Espaces de dialogue pour les agents des unités mixtes de recherche

Etablissement public - Université de Tours - 2021

Comment favoriser le travail collaboratif entre deux unités différentes ? Découvrez la démarche globale mise en oeuvre au sein de l'université de Tours.
Conduite du changement
Centre-Val de Loire
Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

Description du projet

Ce projet porte sur l'organisation d'espaces de dialogue pour favoriser le travail collaboratif et le développement professionnel des agents de nos deux établissements. L'idée étant de proposer ces espaces au sein des unités mixtes de recherche qui regroupent des personnels de structures différentes : université de Tours et CNRS et qui ont vocation à travailler autour d'intérêts communs mais selon des méthodes de travail qui sont propres à chaque structure et qui, ce de fait, sont différentes.

Atelier d'analyse de pratiques

De quoi s'agit-il ?
c'est un temps de rencontre entre pairs pour partager et confronter les pratiques professionnelles de chacun à partir de situations concrètes vécues récemment ou en cours ; cela
permet de trouver ensemble des pistes d'amélioration et de bénéficier du regard des autres et du consultant animateur pour voir autrement ses propres façons de faire.

Objectifs :
- échanger et résoudre sur les problèmes rencontrés
- améliorer sa pratique et harmoniser les pratiques
- se mettre à distance d'un point de vue professionnel

Règles de fonctionnement :
- confidentialité des échanges
- participation de chacun dans un même positionnement ;
- bienveillance

- répartition équitable des présentations

Déroulé de la rencontre :
- chacun prépare à l'avance et à l'écrit la présentation d'une situation problématique ; il s'agit de différencier les éléments de contexte de ses ressentis et de formuler clairement une question.
- dans un premier tour de table, chacun énonce rapidement sa situation ;
- le consultant les trie et les regroupe si cela se présente, puis répartit le temps qui sera consacré à chaque situation ;
- la 1ère personne présente sa situation, sans être interrompue ;
- s'ouvre un temps de questionnements pour aider la personne à préciser sa pensée et à clarifier la situation ;
- ce n'est que dans un dernier temps que s'ouvre un temps où l'on émet des pistes de réponses et de réflexion ;
- une fois que toutes les pistes ont été explorées, le consultant apporte éventuellement son propre éclairage.

Groupe de co-développement professionnel

De quoi s'agit-il ? :
«Le groupe de co-développement professionnel est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer leur pratique. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants... »,

Objectifs :
- partager et confronter un projet, une problématique ou une préoccupation professionnelle qui a un impact personnel.
- Recevoir de l'aide de ses pairs afin d'ouvrir une réflexion, recueillir des bonnes pratiques, découvrir de nouvelles actions, etc.

On constate que la définition et les objectifs du co-développement et de l'analyse de pratiques sont très similaires – c'est à partir de la méthode suivie dans le déroulé de l'atelier que les différences apparaissent.

Constitution du groupe de 6 à 8 personnes, atelier proposé à des agents qui partagent la même fonction/mission sans pour autant travailler au quotidien ensemble (ex. personnel encadrant/managers, enseignants-chercheurs, gestionnaires d'unités, chercheurs).

Modalités :
- les sujets traités sont personnels à chacun, bien sûr en lien avec leur activité professionnelle (ex : comment assurer la pérennité de la fonction que je viens de prendre ?) ;
- chaque séance est consacrée à l'exposé par une seule personne de son projet, problématique ou préoccupation professionnelle ;

Par rapport à l'analyse de pratiques, le co développement se prête davantage au traitement de questions de fond et personnelles (ex : quelle est ma posture en tant que manager ? comment travailler ma légitimité ?). L'échange de pratiques se prête davantage au traitement de problèmes pratiques vécus et

résolus en temps réel (comment accueillir tous les étudiants qui viennent me voir tous au même moment, lors des pauses, alors que je suis tout seul ?). C'est pourquoi nous préconisons surtout le co développement auprès de personnes qui ne travaillent pas au quotidien ensemble mais qui ont besoin de renforcer les liens de collaboration (ex : les enseignants chercheurs sont en règle générale autonomes sur leurs pratiques professionnelles mais en contrepartie ils se sentent parfois isolés ; ou les managers « isolés » sur leur site, étant les seuls à occuper cette fonction, ex. : directeur d'unité de recherche).

Déroulé des rencontres :

- elles sont cadrées par 6 étapes permettant la résolution collective de problématiques, mais également un apprentissage par chaque membre du groupe
- un « client » expose sa problématique, projet, préoccupation. Il apprend à objectiver et à aller à l'essentiel. Les autres, les consultants ou contributeurs, apprennent à écouter activement.
- S'ouvre un temps de questions de clarification de la problématique
- Le client fait une synthèse claire de sa demande, formule ses besoins.
- Le participant reçoit les « consultations » des autres.
- Le participant fait une synthèse des informations reçues et imagine des actions
- La séance se termine par un temps d'intégration des apprentissages de tous.

