



HAL
open science

Le Labo Qui N'existait Pas. Immersion Dans Un Centre De Recherche Californien

Héloïse Berkowitz

► **To cite this version:**

Héloïse Berkowitz. Le Labo Qui N'existait Pas. Immersion Dans Un Centre De Recherche Californien. 2024. hal-04414647

HAL Id: hal-04414647

<https://hal.science/hal-04414647v1>

Preprint submitted on 24 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

Le labo qui n'existait pas¹.
Immersion dans un centre de recherche californien
(2016/2023)

Héloïse Berkowitz
(2016) i3, CNRS, Polytechnique & Stanford Center for Ocean Solutions
(2023) CNRS, LEST, Aix Marseille Univ
Heloise.berkowitz@univ-amu.fr

« Car, bien que je sois libre à l'égard de tous, je me suis rendu le serviteur de tous, afin de gagner le plus grand nombre... Je me suis fait tout à tous, afin d'en sauver de toute manière quelques-uns. » (Corinthiens, 9 :19-23, cité dans Parker & Crona, 2012, p. 2)

Été 2016. 10h, mardi matin, réunion de labo au Center for Ocean Solutions (COS), Université de Stanford, Monterey, California²³. Ce centre de recherche a pour mission de résoudre les problèmes majeurs auxquels sont confrontés les océans et de former les futurs leaders amenés à répondre à ces défis. COS est né d'un partenariat entre de multiples centres et institutions (Stanford à travers le Woods Institute et Hopkins Marine Center, Monterey Bay Aquarium et Monterey Bay Aquarium Research Institute). Le centre est interdisciplinaire (sciences naturelles et sciences sociales) et bi-localisé, à la fois sur le campus de Stanford et sur le campus de Monterey. La réunion se fait donc par *BlueJeans*, un logiciel de réunion à distance, avec deux écrans diffusant en temps réel chaque équipe. Une vingtaine de personnes au total sont présentes. Une partie du centre est en déplacement, soit à Hawaï pour une conférence, soit pour faire du terrain, mais la majorité des membres est là.

La réunion débute par les annonces : un assistant de recherche finit son séjour de six mois le jour même, une stagiaire d'été de Stanford arrive, ainsi qu'une *visiting scholar*, l'auteure, toutes deux pour deux mois. La responsable de la réunion passe à l'ordre du jour, qui a été envoyé par mail à l'avance: la discussion des règles du laboratoire. Le texte des règles, projeté sur un des écrans commence par :

« Ce document capture le cœur, les comportements et les idéaux du centre. [...] »

1) Règles culturelles :
Nous sommes à l'écoute,
nous rions souvent, nous dansons et faisons de la musique ...».

Observatrice, de nationalité française, je suis dans un premier temps surprise, peut-être légèrement moqueuse, face à ce groupe, limite *new age*, qui organise une réunion pour énoncer de telles règles, continuant aussi avec « nous croyons en la *puppy therapy* » (la thérapie par les

¹ Clin d'oeil à L'Auto qui n'existait pas: Management des projets et transformation de l'entreprise, de Christophe Midler (2004)

² Merci à tous les membres de COS pour leur gentillesse et pour avoir répondu à mes questions. Merci à Larry Crowder pour m'avoir accueillie en *visiting* et pour ses éclairages précieux. Mes remerciements vont aussi tout particulièrement à Kristi Boosman, Masako Esparragoza, Laura H Good, Kristen Weiss pour nos discussions passionnantes sur les bonnes pratiques d'organisation, de management et de communication.

³ Merci à Amy Church-Morel, Michael Flacandji, Nicole Jolivat, Cédric Le Genissel pour leurs relectures et commentaires sur ce papier.

chiots). Suis-je tombée chez des hippies ? Mais dans un second temps, le sentiment de bienveillante condescendance envers ces Américains à l'apparente mièvrerie se transforme peu à peu en admiration et en fascination pour leur méthode, leur capacité de réflexivité en tant qu'organisation, leur identité en tant que groupe.

Tout au long de mon *visiting* au Center for Ocean Solutions (COS), j'ai été témoin de cette réflexivité et de ces efforts pour exister collectivement et faire fonctionner l'organisation au mieux possible. Ces démarches se font toutes avec le même objectif : le bon fonctionnement doit permettre d'avoir un impact positif sur le monde, en produisant de la recherche interdisciplinaire, collaborative, orientée « solutions » en matière de protection des océans, en diffusant cette connaissance largement auprès des décideurs publics, et en formant des étudiants pour en faire des leaders, indépendants intellectuellement, sensibles aux problèmes environnementaux, formés aux outils pour essayer d'y répondre, et critiques face à leur propre parcours.

