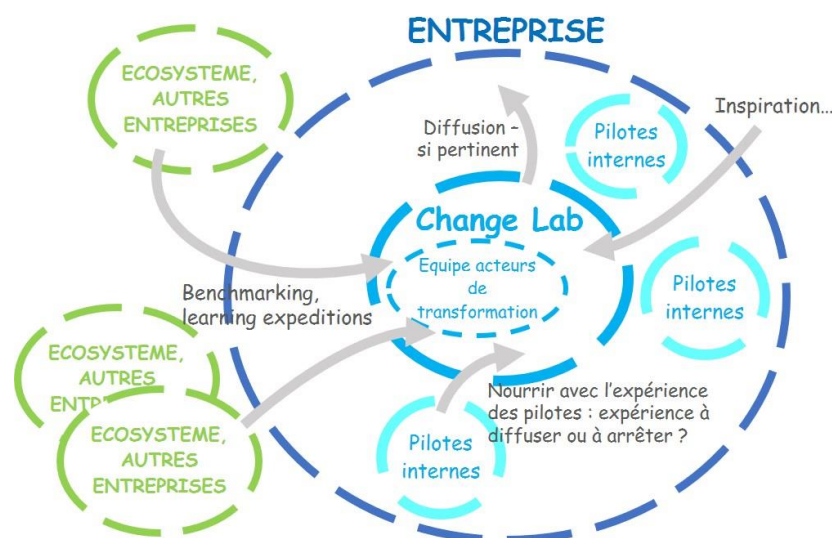


CHANGE LAB



Objectifs

- Accélérer le processus de transformation grâce à la mobilisation de l'intelligence collective,
- Créer un espace de dialogue génératif, de prise de recul systémique, de créativité et d'expérimentation,
- Prototyper un microcosme du futur en l'expérimentant et le modélisant,
- Accompagner et soutenir les acteurs de transformation,
- Modéliser la posture et les qualités du leadership collaboratif.

Le concept

Le Change Lab s'inscrit dans une démarche globale d'innovation et de transformation profonde, en dynamique collaborative, qui se construit, s'ajuste et se déploie dans le temps.

Le Change Lab est la pierre angulaire d'un processus de transformation organique et apprenant. Il ouvre la voie à un modèle d'organisation collaborative (en mode transverse, projet et/ou réseau).

Ce modèle, centré sur de nouvelles manières de travailler et de diriger passe par la qualité des relations humaines et des processus d'interactions, incluant à terme toutes les parties prenantes.

Le Change Lab combine les méthodes issues de

- La Théorie U :

Transformer les perceptions et les comportements d'un système en se reliant à une intention commune forte pour accéder au plus haut potentiel individuel et collectif de co-création du futur.

- La 5^{ème} discipline :

Initier un espace relationnel apprenant, facilitateur de la transformation, pour développer l'écoute, la bienveillance, l'authenticité, le dialogue génératif en équivalence, la créativité, la prise de recul systémique, le soutien mutuel et l'apprentissage expérientiel de la posture de leadership systémique.

Modalités

- Pour qui : acteurs de transformation constitués en équipe représentant le système dans sa diversité
- Forme : ateliers co-crés, structurés en mode collaboratif
- Durée : 1 journée selon un rythme défini par l'équipe des acteurs du changement, qui ajuste contenu et orientation

Situation de mise en oeuvre

- Transformation d'organisation, managériale et culturelle
- Programmes d'amélioration continue
- Mise en perspective et modélisation de nouvelles postures et interactions managériales
- Plus largement : projet de transformation multi-acteurs dans les instances publiques, territoriales, citoyennes, associatives

Méthodologie

1. Initiation du Change Lab

Il peut être initié par tout acteur en position d'accompagner la transformation.

2. Choix des contributeurs

Le nombre de contributeurs est idéalement, en phase de lancement du Change Lab, de 15 à 20 personnes, pour allier efficacité et profondeur d'échange. Ils représenteront la diversité d'une organisation ou d'un système en termes d'acteurs, de fonctions, de niveaux hiérarchiques, d'entités, reliés par une intention profonde : contribuer à un enjeu majeur de transformation.

3. Faire émerger l'intention commune

Des entretiens dialogués sont réalisés auprès d'un échantillon de contributeurs (environ 30 à 50%). Le résultat des entretiens permet de co-concevoir le fil rouge de la première rencontre entre le porteur du Change Lab et les contributeurs.

4. Première rencontre : lancement du Change Lab

Elle aboutit à la convergence sur l'intention du Change Lab, la structuration de son fonctionnement (gouvernance) ainsi que sur la décision de lancement des premières actions ou projets qui ont émergé dans le groupe. Chaque contributeur prend la responsabilité de projet(s) ou action(s) à l'issue de cette rencontre.

D'autres rencontres seront programmées, idéalement structurées avec le méta modèle Théorie U. Ce modèle permet, par son approche holistique, à la fois de créer un espace de confiance entre les participants et de solliciter pleinement les personnes dans leur authenticité, leur intuition et leur créativité.

5. Processus des rencontres

Lors de chaque rencontre, un temps est pris pour :

- le partage du vécu de chacun en tant qu'acteur-facilitateur de transformation (accueil des ressentis, difficultés vécues dans cette posture et dans les actions, apprentissages des retours d'expériences, insights),
- le retour sur l'impact des projets et actions menés en mode systémique,
- détecter ce qui est en émergence dans le système, de façon à ajuster les actions ou projets au plus près de la réalité, ou à initier de nouvelles actions,
- se soutenir et se développer mutuellement dans la manière d'accompagner la transformation.

