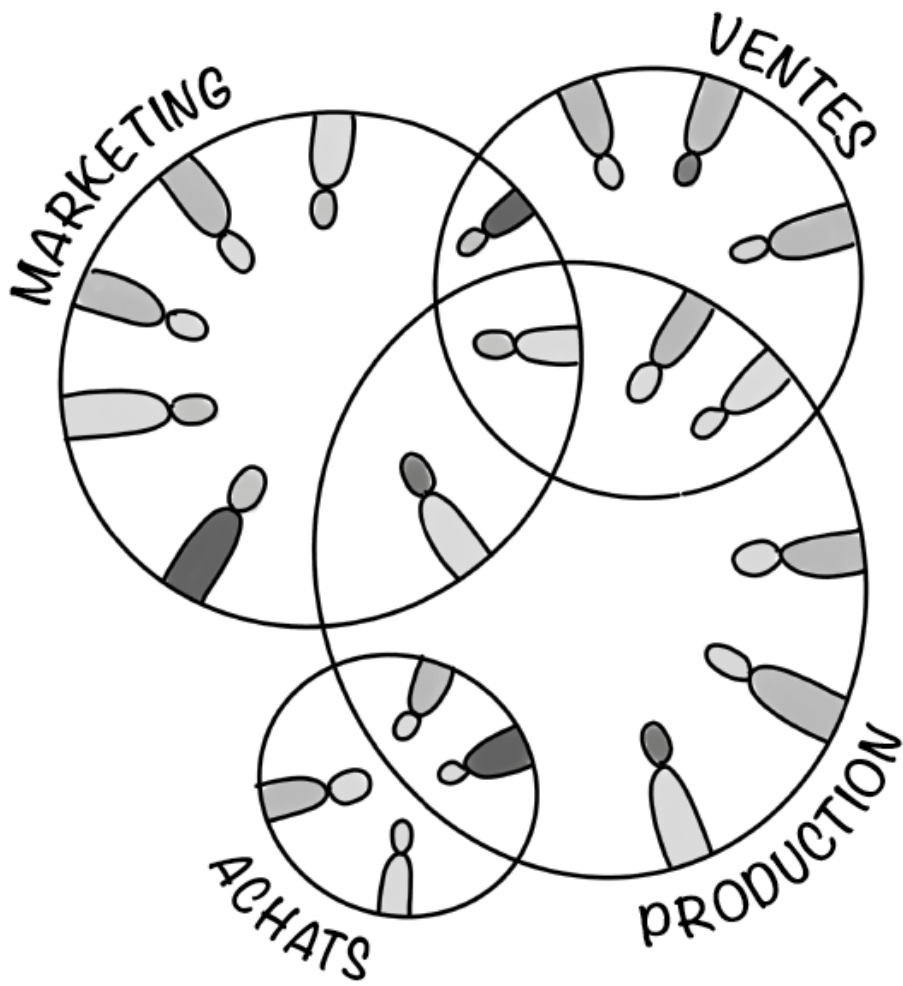
1. Principe d'égalité : toutes les personnes qui sont concernées par une décision sont impliquées.
2. Principe de consentement : on n'agit que lorsque toutes les objections ont été intégrées à la décision (en sociocratie, c'est comme ça que l'on nomme le consensus.
3. Principe de responsabilité : faire ce que l'on a promis de faire. Et agir dans l'intérêt de tous.
4. Principe de l'amélioration continue : diviser le chemin en petites étapes et apprendre en cours de route comment mieux réaliser l'étape suivante (□ « *Small wins* », p. [89](#)).
5. Principe de transparence : rendre toutes les informations accessibles à tout le monde dans l'organisation sauf s'il y a une raison importante à les garder confidentielles.
6. Principe d'efficacité : ne se préoccuper que de ce qui permet de se rapprocher de l'objectif.
7. Principe d'empirisme : évaluer sans cesse toutes les hypothèses et les ajuster si nécessaire.

HIÉRARCHIE



Le triangle doit se transformer en cercles.

