

Percevoir plutôt qu'être perçu

Emmanuel Gaillot (egaillot@octo.com)
Bernard Notarianni (bnotarianni@octo.com)

Le travail collaboratif le plus efficace que nous connaissions est celui où l'équipe ne comporte qu'une seule personne: nous-même. Pas de conflit, pas de discussion, nous savons ce que nous voulons et nous le faisons. Dès que l'équipe passe de une à deux personnes ou plus, de nouvelles difficultés apparaissent : travailler ensemble, se comprendre, décider.

Pour mener leurs actions communes, les membres de l'équipe ont besoin d'échanger une masse considérable d'informations : des compétences, des connaissances sur le contexte, des propositions de solutions aux problèmes auxquels ils font face. Ces informations ne sont pas toujours compatibles entre elles. C'est là qu'apparaissent les conflits et la frustration de voir ses coéquipiers ne pas aller dans la direction que nous souhaitons... ou bien ne rien faire du tout alors qu'il y a tant de choses à finir!

Le groupe va spécialiser une personne dans un rôle de décision ou de directeur. Ou encore, un chef émerge, de manière plus ou moins naturelle. Tout se passe comme si le système tendait à vouloir un chef, une tête unique. Et pour cause : certaines difficultés disparaissent alors en apparence, puisque c'est le chef qui tranche pour le groupe.

Pausons deux minutes. Que se passe-t-il ?

L'échange d'informations entre coéquipiers est coûteux. Chacun interprétant les informations qu'il perçoit selon sa propre expérience (et non celle de celui qui les émet), l'effort pour que deux personnes se comprennent est conséquent. Les incompréhensions restent de plus toujours possibles. Il y a donc également besoin de dépenser du temps à redonder l'information, faire des points de vérification... et réparer les erreurs qui n'ont pas été détectées suffisamment tôt. À l'instar des anomalies logicielles, plus la détection des malentendus est tardive, plus le coût de correction est important.

Jim et Michele McCarthy décrivent ce phénomène dans leur livre Software For Your Head sous le nom de "distance psychologique" (*Head Gap*). Cette distance est celle que les membres de l'équipe doivent franchir à chaque fois qu'ils osent exprimer une idée, font l'effort de la rendre compréhensible pour les autres, qu'ils prêtent attention aux idées nouvelles que les autres expriment, les interprètent sans les juger, les comprennent et les acceptent, ou bien les améliorent.

Chacune de ces étapes est nécessaire au travail en équipe. En même temps, chacune contribue au coût global lié à la distance psychologique, complexifie le processus de résolution de problème et compromet son succès.

Les membres du groupe ont appris par expérience à ne pas investir de l'énergie dans des idées qui leurs paraissent individuellement intéressantes, mais qu'on anticipe qui n'auront aucune chance d'être acceptées par les autres - sauf au prix d'un coût exorbitant (en temps et en énergie) que nous ne sommes pas prêt à payer. Ils gardent ainsi leurs "meilleures" idées pour eux mêmes.

Changeons de perspective.

Que se passerait-il si ce coût lié à la distance psychologique était nul ?

Toutes nos idées seraient exprimées et évaluées pour être mises en œuvre. Nous viserions nos objectifs les plus ambitieux, même ceux qui nous paraissent aujourd'hui impossible à atteindre seraient entrepris.

La limite à laquelle nous sommes confrontés aujourd'hui n'est pas le manque de temps ou de moyens. Le facteur limitant est le prix lié à la distance psychologique : celui que nous devons payer pour partager nos idées avec les personnes qui pourraient nous aider à les implémenter.

Notre objectif n'est donc pas de restreindre la complexité des problèmes que nous cherchons à résoudre, ou à limiter le nombre d'acteurs décisionnels (stratégies couramment employées actuellement dans les organisations), mais de diminuer ce coût lié à la distance psychologique. Pour reprendre l'analyse d'Eliyahu Goldratt, notre but est d'augmenter le débit (*throughput*) entre le moment où nous avons une idée et le moment où elle est partagée par l'équipe, pour pouvoir être évaluée, adoptée ou améliorée.

Contrairement au sens commun qui prévaut, il existe des outils qui permettent d'atteindre cet objectif. Nous vous en décrivons trois dans les annexes de ce document :

- Protocol Investigation des Core Protocols Mc Carthy Technology
- Soft Focus de Tadashi Suzuki
- Interview éminique de Marvin Harris

Ces approches différentes permettent d'augmenter le débit d'information que vous pouvez tirer de vos coéquipiers, pour enrichir ou compléter vos propres idées.

Ces outils ont tous en commun de paraître facile à mettre en œuvre et pourtant, nous savons à quel point ce n'est qu'une simplicité apparente. Pour nous aider à commencer, nous pouvons changer dès maintenant notre point de vue sur notre entourage.