Tout peut être revu si nécessaire (contenu, mode de fonctionnement) puisque les principes du Change Lab sont la co-création et la co-décision.

Le Change Lab, en fonction de la taille de l'organisation, peut être dupliqué dans d'autres endroits du système afin de potentialiser l'efficacité de la démarche de transformation, relier et diffuser la modélisation et les apprentissages des expérimentations collaboratives, intégrer d'autres contributeurs, pour embarquer progressivement tout le système.

Cas pratique

Une entreprise internationale de hautes technologies souhaite effectuer une transformation managériale et culturelle.

L'équipe Change Management, initiatrice du Change Lab, identifie une quinzaine de contributeurs, au sein des fonctions ingénierie, qualité, innovation, RH, etc. Certains sont membres du comité de direction, d'autres sont managers, et d'autres encore n'ont pas d'équipe. Tous ressentent une urgence à faire évoluer l'entreprise, dans un contexte fortement concurrentiel.

Après avoir réalisé des entretiens dialogués, la première rencontre est co-créée sur la base de la théorie U, afin de répondre aux attentes des participants. A l'issue d'un prototypage créatif, cette première réunion aboutit à une représentation systémique du Change Lab et permet de détecter ce qui émerge de l'organisation, en termes de pratiques managériales notamment, puis de définir les principaux projets à lancer.

Six projets sont co-définis lors du forum ouvert qui a suivi, dont une démarche d'innovation managériale au sein de l'équipe d'un des contributeurs présent, une évolution du processus d'"incentive" ou encore la création d'un réseau d'acteurs du changement sur l'un des sites.

Le mode opératoire, la gouvernance et le rythme des réunions y sont aussi définis. Il est convenu qu'il est pertinent de stabiliser le mode de fonctionnement du Change Lab avant de le dupliquer ou d'intégrer d'autres contributeurs.

Quelques mois plus tard, la démarche d'innovation managériale s'est étendue à 8 autres managers et il a été décidé de créer un groupe de pairs de managers lancés dans la démarche. D'autres projets avancent plus lentement. Chaque session du Change Lab est l'occasion de se réajuster par rapport à l'évolution du système. Il n'y a pas d'échec, seulement des expérimentations.

Bénéfices

Bénéfices pour l'organisation :

Acculturer progressivement le système au changement de paradigme en expérimentant, modélisant et diffusant dans l'organisation :

- de nouvelles modalités pour s'organiser, décider, travailler et apprendre ensemble de manière transversale, en mode "bottom-up",
- des méthodes en intelligence collective libérant l'initiative et le potentiel de création,
- de nouvelles compétences de leadership fondées sur la posture du leader facilitateur, créant les conditions de la confiance pour que les communautés de travail oeuvrent ensemble au service du sens, de la vision et de la réussite collective,
- des compétences et postures favorisant l'écoute, le partage, l'ouverture, la bienveillance, l'attention à l'autre, le bien-être au travail,
- les synergies dans les équipes et entre les équipes.

“La qualité des résultats produits par tout système dépend du niveau de conscience à partir duquel les personnes du système opèrent. Nous ne pouvons pas transformer les comportements des systèmes sans transformer la qualité d’attention que les personnes appliquent à leurs actions à l’intérieur de ces systèmes, à la fois individuellement et collectivement”. Théorie U.

Bénéfices pour les contributeurs

- Sortir de l’éventuelle solitude de celles/ceux qui cherchent à faire bouger les lignes, en créant un réseau informel et soutenant des transformateurs.
- Acquérir, développer une posture, des méthodes et compétences pour accompagner les transformations profondes.
- Se connecter à différents réseaux participant à ouvrir le champ de l’innovation collaborative.
- Expérimenter, développer, se conforter dans la posture de leader - acteur - facilitateur de transformation (learning by doing).

Recommandations

- La puissance et l’efficacité du Change Lab viennent notamment de la capacité à créer un espace de confiance et de liberté, essentiel pour ouvrir le champ de l’expérimentation et du travail en mode “Co-”.
- Les contributeurs sont aussi choisis pour leur capacité à se connecter à leurs ressentis et leurs émotions, pour laisser émerger l’espace intérieur créatif, gage de la profondeur de la transformation. Le mental seul n’emmènera pas loin.
- Il est important de garder à l’esprit que la structure des rencontres est un critère de succès (mode collaboratif et créatif).
- Une petite équipe sponsor qui porte le processus de transformation d’ensemble est garante de la pérennité du Change Lab et de sa “protection”, à savoir sa liberté d’expérimentation.
- Selon la taille de l’organisation, il peut être pertinent de multiplier les Change Lab.

Liens avec d’autres outils

- Théorie U
- Forum ouvert, Open Space Technology
- Constellations d’organisations
- Démarche appréciative
- Dessin systémique

Pour aller plus loin

- Otto Scharmer, Théorie U...
- Peter Senge, La cinquième discipline...
- Chantal Motto, Les constellations d’organisation
- David Cooperrider et Diana Whitney, Appreciative inquiry, une révolution positive

Article écrit par

Bénédicte COSTEDOAT-LAMARQUE, fondatrice dirigeante de BE CHANGE LIVE, ex-responsable de l’accompagnement du changement de Space Systems, où a été lancé le Change Lab
Elisabeth MARTINI, co-fondatrice Dialogue en Intelligence Collective