SOCIOCRATIE

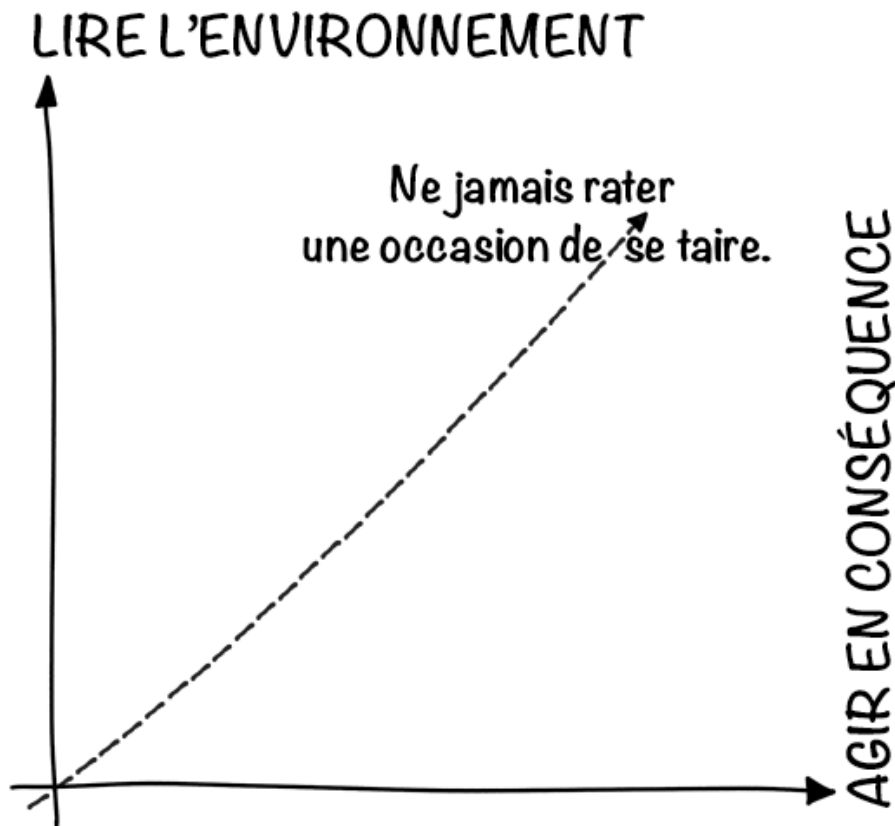


NUNCHI

À QUEL POINT CONTRIBUEZ-VOUS À LA RÉUSSITE DE VOTRE ÉQUIPE ?

Le *nunchi* est un principe très ancien profondément ancré dans l'histoire confucianiste de la Corée. C'est l'art de comprendre les émotions des autres. Au cœur de cet apprentissage figure l'environnement. Cela peut être un lieu physique, par exemple une salle de réunion, mais aussi une situation sociale dans laquelle des personnes se trouvent rassemblées : un verre avec un ami dans un bar, un repas de famille, une convocation par une supérieure hiérarchique, le moment où l'on rentre dans la chambre de son enfant. Il s'agit d'évaluer l'état d'esprit de la personne en face, de « lire » cet environnement et de déterminer ce dont cet environnement a « besoin », autrement dit, ce qui pourrait améliorer l'ambiance, faire retomber la température.

Avoir un bon *nunchi*, c'est comprendre en un clin d'œil dans quel environnement social on se trouve et ce que l'on peut apporter pour que les autres se sentent bien. Pour l'autrice américano-coréenne Euny Hong, c'est un concept très oriental. Dans le monde occidental, nous prenons certes en considération la réaction des autres, mais nous rapportons l'atmosphère à nous-mêmes. Nous faisons attention à ce que l'on nous voit, à ce que notre message arrive bien à destination, à notre impact. En Corée, c'est l'inverse : on lit les autres et on fait attention à ce dont ils ont besoin pour pouvoir les influencer positivement.



Cela vaut en particulier pour les hommes.

Avez-vous un bon *nunchi* ? En réunion, vous remarquez quand quelqu'un veut dire quelque chose, mais se retient de le faire ? Vous faites attention à ce que tout le monde ait eu un chocolat avant de prendre le dernier ? Vous avez certainement un bon *nunchi*. Les gens ont tendance à trépigner, voire à lever les yeux au ciel quand vous leur expliquez une énième fois comment fonctionne le monde ? « Tu n'avais pas remarqué ? » est une question que l'on vous pose souvent ? Vous voulez toujours avoir le dernier mot ? Vous devriez probablement travailler sur votre *nunchi*.

