

Travailler autrement

Claire Chayneaud-Dupuy, IRD, Mission Accompagnement au Changement, Marseille et Marine Sabounji, IRD, Délégation Régionale Sud-Est, Marseille

1er décembre 2022



Mise en contexte

Pour mettre en application une science de la durabilité véritablement intégrée, il est nécessaire de renouveler non seulement les méthodes de recherche scientifique mais également celles utilisées pour la fabrique des politiques publiques dans les institutions. Dans ce contexte, nombre d'entre elles se dotent de missions internes, souvent appelées « labs d'innovation », pour accompagner les transformations nécessaires pour relever les grands défis socio-environnementaux. Leurs équipes ont en charge une grande variété d'actions, allant de la mise en œuvre de chantiers structurants (accompagnement d'orientations stratégiques, réorganisation, déconcentration), à la conduite d'interventions ponctuelles (séances de facilitation, d'idéation ou de prototypage) en passant par des actions d'accompagnement et d'ingénierie (montage de formations, appui à la conception de projets). Dans le cadre d'un établissement de recherche scientifique comme l'IRD, il semble nécessaire de promouvoir de nouvelles méthodes et postures permettant une meilleure coopération et interdisciplinarité à tous les niveaux : entre services, entre chercheurs et services d'appui, entre disciplines et acteurs de la société.

Vers la mise en place d'un réseau de facilitateurs internes au sein des Communautés de Savoirs

La valorisation de l'intelligence collective est au centre de l'évolution des modes de travail. Capacité d'un groupe à se poser des questions et à chercher des réponses ensemble, l'intelligence collective promeut la résolution de problèmes complexes et de prise de décision. L'intelligence collective ne se décrète pas, elle s'organise, s'éprouve et s'ajuste en fonction des contextes. Elle nécessite la création et la reconnaissance de rôles nouveaux dans les institutions. Le « facilitateur » a une posture et une expertise des méthodes collaboratives, qui en fait un garant du cadre permettant l'émergence d'un objectif commun au sein d'un groupe aux intérêts divers et la co-construction de projets (voir fiche *Science de la Durabilité* n°33).

Les communautés de savoirs (COSAV) mises en place depuis 2021 par l'IRD, lieu d'expérimentation de nouvelles formes d'interdisciplinarité et de transdisciplinarité, sont un modèle idéal pour tester la diffusion de ces méthodes et outils qui favorisent l'expression du besoin, l'intégration de toutes les parties prenantes, la création de communs, et la mise en place de systèmes de prise de décision (voir fiche *Science de la Durabilité* n°32). Ces méthodes (débat mouvant, théâtre forum, les six chapeaux de De bono, co-développement...) et postures (écoute active, reformulation) peuvent nourrir les pratiques des chercheurs et services d'appui, membres des COSAV, dans une optique de science de la durabilité (recherche centrée sur des problèmes plutôt que des disciplines) et plus globalement de projets de recherche inter- et transdisciplinaires. La volonté est d'encourager des agents volontaires pour tester ces méthodes lors de séminaires ou de groupes de travail. L'objectif à terme pour l'institut serait de disposer d'un réseau identifié de facilitateurs internes, associant chercheurs et agents des services d'appui, qui pourraient faciliter les temps collectifs d'autres équipes. L'enjeu est d'impliquer, de fédérer, d'infuser et de faire évoluer les pratiques sur le temps long, à travers un apprentissage « en marchant » (*learning by doing*). Bénéficier en interne d'un vivier de personnes en mesure d'actionner ces compétences au service du collectif constituerait une véritable force institutionnelle. La structuration du réseau permettrait notamment de se former en continu, de partager des bonnes pratiques entre pairs et de permettre à l'institut de mieux faire face à des enjeux organisationnels et des résolutions de problèmes toujours plus complexes et multidimensionnels (par ex. crise COVID).

Accompagner le changement : l'exemple d'un réaménagement d'espaces de travail

Les méthodes d'accompagnement au changement et d'intelligence collective sont des vrais atouts pour réussir et rendre pérenne des projets d'évolution, de réorganisation ou tout simplement de projets structurants.

Un exemple concret est le réaménagement du siège et de la Délégation régionale Sud-Est de l'IRD qui, en 2019 et 2021, a impacté 240 personnes. L'enjeu était de co-construire le projet entre les agents concernés afin de permettre l'amélioration de la qualité de vie au travail sur le site, traduire les nouvelles façons de travailler dans les espaces et conférer des valeurs institutionnelles aux espaces. Les projets touchant aux espaces de travail sont toujours complexes car ils relèvent de perceptions individuelles fortement ancrées qui ne peuvent se passer d'un accompagnement et de l'implication de tous les agents. Soutenu par le Secrétariat général, ce projet a été porté par une équipe-projet composée de différentes directions des trois pôles structurants de l'IRD (Pôles Science, Développement et Appui). Cette équipe a eu à cœur de co-construire avec les agents du siège et de la délégation grâce à la mise en place d'outils et de moments de co-construction : création d'un guide « Les nouveaux espaces pour travailler autrement », consultation en ligne avec un appel à idées et une possibilité de se positionner sur les options envisagées, ateliers « L'été des Midis des Petits Pas » ouverts à tous pour prototyper des espaces communs (espace de convivialité, signalétique, sélection des photographies, etc.) et réunions de consultation et de communication régulières pour expliquer l'avancée du projet à l'ensemble des agents. L'ensemble de ces outils autour d'objets matérialisés favorisant la visualisation et la discussion ont été primordiaux afin que les agents s'impliquent et s'approprient le projet. Un designer de services a accompagné le projet afin de concevoir des solutions permettant de concevoir un accès aux espaces adaptés au parcours de l'utilisateur. Au final et même si le projet a été parfois difficile à mener et a nécessité beaucoup d'énergie, voire même des réajustements, les nouveaux bureaux ont permis une amélioration significative des conditions de vie au travail. Les espaces collectifs ont été augmentés, diversifiés, modernisés et personnalisés : salles de convivialité, salle mode-projet, salle de créativité, coworking, bulles, salles de réunion nouvelles et modulables, et salle d'allaitement et de repos. De nouveaux équipements numériques ont été installés et chaque étage porte aujourd'hui les couleurs d'une zone géographique, référence au déploiement de l'IRD sur la planète. Une attention particulière a été portée à l'inclusion du volet environnemental dans la construction du projet avec un réemploi au maximum de l'existant. Le projet a été lauréat du fonds interministériel pour l'amélioration des conditions de travail (FIACT) dans le cadre du programme « Action publique 2022 ».



Atelier, idées et plan d'un des espaces de convivialité – Étage Amérique latine et Caraïbes

À retenir

Il est possible d'appliquer à nos propres institutions de recherche les principes de la science de la durabilité, par exemple à travers la mise en place d'espaces de co-construction des savoirs, savoir-faire et savoir être, ou encore de mesures favorisant la sobriété énergétique des pratiques de recherche. Ces innovations passent par des processus et des outils mais aussi par des méthodes de travail et des postures qui permettent de développer au sein des institutions la culture de l'interdisciplinarité, de susciter des initiatives libres, de promouvoir l'intelligence collective, ou encore d'attirer des talents. Elles sont aussi génératrices de valeurs et s'associent à des grandes causes comme la protection de l'environnement, l'égalité professionnelle ou encore l'inclusion. Petits ou grands, ces premiers pas vers un nouveau paradigme entre l'entreprise, les employés et la société sont possibles à tous les niveaux. Facilitation, idéation, design de service, intelligence collective ou mode-projet... À chacun d'entre nous d'essayer de travailler autrement.