

Améliorez la collaboration en un clin d'œil

Alistair Cockburn, Humans and Technology, Inc.

En résumé : Par le biais d'actions spécifiques vous pouvez accroître ou décroître instantanément la collaboration au sein de vos équipes. Une fois que vous avez appris ces actions en les pratiquant, vous pourrez remarquer immédiatement quand les règles sont utilisées, violées, et observer comment la collaboration peut changer en conséquence.

Introduction

En 1971, Gerald Weinberg [1] décrit le rôle central d'un distributeur de boisson dans l'assistance aux utilisateurs d'une université. Dérangé par les étudiants qui se rassemblaient autour de la machine, le département administration de cette université ordonna de la supprimer. À leur grande surprise, la file d'attente au niveau de l'équipe d'assistance s'allongea brusquement. Cela leur pris quelque temps avant de deviner que les étudiants qui se rassemblaient autour du distributeur de boissons s'entraidaient les uns les autres sur leurs problèmes de programmation, réduisant ainsi la charge de l'équipe d'assistance.

Dans les années 1974, tout en créant le premier système d'authentification de la carte de crédit Visa, Dee Hock[2] et son équipe utilisèrent une approche de gestion de projet peu commune à l'époque : travaillant dans un entrepôt, ils affichaient simplement sur un mur toutes les tâches qu'ils devaient mener à bien. Un fil auquel était pendu une tasse permettait de marquer la date du jour. Chaque jour, quelqu'un déplaçait le fil vers la droite, et tout le monde prenait les tâches situées à gauche du fil.

Il y a 40 ans, ces récits étaient bien étranges. En 1995, Hutchins [3] décrit comment la marine marchande amenait ses navires au port, en utilisant le terme de "connaissance distribuée" pour décrire comment l'équipage opérait comme si un seul cerveau commandait des éléments distribués.

Ce terme, "connaissance distribuée", nous aide à comprendre pourquoi la proximité et la collaboration sont importantes dans les projets logiciels [4]. Chaque personne de l'équipe est occupée à faire germer une idée légèrement différente du problème qu'ils sont en train de résoudre, et à quoi la solution devrait ressembler. Chacun rencontre des problèmes sur lesquels une autre personne de l'équipe pourrait l'aider.

Ainsi considéré, nous voyons le développement logiciel comme un problème de recherche et de synchronisation mentale. Nous devons y ajouter la difficulté pour apprendre comment les autres personnes travaillent, ce qui les motive, ce qui les met en colère, et ainsi de suite, et la difficulté à réconcilier des opinions divergentes lorsqu'il s'agit de faire accepter un point de vue.

À partir de là, nous voyons à quel point la communication et la collaboration sont importantes dans les projets de développement logiciel.

Des études en profondeur ont été faites sur l'aspect communication. Lors de recherches menées sur des équipes de recherches et de développements (dans d'autres domaines que ceux de l'informatique) Thomas J. Allen [4] a trouvé que la communication chute à partir d'une distance de 10 mètres (de manière générale, les personnes ne se déplacent pas plus loin que la longueur d'un car scolaire pour poser une question). Olson et Olson [5] ont décrit la nature du gain de productivité des équipes co-localisées par rapport aux équipes distribuées.

Toutefois, en matière de collaboration, ce n'est pas aussi clair. Une simple recherche sur internet sur les termes "améliorer collaboration" donne plus de 200 millions de résultats. Les articles qui viennent en tête de liste proviennent de Forbes [6], d'Harvard Business Review [7] ou d'autres sources du même genre. Voici quelques suggestions tirées des deux premières sources :

- Démarrer une tradition
- Créer un tableau du merveilleux
- Marcher
- Manger équilibré
- Ne pas être en retard
- Sourire
- Prendre des pauses régulières
- Respirer
- Faire une petite sieste
- Obtenir le support de l'encadrement
- Investir dans des pratiques relationnelles personnalisées
- Modèle de comportement collaboratif
- Créer une culture du cadeau
- Donner des formations sur la collaboration
- Créer des communautés informelles
- Désigner des leaders orientés à la fois techniques et relationnels
- Bâtir sur des fondations relationnelles
- Clarifier les rôles et les tâches

Tout cela est sans aucun doute de utile et de bon aloi. Toutefois, je me retrouve souvent en réunion ou en session de travail collaborative à me demander "Que puis-je faire maintenant de spécifique pour faire en sorte que cette sessions soit meilleure (tout en veillant à rassembler les points de vue et les contributions de chacun) ?"