Il ne suffit cependant pas de comprendre la situation et de noter ce qui se passe. Le *nunchi*, c'est lire la situation, puis en prendre la responsabilité. On ne peut pas attendre que les autres changent. C'est à nous d'impulser les changements que nous appelons de nos vœux. Si vous remarquez par exemple une baisse d'énergie en

réunion ou de la tension lors d'une discussion avec votre partenaire, vous ne pouvez pas vous contenter de cette observation, qui ne vous apporte rien. Vous devez y remédier.

Au premier abord, le *nunchi* paraît altruiste. Pourtant, il a une facette machiavélique. Il sert à bien s'entendre avec les autres, mais aussi à obtenir ce que l'on veut. L'idée, c'est qu'au lieu de prendre, on pousse les gens à nous donner ce dont on a besoin.

Voici comment mettre cette théorie en pratique : avant d'entrer dans une pièce, respirez profondément et réfléchissez à ce que vous allez y apporter : de la fatigue ? Du stress ? De l'énervement ? Est-ce que vous avez faim ?

Ne confondez pas l'atmosphère de la pièce avec votre propre humeur !

Lors de vos rencontres, arrêtez de tout rapporter à vous et demandez-vous plutôt comment faire en sorte que les autres se sentent mieux, parlent, ou aient le courage de penser différemment ou de dire la vérité. Pour y arriver, parlez moins et écoutez attentivement ce que les autres disent.

Et, par pitié, arrêtez de vouloir avoir le dernier mot. Pour résumer, en réunion, ne ratez pas une occasion de vous taire.

ANNEXES

SOURCES

La règle des deux pizzas

<http://blog.idonethis.com/two-pizza-team/>

Le modèle de Tuckman

Kate Cassidy, « Proposing a New Model of Group Development for Practitioners », *Journal of Experiential Education*, 2007.

Aron Warren, *In-Depth Look at Tuckman's Ladder and Subsequent Works as a Tool for Managing a Project Team*, 2017.

Bruce Tuckman, « Developmental sequence in small groups », *Psychological Bulletin*, 1965.

Run the bank vs change the bank

Shane Parrish, *The Great Mental Models*, vol. 1, Latticework Publishing, 2019.

Le travail hybride

<https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4>

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/4-modes-of-collaboration-are-key-to-success-in-hybrid-work>

New pay

Gary Charness, Ramón Cobo-Reyes, Natalia Jiménez, Juan A. Lacomba, Francisco Lagos, « The Hidden Advantage of Delegation: Pareto Improvements in a Gift Exchange Game », *The American Economic Review*, vol. 102, n° 5, 2012.

<https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.102.5.2358>

Wesley C. King, Edward W. Miles, D. David Day, « A Test and Refinement of the Equity Sensitivity Construct », *Journal of*

Organizational Behavior, vol. 14, n° 4, 1993.

Équipe rouge vs équipe bleue

Mark Yanalitis, *Red Teaming Approach Rationale and Risks*, 2014

https://www.researchgate.net/publication/259546738_Red_Teaming_Approach_Rationale_and_Risks

Agilité

<https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>

<https://www.youtube.com/watch?v=Yvfz4HGtoPc>

Prise de décision intégrative

<https://9spaces.de/tools/integratives-entscheiden>

La sécurité psychologique

Interview d'Amy Edmondson par Mikael Krogerus, 10 novembre 2021.

L'échelle d'inférence

Peter M. Senge, *La Cinquième Discipline. Levier des organisations apprenantes*, Eyrolles, 2015.

L'expérience de la pomme pourrie

Eliza Byington, Will Felps, Terence Mitchell, « How, When, and Why Bad Apples Spoil the Barrel: Negative Group Members and Dysfunctional Groups », *Research in Organizational Behavior*, 2006.

Le cercle de réciprocité

Wayne Baker, The Paying it Forward Paradox,

<https://www.youtube.com/watch?v=PwfSvQkeRXA>

La sincérité bienveillante

Kim Scott, *En toute franchise*, Pearson France, 2019.

Perspective 4-en-1

<https://www.postwachstum.de/die-vier-in-einem-perspektive-eine-utopie-von-frauen-die-eine-utopie-fur-alle-ist-20110828>

Burn-out

Discussion avec Benno Maggi, 8 octobre 2021.

