



Surfer sur les vagues du changement à UC Santa Cruz par Ken Homer, Fondateur, Collaborative Conversations

Traduction Etienne Collignon

La scène nous est familière. La direction annonce une réorganisation. Plusieurs départements doivent être regroupés en une seule entité pour éliminer les doublons et faire des économies. Les mots d'ordre « travailler plus intelligemment » et « faire plus avec moins » apparaissent dans l'annonce officielle, mais étrangement les autres messages venant des dirigeants contiennent peu d'informations. Il n'y a aucun plan ni suggestion pratique sur la façon de réduire et restructurer l'organisation pour atteindre l'objectif d'être plus "lean" et plus efficace. En fait, après l'annonce initiale et quelques messages qui ont suivi, l'information sur la consolidation se limite à presque rien, puis semble cesser complètement. Les chefs de département commencent à considérer leurs subordonnés avec un regard évaluateur qui rend tout le monde mal à l'aise. Une atmosphère d'anxiété se développe. Dans le vide créé par l'absence d'information des rumeurs s'installent et commencent à ronger la confiance entre les personnes. La question que chacun se pose est : « Est-ce que ma tête sur le billot ? » et cela commence à impacter les résultats.



Telle était la situation il y a quelques années quand j'ai reçu un appel d'un conciliateur de l'Université de Californie à Santa Cruz. En raison des contraintes budgétaires, il avait été décidé que chacun des départements informatiques distincts au service des différentes unités au sein de l'Université seraient réunis en une seule entité pour faire des économies et rationaliser le service. Sa préoccupation était la suivante : « Si nous ne le faisons pas bien, je vais me retrouver avec beaucoup trop de travail à faire le tri entre toutes les plaintes. Vous prétendez savoir faire appel à l'intelligence des groupes ; pouvez-vous nous aider à traverser ce changement ? » Sans saisir pleinement la complexité de la tâche, je lui ai joyeusement répondu : « Bien sûr ! » Et c'est ainsi que je me suis engagé dans l'un de mes projets les plus difficiles.



La première chose que nous avons faite a été de réunir tous les chefs de service dans la même pièce. Avec le recul, cela a un sens, mais sur le moment c'était un acte radical. Jamais auparavant toutes ces personnes ne s'étaient rencontrées pour parler ensemble de leur travail. Les silos font autant partie intégrante du paysage opérationnel des universités que dans les organisations du secteur privé. Nous avons décidé que s'il fallait amener les personnes à se coordonner le plus rapidement possible, que nous ne pouvions cependant pas sauter tout simplement dans la marmite du projet. Il fallait d'abord consacrer du temps à établir des relations et de la confiance.

Nous avons identifié quatre questions clés permettant de remettre de l'ordre dans ce projet chaotique et nous avons posé ces questions dans un format de World Café. Les participants ont travaillé en groupes de quatre ou cinq et changé de tables vers de nouvelles personnes après environ 40 minutes d'échanges. En tenant ainsi plusieurs conversations, chacun a pu rencontrer tous les autres au cours de la journée.

« Pourquoi travaillez-vous ici ? » a été la première question. C'étaient tous des professionnels aguerris de l'informatique vivant près de Silicon Valley. L'appât du gain était fort et très proche. Tous ont été frappés par la résonance de leurs réponses. « C'est mon âme et j'aime cette école. » « Je crois qu'une éducation de niveau mondial est la meilleure chose que nous pouvons donner à nos enfants, et même si je ne suis pas un bon professeur, je suis un grand programmeur. Savoir que mon encodage aide les enfants à apprendre vaut beaucoup plus que de l'argent pour moi. » « Je travaille pour un lauréat du prix Nobel et je veux être sûr qu'il a la meilleure informatique possible. » Et, comme nous étions à Santa Cruz, nous avons aussi eu plusieurs réponses de ce type : « Je suis un surfeur et j'ai besoin de vivre près de la plage. »

Après ce travail, l'atmosphère dans la salle était chaleureuse et accueillante, loin de la nervosité et de la suspicion qui étaient présentes une heure plus tôt. Les participants étaient visiblement détendus et plus disposés à engager la conversation. Tant mieux, car nous savions que la question suivante allait être difficile : « Quelles sont vos plus grandes préoccupations quant à l'effort de consolidation ? »

Aussitôt, chaque table a commencé à bourdonner avec intensité. Des expressions de préoccupation et d'inquiétude sont apparues sur de nombreux visages. Les participants ont écrit des notes sur le papier recouvrant chaque table. Les idées ont émergé, on voyait hocher les têtes et l'échange a duré plus longtemps que prévu. Nous avons répété la même question dans une nouvelle configuration et on a vu la même scène se répéter. Lorsque nous avons finalement recueilli les idées, en demandant aux personnes d'exprimer leurs principales préoccupations, la liste qui est apparue était impressionnante.



La récolte sur cette question a rempli un mur entier d'un mètre 50 de haut sur 3 mètres de large. C'était encore plutôt accablant est pas très utile dans son état. « Voici quatre points. Un rouge et trois verts. Placez le point rouge à côté de la question que vous jugez être la plus urgente, celle qui, si on y répondait, vous permettrait de réaliser immédiatement votre prochaine étape. Ensuite, vous utilisez les points verts pour identifier les questions que vous considérez les plus importantes. Et enfin, faites une pause - vous l'avez bien mérité ! »

La carte finale présentait maintenant 16 questions avec des grappes de points rouges, qui mettaient en évidence ce qu'il fallait explorer et clarifier pour que les participants commencent à faire leur chemin de transition. Les points verts ont apporté un ordre de classement aux questions restantes. Celles qui n'avaient pas de points, tout en restant importantes, représentaient ce qui devait être traité plus tard.

En l'espace d'une seule journée, en utilisant seulement quatre questions, 28 personnes s'étaient réunies et avaient établi les grandes lignes d'un projet très complexe qui allait prendre plus de deux ans. Aucune personne seule n'aurait réuni les pièces du puzzle car le savoir était dispersé sur un grand nombre de personnes. Les participants étaient fatigués mais heureux. Une femme a ainsi résumé son expérience de la journée :

« Quand j'ai su que nous allions tenir une réunion toute la journée j'ai failli me faire porter malade. Lorsque j'ai vu apparaître toutes les préoccupations, je me suis senti physiquement malade. Quand j'ai vu ce que nous faisons de classe mondiale, j'ai pensé que nous pourrions effectivement réussir. Quand j'ai vu comment nous avons trié les questions dans un agenda réaliste, j'ai su qu'on pouvait certainement le faire et bien le faire. Je ne crois pas avoir autant travaillé en une journée, mais je ne pense pas avoir jamais été aussi fière d'être membre d'une équipe dont je ne savais même pas que je faisais partie jusqu'à aujourd'hui. »