Au cours du déroulement de la réunion, le niveau de collaboration et de contribution peut changer pour le meilleur ou pour le pire. Je m'interroge donc "Qu'est-ce qui peut déclencher cela ?".

La question que je souhaite soulever ici est, quelles sont les actions spécifiques que peuvent prendre des personnes pour accroître la collaboration minute par minute. Qu'est ce qui incite les gens à collaborer davantage ?

Encourager la bravoure

En 2007, j'ai mené une petite recherche sur le terrain pour répondre à cette question [8]. Les résultats brutes furent mis en ligne [9], afin que d'autres chercheurs puissent arriver à d'autres conclusions à partir des données que j'ai pu rassembler.

Dans ce qui suit, je souligne les différents aspects de cette étude, ce que j'ai pu apprendre depuis lors, et comment le lecteur pourrait ajouter sa pierre à l'édifice.

En me basant donc sur cette étude, lorsque j'observe un groupe collaborer, je remarque ce qui suit :

- Une personne pense qu'elle a en elle assez de bravoure pour réclamer le droit à la parole
- Tout le monde la lui cède
- L'orateur offre son point de vue personnel aux autres
- L'orateur cède la place, la laissant libre pour quelqu'un d'autre

Le premier élément de cette brève séquence en est le plus étonnant. En décidant de prendre la parole, la personne doit arriver d'une manière ou d'une autre à la conclusion suivante :

“Ce que j'ai à dire est plus important que ce que n'importe qui d'autre a à dire, et tout le monde doit être attentif et m'écouter”

Pour beaucoup de personnes, il s'agit d'une proposition plutôt effrayante. C'est une revendication de l'égo et potentiellement sujet à embarras.

Comme si je regardais un film, j'y vois une sorte de joute amicale comme le jeu de la taupe [10] (sans le marteau bien sûr). À tour de rôle, des personnes se lèvent, parlent, s'assoient. Dans une bonne session collaborative, chacun à tour de rôle se lève. Dans une mauvaise session collaborative, seule une personne ou quelques unes se lèvent, les autres restent assises, leurs points de vue restant hors d'atteinte du groupe.

Le livre “impro” de Keith Johnstone, formateur en jeu d'acteur[11], m'a permis de faire une avancée décisive sur l'interprétation des données brutes de mon étude. Il décrit comment nous comprenons immédiatement si nous sommes au-dessus ou en-dessous de quelqu'un dans la hiérarchie sociale, et comment notre corps et notre comportement change en conséquence.

Vu de cette manière, l'image du jeu de la taupe est tout à fait appropriée. Chaque personne doit affirmer sa supériorité sociale pendant un bref instant afin de pouvoir contribuer. Comment pouvons-nous faire en sorte que toutes les personnes timides puissent faire cela, et comment pouvons-nous faire en sorte que toutes les personnes dominantes laissent assez de place aux autres pour le faire.

Ceci se révéla être l'aspect central de cette étude sur la collaboration.

Des actions spécifiques

Avec l'aide de quelques amis et collègues, j'ai pu piocher dans les données et en extraire plusieurs douzaines d'actions spécifiques qui semblent changer de manière immédiate l'état de la collaboration. Je les ai classées en quatre catégories :

- Élever autrui
- Accroître la sécurité
- Obtenir des résultats
- Ajouter de l'énergie

Il est important de noter que l'image du jeu de la taupe concerne uniquement les deux premières catégories. Mais une lectrice fit porter à ma connaissance la chose suivante :

“Lorsque j'ai de l'empathie avec mon amie, nous nous élevons mutuellement, et nous avons toute la sécurité dont nous avons besoin. Est-ce que nous collaborons ?”

Le besoin d'une troisième catégorie, Obtenir des résultats, provient de cette question. Sans aucuns résultats, la session pourrait avoir été agréable mais n'aura pas été ce que nous aurions considéré comme de la “collaboration”.

