

## Une expérience novatrice de coopération ouverte

Nous avons initié, catalysé et animé une dynamique collective de réflexion et de production sur notre thème de prédilection : la recherche et le management.

Nous souhaitons partager avec vous les enseignements tirés de cette expérience enrichissante en termes de coopération : la dynamique de l'équipe, la vie et la production du groupe de travail « Chercheurs, managers de demain » et les possibilités et conditions de transférabilité de cette démarche.

### Les porteurs de l'intention : une « équipe noyau » motrice et facilitatrice

L'équipe Trait d'union, porteuse de l'intention du groupe de travail « Chercheurs, managers de demain », est une équipe noyau qui a « contaminé » – en termes de modes de relations et de fonctionnement – l'ensemble du groupe de travail, en proposant des méthodes de travail non contraignantes et orientées résultats.

Une dynamique collective particulière a probablement contribué à notre sentiment d'avoir vécu une expérience originale, formatrice et utile. Nous en retenons trois caractéristiques :

#### *Construction de liens forts dans la durée autour d'un centre d'intérêt partagé*

Nous avons un centre d'intérêt partagé, celui de la recherche et de son management, assez large et précis à la fois pour maintenir une « focale » suffisante.

Nous avons commencé par échanger sur nos expériences pendant plusieurs mois, dans un esprit d'apprentissage mutuel, avec des projets opérationnels qui se réalisaient – ou non – au fil de l'eau, jusqu'à formaliser un événement partagé, co-construit. Ces échanges ont permis de développer un sentiment de sécurité et de confiance mutuelle au sein de l'équipe Trait d'Union.

#### *Un fonctionnement en parité dans le respect de la singularité de chacun : des profils complémentaires, des règles de fonctionnement souples*

Nous avons décidé de l'absence de fonctions formelles, chacun apportant sa contribution en fonction de son expérience et de sa disponibilité. Les rôles étaient tournants, les profils complémentaires, nous œuvrions dans le respect de chacun et de ce qu'il peut apporter.

Nous recherchions en permanence, d'une part l'efficacité optimale compte-tenu des ressources que chacun pouvait apporter, d'autre part à allier plaisir et ambitions.

Nous faisons preuve d'une grande tolérance par rapport à l'investissement de chacun et avons pu modifier le périmètre de l'équipe Trait d'Union en cours de route, par quelques entrées et sorties, dans la fluidité.

Une culture commune « coaching et management » nous a sans doute permis de coopérer avec finesse et économie et réguler sans conflit les difficultés (relatives) de coordination à distance.

La taille moyenne de l'équipe noyau (6 à 8 personnes) a permis ce fonctionnement « adhocratique » et adapté pour entraîner un groupe de travail plus large mais restant « à taille humaine » (quelques dizaines de participants).

#### *Une équipe orientée production*

Pendant un temps de maturation, l'équipe Trait d'Union a produit seule : réalisation d'interviews, rédaction d'un article, réalisation du blog « Chercheur manager de demain », réalisation d'un événement en « tables apprenantes » sur le sujet « A la frontière de la recherche et du management ». Puis elle a senti la nécessité d'élargir sa réflexion avec un groupe de personnes ayant le même centre d'intérêt et une diversité de profils.

Ces premières productions ont donné la légitimité à l'équipe Trait d'Union de proposer cette réflexion, inédite et dans l'esprit du projet.

La confiance entre les membres de l'équipe Trait d'Union, bâtie sur des règles et engagements mutuels, a permis à chacun de proposer l'aventure à ses propres contacts sans risque d'interférences personnelles ou professionnelles.

## D'autres professionnels « s'embarquent » dans la dynamique de coproduction

En 2012, l'équipe Trait d'Union a eu « envie de concret », d'impliquer dans ses réflexions des opérationnels, de terrain, côtoyant des chercheurs dans des structures diverses. Nous pouvions leur apporter nos capacités de prise de recul et d'animation.

Nous étions convaincus que nous allions ainsi pouvoir créer et coproduire des outils pratiques utiles à tous avec des professionnels de terrain côtoyant des chercheurs et travaillant dans des structures diverses.

### *Vers un groupe de travail élargi « Chercheurs, managers de demain »*

Nous avons proposé :

Un thème global de réflexion : Les facteurs concrets concourant à la réussite d'un parcours chercheur vers manager.

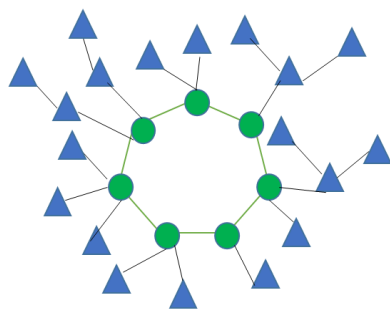
Une intention de produire : un écrit dont la forme serait définie par le groupe.