Concurrents ou conquérants ? Saboteurs ou subalternes ? Planqués ou placardisés ? La réalité est différente. Nous sommes entourés de personnes compétentes, riches de leurs expériences, aux savoir-faire multiples. Nous pouvons puiser dans ces richesses pour mener en équipe les projets les plus ambitieux que nous pouvons imaginer. Et trouver ensemble la solution qui existe déjà dans la tête de chacun de nous.

Annexes

Protocole Investigation

- Devenez un enquêteur détaché mais curieux
- Posez uniquement des questions qui vont augmenter votre compréhension
- Ne posez pas de questions inappropriées, comme par exemple :
 - Les questions qui contiennent la réponse et cherche à aligner la personne interviewée avec votre point de vue.
 - Les questions dont l'intention ne vous apparaît pas clairement.
 - Les questions qui demandent trop de réflexion ou d'analyse de la part de l'interviewé. Les questions qui commencent par « Pourquoi... » peuvent amener ce type de problèmes.
- Utilisez des questions courtes
- Posez des questions uniquement si l'interviewé semble prêt et motivé à répondre.
- Évitez de donner votre opinion, et faites-le uniquement si l'interviewé vous le demande
- Ne parlez uniquement à la personne que vous êtes en train d'interviewer.

La plupart des équipes échoue à échanger de l'information de manière efficace. En revanche, il y a trop d'accusations, de volonté d'imposer sa propre voie ou de raconter son histoire, et très peu d'écoute. Il est utile pour vos coéquipiers de chercher à comprendre profondément le travail qu'ils sont en train d'accomplir. Vos investigations sont ce dont ils ont besoin. Les réponses à ces questions se trouvent dans leur tête et leur cœur. Ils ont simplement besoin de votre soutien pour révéler et clarifier ces réponses.

Même lorsque vous pensez que vous savez « ce qui ne va pas » avec un de vos coéquipiers, en fait, vous ne le savez pas. Dire à cette personne, ou à d'autres, « ce qui ne va pas » avec elle aboutira uniquement à du cynisme et le sentiment d'être blessé. Si vous voulez vraiment voir un coéquipier s'accomplir, soutenez cette personne. Étudier sa motivation et ses pensées est un des actes dont le premier bénéficiaire sera votre collaboration mutuelle.

(d'après Jim & Michele McCarthy, Software For Your Head, Addison Welsey, New York, 2001, pages 236-241)

Soft focus

- Se mettre en cercle de manière à pouvoir voir chacun des autres participants.
- Se détendre.
- Poser son regard sur un point de l'espace qui permet de voir tous les participants *en même temps* (sans bouger les yeux), quitte à ce qu'ils nous apparaissent flous.

« La posture de *soft focus* (« mise au point floue ») consiste à relâcher son attention visuelle pour ne plus regarder spécifiquement une personne ou un objet, et permettre à l'information – quelque soit sa provenance – d'arriver jusqu'à soi...

En enlevant à nos yeux la pression d'être le sens dominant et le premier récepteur d'information, notre corps entier se met à écouter et à récolter de l'information de manière nouvelle et plus sensorielle. Dans une culture dictée par les commodités, la consommation et la glorification de l'individu, on nous apprend à cibler ce qu'on veut et trouver un moyen de l'obtenir. La manière dont nous utilisons nos yeux chaque jour consiste à chercher ce qui pourra satisfaire nos désirs spécifiques. Ainsi, quand nous avons faim ne voyons-nous que les boulangeries. Nous déambulons le long des magasins et des restaurants en ne regardant avant tout que ce que nous souhaitons acheter ou ceux dont nous désirons la compagnie. Tel un chasseur à l'affût, notre vision se réduit à un ensemble préconçu de possibilités...

[Dans une posture de *soft focus*,] nous renversons la direction habituelle de notre attention et permettons aux informations d'arriver jusqu'à nous. Le monde *pénètre* nos sens. »

(Anne Bogart et Tina Landau, The Viewpoints Book : A Practical Guide to Viewpoints and Composition, TCG, New York, 2005, pages 23, 30-31)

Interview émique

- Identifier le comportement qu'on souhaite comprendre.
- Approcher l'interviewé, dans une posture curieuse, hors jugement. Le contexte de l'interview est « apprends-moi à faire X ».
- Creuser dans le détail. Quand l'interviewé fait-il X ? Quand ne le fait-il pas ? Comment le fait-il ? Comment sait-il que c'est bien fait ? Quel résultat cherche-t-il ? Quels sens engage-t-il dans son activité ?
- Vérifier sa compréhension en essayant le comportement soi-même et en demandant à l'interviewé d'observer et corriger à chaque fois que c'est nécessaire.

L'approche émique renseigne sur le comportement des autres. Elle change toujours la personne source de l'information, et souvent de manière profonde, en lui faisant prendre conscience :

- qu'elle peut s'observer elle-même
- qu'elle est experte de son propre travail
- qu'elle fait quelque chose comme il faut, et qu'elle est source d'intérêt

(d'après Gerald M. Weinberg, Quality Software Management vol. 2 : First-Order Measurement, Dorset House Publishing, New York, 1993, pages 223-224)