La recherche d'actions supplémentaires qui ne seraient pas couvertes pas les trois premières est à l'origine de la quatrième catégorie. Il est possible qu'il y ait davantage de catégories, mais celles-la sont celles que j'ai trouvées jusqu'à présent. Un peu plus loin dans cet article, je décris comment ajouter les vôtres à cette liste.

Cette liste s'est avérée très efficace pour décoder des sessions de collaboration. Au fur et à mesure que nous nous habituons à prendre note des mouvements des gens à partir de cette liste, nous serions alors en capacité de percevoir des changements immédiats dans l'humeur du groupe. En tant que participant, nous pourrions désamorcer l'action négative de quelqu'un à l'aide d'une contre-action pour aider à rétablir un climat collaboratif. Personnellement je suis devenu très sensible lorsqu'involontairement je fais le contraire de ce que la liste indique de faire. Et j'aurais la possibilité de voir une ou plusieurs personnes baisser les bras et décider de ne plus contribuer même un bref instant. En un mot, la liste s'avéra être exacte, utile, et utilisable, à la fois positivement et négativement.

Un jeu de cartes de collaboration

Avoir la liste sur un papier ou dans un article était suffisant pour moi, mais insuffisant pour être diffusé plus largement auprès d'autres personnes. J'ai donc créé un jeu de “Cartes de collaboration”[12] pour aider les autres à apprendre. Bien que cela ne soit pas parfait, les cartes permettent aux gens d'étudier une ou deux actions à la fois jusqu'à ce qu'elles apprennent à reconnaître qu'elles agissent ou violent les règles soit par elles-mêmes soit par les autres.

Tirée de la version actuelle du jeu de cartes de collaboration, voici une liste d'actions à laquelle s'ajoute des notes sur certaines d'entre elles.

Notez que ces actions ne sont pas uniquement pour l'organisateur de la session ou pour le facilitateur. Elles peuvent être utilisées par n'importe qui lors de la session.

En tant que lecteur, vous pourrez chercher laquelle représente votre mode opératoire favori dans une session collaborative, et laquelle est pour vous la plus difficile à faire.

Élever autrui

C'est probablement la catégorie la plus importante, étant donné que nous essayons de faire en sorte que les personnes fassent un pas en avant alors même qu'elles pourraient être timide.

• Abaissez votre positions sociale relative

Par le ton de votre voix et votre gestuelle, mettez la personne à un niveau équivalent ou supérieur au vôtre. Cela inclus se moquer de soi-même. Cela ne signifie pas pour autant être obséquieux.

Commentaire : C'est l'action clé tirée du livre “Impro”. Observez comment quelqu'un baisse la tête lorsqu'il parle ou rapetisse littéralement physiquement pour indiquer un abaissement temporaire de statut. Son utilisation est plus efficace par des personnes ayant des positions sociales élevées.

• Reconnaissez autrui

Demandez leur ce qu'ils pensent, et acceptez une idée. Lorsque vous élaborez quelque chose à partir de cette idée, faites-le leur savoir afin qu'ils en aient le crédit. Réjouissez-vous des manières d'agir qu'ils peuvent trouver pour implémenter leurs idées.

• Renseignez-vous, ne contredisez pas

Lorsque vous êtes enclins à contredire, renseignez-vous plutôt pour découvrir de nouvelles informations qui font que la réponse est différente de celle que vous attendiez. Réfléchissez pour comprendre pourquoi la réponse de l'autre personne est si différente.

• Mettez à l'épreuve mais adoptez

Il est motivant lorsque quelqu'un qui n'est pas d'accord avec vous d'abord, y réfléchisse ensuite et finisse par adopter votre point de vue. Faites-le pour quelqu'un d'autre. Cherchez à adopter leurs idées lorsque cela est possible, afin qu'ils sachent qu'ils sont entendus et que leurs idées ont de la valeur.

Accroître la sécurité

Si “élever autrui” laisse les personnes agir là où elles sont, “accroître la sécurité” étend la zone collaborative. En tant que tel, c'est potentiellement plus dangereux lorsque vous vous trompez.