Un processus : Etapes du projet et règles de fonctionnement.

Le rôle de Trait d'Union : Faciliter les échanges opérationnels à travers un dispositif léger et autonome, organiser et animer les réunions, suivre l'avancement des travaux, tout en contribuant au même titre que les autres participants et en étant co-responsables de la formalisation de la production.

### *Janvier - mai 2013 : mobilisation des contacts de chacun*

Chaque membre de Trait d'Union contacte des participants à la réunion « tables apprenantes » du 22 mars 2012. Au total 75 personnes sont interrogées sur l'intérêt de la démarche et leur envie de contribuer.



Les membres de Trait d'Union mobilisent leurs contacts

Le projet 2013 est intitulé « Chercheurs, managers de demain : Pratiques et pistes de réussite » en écho à l'article de 2011.

32 personnes valident le principe de cette action et s'engagent à contribuer (des chercheurs, des enseignants, des entrepreneurs, des directeurs opérationnels, des responsables ressources humaines et les 7 membres de Trait d'Union), en participant soit à un groupe de réflexion soit plus ponctuellement.

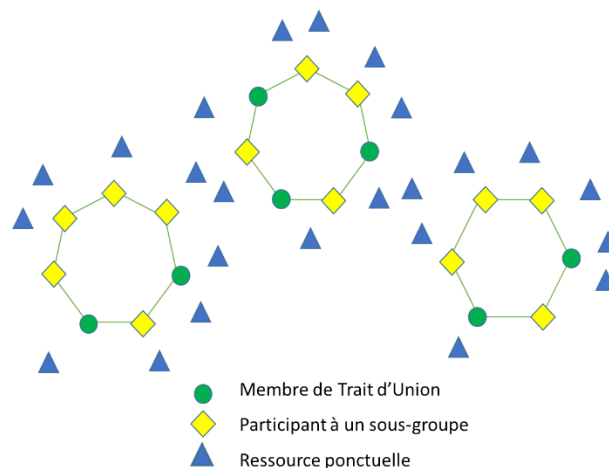
### *7 juin 2013 : réunion de lancement, le groupe s'empare de trois thèmes*

19 personnes participant au projet sont présentes lors de la réunion de lancement à l'ESPCI.

Des éléments de bibliographie sont distribués. Des règles sont proposées pour le fonctionnement du projet (participation, contribution, publication, confidentialité).

Les thèmes de travail sont choisis et trois sous-groupes de 7 ou 8 personnes sont constitués. Chaque groupe intègre un binôme ou un trinôme Trait d'Union :

- Chercheur et manager
- Décloisonner pour créer de la valeur
- Chercheurs vers entrepreneurs



### *Juin- novembre 2013 : coconstruction en 3 sous-groupes*

Les sous-groupes travaillent en parallèle, autonomes dans leur organisation et reliés les uns aux autres par les membres de Trait d'Union.

Les groupes partagent des points communs : ouverture sur l'extérieur, passage par une étape de chaos créatif. Ils diffèrent sur d'autres aspects : Echanges lors de rendez-vous physiques ou virtuels, nombre des réunions.

Ces sous-groupes utilisent eux-mêmes leurs propres réseaux ressources pour alimenter leur réflexion.

Une forme de cohérence est assurée en proposant à chaque sous-groupe de présenter un « poster » dont la structure sera commune, illustrant à la fois sa démarche, ses résultats, ses propositions pour aller plus loin.

### **21 novembre 2013 : séminaire d'échange et confrontation**

Chaque sous-groupe présente ses résultats, commente son poster.

Les 22 participants mobilisés sur cette journée ont ainsi pu de nouveau croiser leurs expériences, enrichir les analyses et projets des autres sous-groupes, dans un échange vivant et dynamique.



### **2014 : dissémination des productions**

Ce projet a produit un article, des billets publiés sur le blog « Chercheurs, Managers de demain » administré par Trait d'Union, la vidéo d'un chercheur entrepreneur et un process pour favoriser l'entrepreneuriat des chercheurs.

Le projet « Mille chercheurs entreprennent » a pris son envol via la mise en place d'un programme pilote pour les doctorants de l'Université de Lyon et un groupe LinkedIn actif.

A ces livrables planifiés s'ajoutent des bénéfices additionnels dont nous prenons conscience à posteriori : le développement individuel et collectif de l'ensemble des participants. Les relations de Trait d'Union avec ses contacts se sont aussi trouvées enrichies.

### **Des acteurs engagés, un cadre de production partagé, un investissement mesuré, des résultats construits pas à pas.**

L'expérience Trait d'Union nous a permis de concevoir et d'expérimenter une démarche permettant de faire travailler et produire sur un sujet commun, un ensemble de pairs appartenant à des structures différentes, ayant peu de temps disponible. A l'image du fonctionnement du groupe Trait d'Union, nous avons choisi de prendre en compte les ressources temps que chacun souhaitait utiliser pour le projet plutôt que définir un calendrier in abstracto.