La présente note résume l'enquête menée lors de ce séjour. Je reviens dans un premier temps sur les normes internes, la *soft law* du labo, qui a suscité ladite enquête. Ensuite, je tente d'évaluer les effets de ces normes et plus généralement le bon fonctionnement réel du laboratoire. Puis, je présente quelques éléments qui semblent clés dans la bonne organisation et la gestion de ce laboratoire interdisciplinaire et bi-localisé. Enfin, j'essaie de synthétiser quelques challenges actuels propres au milieu de la recherche et qui font écho à des débats contemporains sur la pertinence et la diffusion des travaux des chercheurs.

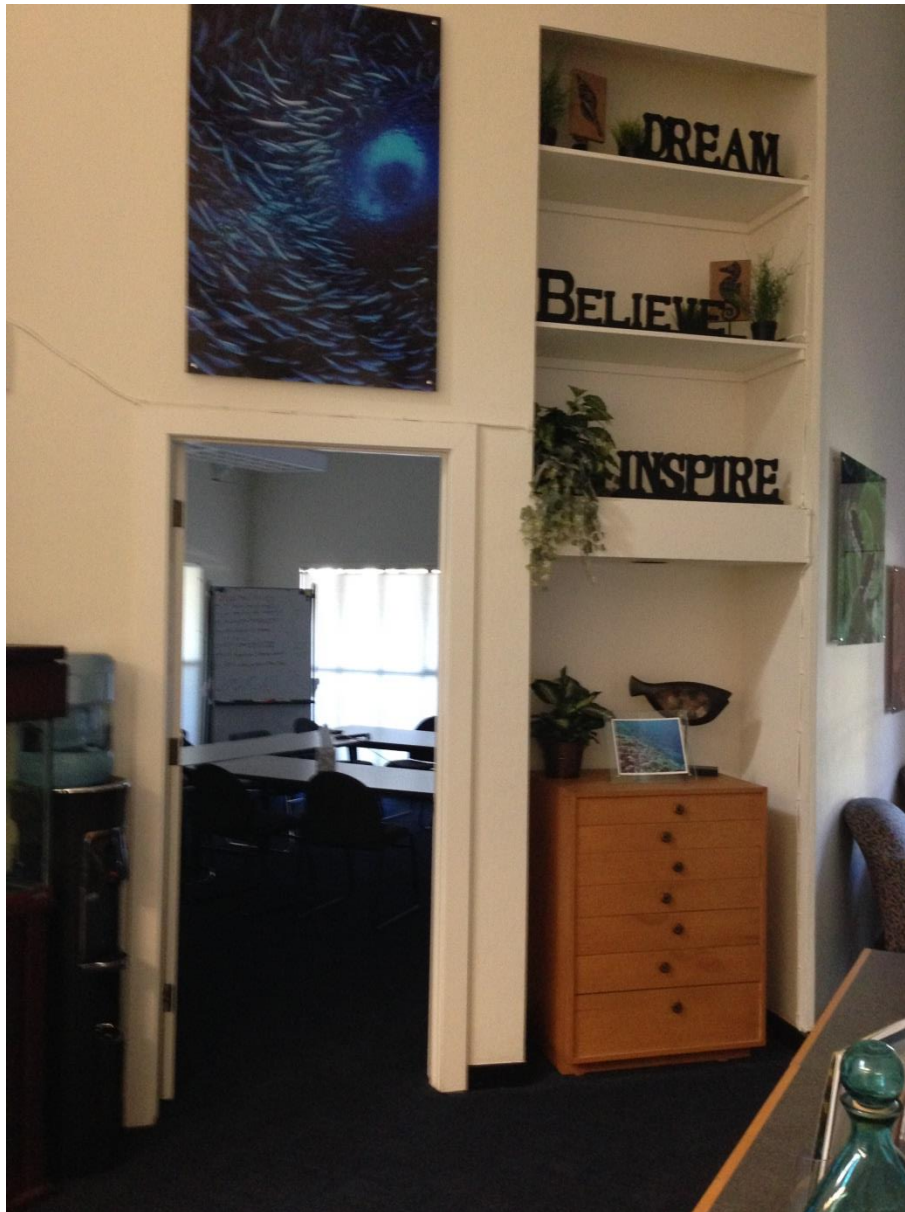


Figure 1: « dream believe inspire » à l'entrée du labo

Première phase de l'observation : la gestion collective et les règles douces

Suite à cette première réunion, nommée « *staff meeting* », j'ai étudié dans le détail les règles, et j'ai discuté avec les personnes directement impliquées dans la mise en place du guide.