• Soyez vous-même

Les gens peuvent dire généralement lorsque vous êtes vous-même ou lorsque vous faites semblant. Être vous-même montre qu'il n'y a rien dont vous puissiez avoir peur. Essayez de vous mettre dans l'ambiance “d'être au bar à 21 heures avec des amis”, dans ce type d'ambiance vous y êtes de toute évidence détendu et vous-même. (Ce n'est pas une excuse pour être vulgaire.)

Commentaire : “Être au bar à 21 heures avec des amis” est un acte potentiellement dangereux. Mon collègue Jeff Patton l'énonce de cette manière : “Il y a cette personne en costume avec son Blackberry, faisant des textos, et soudain il remarque qu'il n'est plus du tout dans la salle de réunion, mais dans un bar à 21 heures avec des amis, il range alors son Blackberry et se joint à la discussion.”

• Dites quelque chose d'honnête à la limite de ce que vous pensez être permis

Dites ou faites quelque chose que vous aimeriez, mais qui est en dehors des conventions habituelles. Cela élargit le périmètre de ce que les autres peuvent faire. Ce que les autres sont effrayés de dire ou de faire leur paraît soudainement “sûr”.

Commentaire : Il s'agit ici de l'action la plus dangereuse de la liste. Malheureusement, cela s'avère être ma spécialité. Jeff Patton précise aussi “À partir du moment où vous avez violé les règles du décorum social, et que tout le monde prend du bon temps, tout à coup tout ces petits obstacles, que les personnes avaient, paraissent minuscules en comparaison et elles commencent à contribuer.” Et bien entendu, lorsque je fais fausse route, c'est plutôt embarrassant.

• Ajoutez de l'humour

L'humour abaisse la tension, et permet de se relaxer. Ce n'est pas le fait de raconter des blagues qui accroît la sécurité, c'est que le groupe se sent suffisamment en sécurité pour plaisanter les uns avec les autres. Les attaques personnelles déguisées sous la forme de blagues ne comptent pas.

• Montrez que vous ne ferez pas de mal

Montrez que vous ne direz pas de choses qui pourront blesser autrui. Avec quelqu'un pour les épauler et les protéger, une personne pourrait ressentir assez de bravoure pour s'avancer et contribuer.

• Laissez un peu d'intimité

S'il n'y a aucun lieu sûr où se cacher, la peur augmente et la sécurité diminue.

• Ne laissez pas filtrer d'informations qui pourrait faire du mal à quelqu'un

Cela devrait être évident.

Obtenir des résultats

Il existe plusieurs formes de “résultats” pouvant améliorer la session.

• Obtenez un résultat

Obtenir un résultat, c'est encourageant. Les bons facilitateurs trouvent souvent l'occasion de provoquer la victoire pour encourager et souder le groupe. Si la session touche à sa fin, choisissez un objectif simple, afin que le groupe puisse finir avec une victoire.

Commentaire : Une session de collaboration n'est pas une session de collaboration sans résultats. Obtenir un résultat, en tant que tel, change et améliore la texture de la collaboration. Certains facilitateurs et leaders astucieux chercheront et s'arrangeront tout spécialement pour que le groupe puisse se partager une “victoire” au plus tôt, ou pour épargner au groupe la dépression qui le guette à la fin d'une journée infructueuse.

• Dites quelque chose d'important

Essayez de faire en sorte que votre première intervention orale ait de l'importance. Cela permet au travail d'avancer et cela encourage les autres à vous écouter.

• Se détourner des diversions

Restez focalisé sur le sujet. Sortir de la pièce pendant quelques instants permet de relâcher quelques peu la tension qui y est présente, et les personnes apprécient d'y retourner par la suite.

• Clarifiez la voie à suivre

Quelques fois cela peut être utile de “rassembler les fils épars” et de montrer ce qui a été réalisé, à quoi ressemble la voie à suivre, ou bien où en est le groupe.

Ajouter de l'énergie

La dernière catégorie s'occupe de choses comme la posture pendant l'écoute, ou des manières d'injecter de l'énergie de nouveau.