Small wins

Karl Weick, « Small Wins », *American Psychologist*, 1984.

https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Small-Wins_Redefining-the-Scale-of-Social-Problems.pdf

Outils de coopération

Clayton Christensen *et al.*, *Tools of Cooperation and Change*, HBR, 1999.

Leadership serviteur

Robert Greenleaf, *The Servant as Leader*, Springer, 2007.

Restructuration

Présentation interne de Marc Werner chez Galenica.

Pre-mortem

Gary Klein, *Performing a Project Premortem*, HBR, 2007.

Post-mortem

Spotify Engineering Culture – Part 1 :
<https://www.youtube.com/watch?v=Yvfz4HGtoPc>

2 ouvriers, 2 niveaux

Dag Grødal, *Hvem lager murstein og hvem bygger katedral? Om prosjekters formål og håndtering av interessenter*, 2017.

Purpose

<https://digitaleneuordnung.de/blog/purpose/#beispiele>

Métrique de l'étoile Polaire

Nous n'avons pas réussi à déterminer qui est à l'origine de l'idée de *North Star Metric*. Généralement, il est fait référence à Sean Ellis, qui est aujourd'hui le plus grand défenseur de cette méthode, mais le concept est sans nul doute plus ancien.

<https://blog.growthhackers.com/finding-your-north-star-metric-fc1c1f71cbcb>

Dire oui

Nous n'avons pas trouvé de théorie qui tienne la route à ce sujet, mais nous avons de nombreuses anecdotes personnelles.

Dire non

À celles et ceux qui souhaiteraient se pencher plus avant sur le fait de dire non, nous conseillons le livre de Greg McKeowns intitulé *L'Essentialisme*. C'est probablement l'un des ouvrages les plus intelligents écrits à ce sujet.

Culture d'entreprise

Merve Emre, *The Repressive Politics of Emotional Intelligence*, The New Yorker, 2021.

Culture d'équipe

Francesca Gino et Jeff Huizinga, *Steve Kerr: Coaching the Golden State Warriors to Joy, Compassion, Competition, and Mindfulness*, Harvard Business School, 2020. Steve Kerr parle de sa stratégie de direction dans son podcast avec Pete Carroll, que nous recommandons chaudement :

<https://www.theringer.com/2020/4/13/21218869/flying-coach-with-steve-kerr-petecarroll-two-champions-mentors-philosophies-why-they-coach-premiere>

Le triangle de la confiance

Frances Frei, Anne Morriss, *Unleashed: The Unapologetic Leader's Guide to Empowering Everyone Around You*, Harvard Business Review Press, 2020.

La théorie des chefs de Sutton

Robert I. Sutton, *Petit chef ou vrai patron ?*, Vuibert, 2010.

https://bobsutton.typepad.com/my_weblog/2010/08/are-you-in-tune-with-your-people-or-living-in-a-fools-paradise-three-diagnostic-questions-for-every-.html

Teambuilding

Daniel Coyle, *The Culture Code*, Random House, 2018.

La théorie X/Y (sur la sellette !)

Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, Mcgraw-Hill, 1960.

Diversité

Why Diverse Teams Outperform Homogeneous Teams :

<https://neuroleadership.com/your-brain-at-work/why-diverse-teams-out-perform-homogeneous-teams/>

La matrice confiance/performance

<https://www.youtube.com/watch?v=kJdXjtSnZTI>

La théorie du lift out

J. Richard Hackman, *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Harvard Business Press, 2002.

Robert S. Huckman, Gary P. Pisano, *The Firm Specificity of Individual Performance: Evidence from Cardiac Surgery*, Management Science, 2006

<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1050.0464>

Hiérarchie horizontale

Gareth Morgan, *Images de l'organisation*, De Boeck Supérieur, 1999.

La sociocratie

https://sociocracy30.org/_res/practical-guide/S3-Praxisleitfaden.pdf

Frédéric Laloux, *Reinventing organizations. La version résumée et illustrée du livre phénomène qui invite à repenser le management*, Diateino, 2016.

Nunchi

Euny Hong, *Le Pouvoir du Nunchi. Le secret coréen pour doper son intelligence émotionnelle*, Hugo Doc, 2019.