Le fait de n'avoir pas d'objectifs quantitatifs de résultat est peut-être un luxe rare dans le monde de l'entreprise, même si nous nous étions donné des objectifs qualitatifs et des délais.

Un facteur de sécurité important a consisté à redéfinir et vérifier régulièrement les règles et modes de fonctionnement que nous nous étions donnés.

Les principales règles adoptées :

- Rien ne sera produit qui ne soit créé par les participants.
- Participer implique de contribuer. La nature de la contribution de chacun est définie au sein du groupe de travail (très large palette de contributions possibles),
- La production appartient à l'ensemble des participants, qui s'expriment en leur nom propre et non en celui de leur organisation (co-auteurs), le livrable sera diffusé dans une logique de bien commun (licence ouverte).

Les principaux modes de fonctionnement adoptés :

- L'équipe noyau va porter le thème d'intérêt général, tenir le fil rouge de la démarche et concrétiser la production collective du ou des groupes.
- Les participants viennent parce que le thème les intéresse, qu'ils comprennent la démarche de celui qui les a contactés (cooptation) et s'engagent sur un sujet parce que le sujet est important pour eux.
- Ils acceptent de consacrer un peu de temps à réfléchir en commun sur le sujet (1 réunion de 4 H, quelques échanges intermédiaires en sous-groupes, 1 réunion de conclusion)

Le grand groupe se rencontre au moins deux fois : une première réunion physique, une dernière réunion de conclusion (3 à 6 mois plus tard, pas plus).

Au cours de la première réunion, 3 sous-groupes sont créés qui définissent dans le thème d'intérêt général le ou les sujets précis à traiter, commencent à les traiter. Leur contribution est nourrie par leur expérience ou par l'expérience des professionnels avec qui ils sont ou ont été en contact.

## Une démarche transférable dans d'autres contextes ?

### *Sur quels types de sujets appliquer cette démarche ?*

Cette démarche est adaptée à des sujets à défricher, pour en élargir la perception ou la compréhension, sujets qu'il est possible d'aborder de manière pointilliste, non exhaustive ou par des expérimentations ponctuelles et limitées.

La démarche n'est pas adaptée à des sujets opérationnels, à concrétiser très rapidement, ni à des sujets dont il faut protéger la confidentialité.

### *Dans quels milieux ?*

La préexistence d'un groupe « noyau » ayant déjà réalisé une production collective, avec des règles de fonctionnement paritaires et un vécu de régulation, nous semble un prérequis. Nous supposons que de tels groupes se trouvent dans :

↳ Des groupements (Chambre de commerce, association professionnelle, pôle de compétitivité..) dont les membres sont intéressés par des sujets d'intérêt général, traitant de la vie de la cité (économique, sociaux et environnementaux)

↳ Des organisations publiques ou privées de taille importante voulant traiter un sujet très transverse à l'organisation, et ayant déjà en leur sein des groupes réseau, ou groupes de pairs « autonomes », avec des personnes pouvant s'exprimer indépendamment de leur organisation d'origine.

↳ Des Think-tank, sociétés de prospective.

↳ Des équipes de recherche.

↳ Des équipes d'experts très indépendants et fonctionnant sur un mode de parité.

↳ Des groupes en formation-action dans les MBA, cycles des Instituts des Hautes études...

## Conclusion

Cette expérience novatrice confirme la possibilité, pour des groupes multidisciplinaires, en coopération ouverte et travaillant dans un cadre partagé, d'atteindre une forte qualité de production avec un faible investissement en temps.

Elle s'appuie sur la coopération entre deux types d'acteurs : les membres de l'équipe noyau animateurs du processus, porteurs de l'engagement de production et un grand nombre de contributeurs apportant la diversité de leur expérience. Cette expérience a bénéficié d'une part des caractéristiques singulières de l'équipe noyau : une forte culture partagée, une solide expérience préalable de production, un fonctionnement en parité dans le respect des singularités et d'autre part de l'apport des nouveaux participants, qui ont enrichi les modes de fonctionnement.

Cette méthode originale serait certainement bénéfique pour concrétiser le potentiel de production de groupes de travail composites, souhaitant réaliser rapidement et légèrement un travail de qualité.

Les membres de Trait d'Union :

Mouna Beyk, Catherine Chambon, Agnès Jousselein, Sophie Lévy, Thierry Merle, Marie-Françoise Morizur, Hubert Nègre.

Pour connaître les productions, les participants aux groupes de travail, et en savoir plus sur Trait d'Union :

[www.traitdunion-recherche.com](http://www.traitdunion-recherche.com)

Le blog [www.chercheurs-managers-de-demain.com](http://www.chercheurs-managers-de-demain.com)



Le groupe LinkedIn : [Mille chercheurs entrepreneurs](#)