• Maintenez votre niveau d'énergie élevé

Évitez d'être léthargique vous-même. Position du corps, tonus musculaire, alerte visuelle, tout communique votre niveau d'énergie. Rester uniquement assis et alerte contribue à l'énergie de la pièce. Prêter attention à l'orateur, digérer ce qu'il dit, poser une question.

• Contribuez

Apportez la contribution de vos propres idées ajoute de l'énergie à la pièce. Si tous le monde ne fait que s'asseoir et écouter, le groupe se délitera. Lorsque les personnes constatent que vous n'avez pas peur de donner vos idées, ils se sentent en sécurité pour offrir les leurs.

• Mettez à l'épreuve

Mettez à l'épreuve les idées des autres, non pas pour les rabaisser, mais pour en explorer la véracité et les limites. Mettre à l'épreuve une idée fait partie d'être honnête, d'écouter attentivement et d'obtenir des résultats.

Commentaire : Il s'agit ici de l'autre action potentiellement dangereuse de la liste, et elle doit être utilisée avec une certaine prudence. Il y a des personnes qui mettent à l'épreuve tout le temps, et qui finissent par être vu par le groupe comme des nuisances. D'un autre côté, j'ai remarqué le scénario suivant : le groupe est fatigué ou ennuyé, l'orateur est d'un ennui à mourir. Les gens sont avachis sur leurs sièges, attendant que l'orateur finisse et que le supplice s'arrête. Tout à coup, l'un d'entre eux entend quelque chose d'intéressant, se penche en avant, et pose une question ou met à l'épreuve l'orateur sur ce qu'il vient de dire. En un instant, tout le monde se réveille, s'assied droit, et écoute. À partir de ce moment-là, la collaboration redémarre.

Utilisation de la liste

Nous avons vu rapidement qu'il est trop difficile de donner la liste à tout le monde et de leur demander de noter le comportement du groupe tout en participant à la session. Que ce soit avec la liste ou avec les cartes ne change rien.

Ce qui fonctionne bien est de donner à chaque personne seulement une carte ou un élément de la liste, et de leur demander de remarquer de manière occasionnelle lorsque cet élément ou cette carte est appliqué ou transgressé. Des variantes de cette idée sont possibles comme leur demander de faire des petites marques sur un papier lorsque la règle est appliquée et d'autres marques lorsque la règle est transgressée. La chose importante est de ne pas trop distraire l'attention de la personne du contenu de la réunion qui se tient.

Deux formateurs qui forment de futurs facilitateurs leur donnent une carte lors d'une session de facilitation conduite par d'autres étudiants, et leur demandent d'observer si la règle de cette carte est appliquée ou transgressée pendant la session. Ils échangent ensuite leurs points de vue.

À PROPOS DE L'AUTEUR



Le Dr. Alistair Cockburn est l'un des créateurs du manifeste pour le développement agile de logiciels et a été élu en 2007 comme l'un des "150 héros de tout les temps des technologies de l'information" pour son travail avant-gardiste sur les cas d'utilisations et le développement agile de logiciels. Il est un stratège renommé sur les technologies de l'information et l'auteur des livres "Agile Software Development" et

"Ecrire des cas d'utilisations efficaces" ayant tous les deux remportés le prix Jolt. Il est un expert sur le développement agile, les cas d'utilisations, le processus de conception. En 2001, il est le co-auteur du manifeste agile, en 2003, il a créé la Agile Development Conference, en 2005 il a co-fondé le Agile Project Leadership Network, en 2010 il a co-fondé le International Consortium for Agile. Nombre de ses articles, interventions et blog sont accessibles sur <<http://alistair.cockburn.us>>.