LES AUTEURS

MIKAEL KROGERUS est finlandais, mais est né à Stockholm et a fait ses études au Danemark, à l'école Kaospilot. Il a entre autres travaillé pour le *NZZ Folio*, le magazine du quotidien suisse *Neue Zürcher Zeitung*. Aujourd'hui, il est rédacteur au sein de l'hebdomadaire zurichois *Das Magazin*, et aime le ski de fond (de préférence en groupe).

ROMAN TSCHÄPPELER est suisse, né à Berne, et a également étudié à l'école Kaospilot. Il est aussi titulaire d'un master de la Haute École des arts de Zurich. Avec son studio guzo.ch, il conseille les entreprises sur le plan stratégique et créatif. Il aime jouer au tennis (de préférence en simple).

Mikael Krogerus et Roman Tschäppeler sont les auteurs de nombreux *bestsellers*. Leurs livres ont été traduits dans plus de 25 langues et se sont vendus à des millions d'exemplaires.

www.rtmk.ch

REMERCIEMENTS

C'est dans la nature des choses, on ne peut pas écrire un livre sur le travail d'équipe tout seul. Nous remercions donc notre *dream team* qui a œuvré en coulisses : Simon Brunner pour ses promptes idées et sa bonne humeur, Isolde Durchholz pour ses corrections à la fois impitoyables et bienveillantes, Ruben Feurer et Flurin Hess pour avoir poussé notre réflexion en matière de #newwork et de #decisionmaking ; Marc et Christian Gehri pour nous avoir laissé observer comment on gère une entreprise quand on est frères ; Alain Gloor pour ses idées sur la constitution d'une équipe ; Till Grünewald et Nadine Inhelder pour nous avoir fait confiance dans l'élaboration d'un nouveau plan directeur ; Dag Grødal pour avoir passé les sujets à l'épreuve des faits et pour sa grande inspiration ; l'école Kaospilot pour avoir été en avance de vingt ans sur son temps ; l'équipe incroyable de Kein & Aber, notre *maison* d'édition depuis quatorze ans, en particulier Johanna von Rauch, Ulle Bourceau, Muriel Pérez, Ann-Kristin Müller, Ulrike Groeger, Maurice Ettlin et Peter Haag ; JD Kemming pour ses réflexions en amont et pendant l'élaboration de ce livre ; Kevin et Katrin Kunz pour nous avoir donné accès à leur processus de changement ; Fabrizio Laneve pour son enthousiasme et son soutien ; Benno Maggi pour ses critiques axées sur la recherche de solutions ; Ondine Riesen pour avoir ouvert la voie en matière de #newwork ; Franziska Schutzbach pour tout ; toute l'équipe du « Tagi-Magi », qui supporte nos idées semaine après semaine et les sublime parfois ; Roger Tinner pour sa lecture minutieuse et sa collaboration tout aussi géniale ; Hans Traffelet pour sa sagesse et sa sensibilité ; et enfin Marc Werner pour son introduction au leadership serviteur qui nous a ouvert les yeux.

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE

SMELLS LIKE TEAM SPIRIT

RÉSOUTRE LES PROBLÈMES

LA RÈGLE DES DEUX PIZZAS

LA TAILLE MAXIMALE D'UNE ÉQUIPE

LE MODÈLE DE TUCKMAN

COMMENT UN GROUPE DEVIENT UNE ÉQUIPE

RUN THE BANK VS CHANGE THE BANK

VISIONNAIRE OU FAISEUR-SE ?

LE TRAVAIL HYBRIDE

TÉLÉTRAVAILLER OU ALLER AU BUREAU ?

NEW PAY

LA RÉMUNÉRATION DU FUTUR

ÉQUIPE ROUGE VS ÉQUIPE BLEUE

COMMENT ÉVITER LA PENSÉE DE GROUPE

AGILITÉ

DE COMBIEN DE LIBERTÉ LE PERSONNEL A-T-IL BESOIN ?

PRISE DE DÉCISION INTÉGRATIVE

PRENDRE DES DÉCISIONS EN GROUPE

SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

POUR OSER, IL FAUT ÊTRE À L'AISE

L'ÉCHELLE D'INFÉRENCE

COMMENT RÉSOUDRE LES CONFLITS EN ÉQUIPE

ASSUME POSITIVE INTENT

COMMENT GÉRER LES CASSE-PIEDS

L'EXPÉRIENCE DE LA POMME POURRIE

QUE FAIRE QUAND UN MEMBRE DU GROUPE
EST INSUPPORTABLE ?