La séance est bénéfique pour le participant qui repart avec des pistes d'action mais aussi pour les autres, qui apprennent à écouter vraiment, à poser des questions ouvertes et non dirigées, à reformuler, à distinguer leurs propres intérêts de ceux de celui qui s'exprime, à questionner plutôt que conseiller et à s'enrichir de l'expérience des autres.

Par rapport à l'analyse de pratiques, le co-développement est plus efficace en termes d'apprentissage des compétences relationnelles. En revanche, il ne permet pas de traiter en temps réel une problématique métier rencontrée par un consultant si son tour en tant que « client » est passé.

Les managers (ex directeurs d'équipe) peuvent trouver à la fois un intérêt à vivre ensemble un atelier de co développement ou d'analyses de pratiques. Toutefois, s'ils recherchent davantage à rompre l'isolement que requiert parfois leurs fonctions, ils pourront choisir le co développement. S'ils sont surtout motivés par la recherche d'un espace leur permettant de résoudre des difficultés en temps réel, ils préfèreront les ateliers d'analyse de pratiques entre pairs.

Facilitation d'équipe

De quoi s'agit-il ?

Il s'agit de rencontres encadrées par un facilitateur afin d'ouvrir un dialogue entre les membres d'une équipe (agents et manager) sur leur travail (contenu, conditions, vie au travail) et de concevoir ensemble des pistes d'amélioration. Chaque membre contribue à égalité au dialogue et à la réflexion dans le respect du pouvoir de décision détenu par la hiérarchie.

Quelle formation/atelier pour un service tout entier ? Lorsqu'il s'est agi de réfléchir aux ateliers qui pourraient convenir à un service désireux de suivre ensemble un même atelier, les ateliers d'analyse de pratiques semblaient davantage convenir que le co- développement puisqu'ils permettent de traiter en temps réel de problématiques métier rencontrées. Cependant, s'agissant d'un même service, les problématiques présentées par l'un impliqueront d'autres participants, si bien que les « contributeurs » ne seront pas extérieurs à la situation et pourront réagir en tant que partie impliquée. Pour réguler ces

échanges, le consultant doit avoir des compétences de facilitation/médiation/négociation. Nous avons alors pensé proposer un atelier spécifiquement dédié aux échanges au sein d'une même équipe, la facilitation d'équipe.

Objectifs :

donner à chacun une occasion de s'exprimer et d'être écouté par ceux avec qui on partage le quotidien de travail ; donner du sens à son activité ; reconnaître l'autre et être reconnu ; prévenir les conflits ; améliorer le fonctionnement pratique et relationnel d'une équipe ; renforcer la capacité de dialogue au quotidien du fait de l'apprentissage tiré de ces facilitations.

Modalités :

- Rencontre de 2h30/3h ; 3 x par année universitaire.
- Participation de chacun dans un même positionnement au stade du dialogue ;
- Bienveillance
- Répartition équitable des prises de parole

Déroulé :

- Etape du récit par chaque agent : de quoi souhaitez-vous parler ici et aujourd'hui ?
- Choix collectif des sujets à approfondir lors de la rencontre
- Approfondissement de ces « enjeux » à partir d'un questionnement et d'une identification des besoins fondamentaux des agents (ex. reconnaissance, sécurité, échanges, soutien, créativité, etc.) et non des exigences.
- Remue-méninges autour des options possibles pour améliorer les situations présentées.
- Pistes d'actions ou plan d'action (cela dépendra de la marge de manœuvre/pouvoir de décision des agents et du manager sur les actions envisagées).

Objectifs et finalités

L'objectif de ce projet est de créer des espaces de dialogue entre les agents pour favoriser la reconnaissance entre eux, améliorer les pratiques professionnelles, rompre l'isolement de certains, développer le travail collaboratif, accroître le sentiment d'appartenance à une même communauté, et développer les compétences relationnelles et métier.
L'idée est également de favoriser les échanges entre des personnels travaillant au sein d'une même entité (unité mixte de recherche) mais appartenant à des tutelles différentes, utilisant des outils et des méthodes de travail distincts mais dans un but et des objectifs communs. Ces dispositifs devraient permettre de faire évoluer les modes d'organisation du travail en s'appuyant sur la participation des acteurs de terrain.

A l'issue du projet et du déroulement des ateliers, l'idée est de proposer un livret présentant les 3 types d'ateliers afin de déployer les actions plus largement et d'ouvrir aux autres organismes de recherche. Les bénéficiaires sont les personnels de l'université et du CNRS travaillant dans les unités mixtes de recherche