Email: tothelialstair@aol.com

RÉFÉRENCES

1. Weinberg, G., The Psychology of Computer Programming: Silver Anniversary Edition, Dorset House, 1998.
2. Hock, D., Birth of the Chaordic Age, Berrett-Koehler Publishers, 2000.
3. Hutchins, E., Cognition in the Wild, MIT Press, 1995.
4. Allen, T., Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information Within the R&D Organization, The MIT Press, 1984.
<<http://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/OlsonOlson-DistanceMatters-HCIJ.pdf>>
5. Olson, G., Olson, J., "Distance Matters", HUMAN-COMPUTER INTERACTION, 2000, Volume 15, pp. 139-178.
6. <<http://www.forbes.com/sites/ekaterinawalter/2013/12/23/how-to-reduce-stress-and-increase-internal-collaboration-in-the-workplace/>>
7. <<https://hbr.org/2007/11/eight-ways-to-build-collaborative-teams>>
8. <<http://alistair.cockburn.us/Collaboration%3a+the+dance+of+contribution>>
9. <<http://alistair.cockburn.us/Collaboration%2c+the+Dance+of+Contribution%2c+raw+notes>>
10. <<https://www.youtube.com/watch?v=GVJL9oXgsAA>>
11. Johnstone, K., Impro: Improvisation and the Theatre, Routledge, 1987.
12. <<http://alistair.cockburn.us/Collaboration+Cards>>

Les cartes furent données par une maire à ses responsables de département, le chef de la police, le chef de pompiers, le chef des services sanitaires, et ainsi de suite, afin qu'ils les utilisent avec les subordonnés. Elle se sentait moins concernée par la collaboration sein d'une réunion que par construire une culture de la collaboration long terme. Son point de vue était que ces mêmes actions ont des effets à plus long terme que dans l'instant même.

Certaines personnes ont adopté l'habitude d'emporter une carte avec eux chaque jour, afin de devenir sensibles à cette seule carte au cours de plusieurs réunions, sans être obligées de se concentrer tout le temps dessus.

Une autre personne mettait une carte différente sur son pare-brise chaque jour - il s'agissait dans le cas présent d'une forme passive d'apprentissage tout en conduisant.

Une autre a proposé, mais n'a pas appliqué à ma connaissance, d'enregistrer la vidéo d'une réunion ou d'une collaboration, sans utilisation de la liste d'actions, puis de revoir cette réunion ensuite en utilisant la liste. Lors du re-visionnage de cette vidéo, tout le monde aurait la liste en main et pourrait dire à voix haute lorsqu'une règle est accomplie ou transgressée. Ils pourraient alors la rejouer et examiner cet instant sur la vidéo et décider en tant que groupe ce qu'ils veulent retenir de cet instant.

Cette technique de vidéo serait une bonne manière de remarquer des actions supplémentaires, non présentes sur la liste, contribuant aussi à une amélioration de la collaboration.

En découvrir plus par vous-même

La liste n'est évidemment pas exhaustive. Je crois que ce serait un bon exercice pour un groupe de la personnaliser en y ajoutant les leurs.

Voici la technique que j'ai utilisée pour créer la liste la première fois, l'adapter à un groupe revient à :

- Faire une réunion ou une session collaborative comme d'habitude, mais demander aux gens de remarquer les moments où l'envie de collaborer augmente ou diminue
- Ecrire en détail et objectivement ce qu'il s'est passé juste avant ou juste après cet instant
- Maintenant la partie la plus difficile : tenter de décoder ce qui a causé ce changement d'envie. Quelle action sous-jacente a fait la différence à ce moment-là ?
- Donner un verbe, court et plaisant à l'action. Utilisez la voix impérative, afin que cela soit une phrase du type "Faites ceci"
- À l'observer en pratique, et voir si elle fait vraiment la différence et si elle est transgressée, voir si elle cause une perte de l'envie de collaborer
- Lorsque vous avez un ensemble de bonnes choses à ajouter, à les publier en ligne afin que d'autres puissent expérimenter avec.

En résumé

Pendant une session collaborative, il est possible pour des individus d'impacter directement le climat de la collaboration pour le meilleur ou pour le pire, de minute en minute.

Cet article a listé 17 actions spécifiques en quatre catégories :

- Élever autrui
- Accroître la sécurité
- Obtenir des résultats
- Ajouter de l'énergie

Appliquer ces actions tend à améliorer le climat de la collaboration, les transgresser tend à le diminuer.

Cette liste, bien sûr, n'est pas exhaustive. Chaque groupe pourrait mettre à profit le fait d'ajouter des éléments issus de sa propre expérience et personnaliser ainsi les actions qui améliorent la collaboration.