LE CERCLE DE RÉCIPROCITÉ

APPRENDRE À DEMANDER DE L'AIDE

LA SINCÉRITÉ BIENVEILLANTE

COMMENT FAIRE DES RETOURS DANS UN GROUPE

LA PERSPECTIVE 4-EN-1

APPLIQUER LE TRAVAIL D'ÉQUIPE À LA SOCIÉTÉ

BURN-OUT

POURQUOI ON DEVRAIT PRENDRE PLUS DE TEMPS
POUR NE RIEN FAIRE

ATTEINDRE DES OBJECTIFS

SMALL WINS

COMMENT ABORDER LES TÂCHES INSURMONTABLES

OUTILS DE COOPÉRATION

COMMENT MOTIVER VOTRE ÉQUIPE

LEADERSHIP SERVITEUR

QU'ATTENDEZ-VOUS DE VOTRE CHEF ?

RESTRUCTURATION

MENER DES CHANGEMENTS

PRE-MORTEM

COMMENT ÉVITER LES ERREURS

POST-MORTEM

APPRENEZ À COMMETTRE DES ERREURS RAPIDEMENT

WORKSHOPS

COMMENT ORGANISER UN WORKSHOP CONSTRUCTIF

2 OUVRIERS, 2 NIVEAUX

QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE OBJECTIF
ET FINALITÉ ?

PURPOSE

QUELLE EST LA DIFFÉRENCE ENTRE VISION,
MISSION ET RAISON D'ÊTRE ?

MÉTRIQUE DE L'ÉTOILE POLAIRE

POURQUOI VOUS AVEZ BESOIN D'UN OBJECTIF ET PAS D'UN
GUIDE DE VOYAGE

DIRE OUI

POURQUOI VOTRE ÉQUIPE A BESOIN DE QUELQU'UN QUI
DIT OUI

DIRE NON

POURQUOI VOTRE ÉQUIPE A BESOIN DE QUELQU'UN QUI
DIT NON

INSTAURER LA CONFIANCE

CULTURE D'ENTREPRISE

Y A-T-IL DES FRUITS GRATUITS À VOTRE TRAVAIL ?

CULTURE D'ÉQUIPE

CE QUI SOUDE UNE ÉQUIPE

LE TRIANGLE DE LA CONFIANCE

INSPIRER LA CONFIANCE

LA THÉORIE DES CHEFS DE SUTTON

CE QUE VOTRE CHEF FAIT CERTAINEMENT DE TRAVERS

TEAMBUILDING

POURQUOI LA VULNÉRABILITÉ EST LA NOUVELLE FORCE

LA THÉORIE X/Y

QUEL TYPE D'EMPLOYÉ·E ÊTES-VOUS ?

DIVERSITÉ

POURQUOI VOUS DEVRIEZ EMBAUCHER DES GENS QUI NE VOUS RESSEMBLENT PAS

LA MATRICE CONFIANCE/PERFORMANCE

COMMENT CHOISIR DE BONNES RECRUES

LA THÉORIE DU LIFT OUT

POURQUOI VOUS DEVRIEZ CHANGER DE TRAVAIL EN ÉQUIPE

HIÉRARCHIE HORIZONTALE

FAIRE DE LA PLACE POUR LA NOUVEAUTÉ

LA SOCIOCRATIE

#NEWWORK : CE À QUOI POURRAIT RESSEMBLER LE TRAVAIL DU FUTUR

NUNCHI

À QUEL POINT CONTRIBUEZ-VOUS À LA RÉUSSITE DE VOTRE ÉQUIPE ?

ANNEXE

SOURCES

LES AUTEURS

REMERCIEMENTS

TABLE DES MATIÈRES

Λ L I S I O

Les éditions Alisio, des livres pour réussir !

Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres des **éditions Alisio** sur notre site. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour des livres Alisio sur notre blog : **<http://alisio.fr>** et la page **Facebook « Alisio »**.

*Alisio est une marque des **éditions Leduc***

Les éditions Leduc

76, boulevard Pasteur

75015 Paris

LEDUC 

Retour à la [première page](#).