COS est vu par ses membres comme une *boundary organization*, ou plus exactement une “*university-based boundary organization attempting to reconcile the needs of water policymakers, university administrators, university departments, and funding agencies*” (Parker & Crona, 2012, p. 1) L'article fondateur et passionnant de Parker et Crona (2012) « *On being all things to all people: Boundary organizations and the contemporary research university* » est d'ailleurs envoyé à tous les nouveaux membres et stagiaires à leur arrivée en juin. Il montre qu'un « *boundary management* » adaptatif est nécessaire pour résoudre les tensions résultant des demandes parfois contradictoires des parties prenantes auxquelles une telle organisation-frontière doit rendre des comptes. C'est un sujet qui revient souvent et qui guide aussi la rédaction des normes. En particulier, les questions qui les taraudent sont : qu'est-ce qui change à la gestion de projet, au management dans une telle *boundary organization* et comment

pouvons-nous nous améliorer? COS est ouvert et conscient d'un besoin de « up management », i.e. le management des supérieurs.

« Les règles du centre » est un document visant à articuler entre elles les règles actuelles ou futures, qui soit sont mises en pratique par les membres ou soit leur semblent souhaitables. La liste des règles décrit à la fois « qui nous sommes et ce que nous faisons », comme l'explique le chapeau introductif du guide. Un astérisque signale les normes dont l'application en pratique laisse à désirer et peut être améliorée. Par exemple : « *don't let the dishes in the sink for the fairies* », ne pas laisser la vaisselle sale aux fées de l'évier est une règle qui gagnerait à être mieux mise en pratique comme j'ai pu le constater.

Les thèmes abordés vont de la culture de l'organisation (« cultural norms ») à la gestion de projet, aux questions financières et budgétaires, en passant par la réduction de l'empreinte environnementale, les règles de communication et du travail en équipe, l'organisation des réunions, la présence des chiens au bureau.

Par exemple, l'organisation de réunion implique de préparer un ordre du jour et le partager avec les participants à l'avance, en présentant un agenda minuté des interventions. Les *staff meeting* durent une heure. Les réunions sont suivies d'un email de synthèse de ce qui a été effectué et des prochaines étapes. Les participants ne pratiquent pas le multitâche pendant les réunions et rangent leurs portables. Une nouvelle norme a consisté en la mise en place d'un compte-rendu oral obligatoire par tous les participants du labo à une conférence au premier *staff meeting* suivant la conférence.

Ainsi, j'ai été souvent témoin de cette culture du centre, puisque l'une des règles indique que « We encourage each other to take care of ourselves... » et l'*office manager* et l'*education manager* ont insisté dès le premier jour pour m'installer un second écran, de grande taille, afin de « ne pas m'abimer les yeux » sur l'ordinateur portable.

Certaines règles contribuent à la bonne gestion de projets de recherche collaboratifs et sont simples mais nous font souvent défaut, telles que « we date documents, use pagination and add initials when editing ». D'autres règles relèvent de la création d'un environnement de travail équilibré et épanouissant comme « we try not to email on week ends except when necessary ». Ou encore préférer se déplacer en personne pour poser une question à quelqu'un du labo plutôt que d'envoyer un mail ou de téléphoner.

En ce qui concerne la réduction de l'empreinte environnementale, il n'y a aucun gobelet ou assiette en plastique, chacun est chargé de laver les ustensiles utilisés. Il est aussi décidé de bannir les bouteilles d'eau en plastique. A mi-parcours de mon *visiting*, une membre de l'équipe communication reçoit les nouvelles bouteilles d'eau réutilisables au logo du labo.

D'autres dispositifs du genre de ce recueil de normes existent comme des guides internes construits collaborativement. L'idée est toujours d'essayer de rendre visible le savoir invisible, et de construire activement et collectivement des normes implicites, souvent transmises passivement à l'intérieur d'une communauté (Origgi, 2010)⁴.

⁴ Merci à Hervé Laroche pour cette référence passionnante



Figure 2: La « puppy therapy », Buttercup dormant sur mes genoux pendant que j'essaye de travailler sans la déranger (sic)

Deuxième phase de l'observation : évaluation du laboratoire

A ce stade, j'étais admirative mais néanmoins prudente et quelque peu sceptique. Certes, tout le monde avait l'air de s'apprécier et de collaborer dans un esprit de camaraderie. Certes les bureaux croulant de décorations en tous genres et de livres indiquaient sans doute que les gens se plaisaient là et étaient investis dans leur travail. Certes les « *senior staffs* » semblaient tous prévenants, accessibles et extrêmement heureux de voir de nouvelles têtes. Certes, la diversité des thés verts, blancs, rouges, des cafés, des goûters en libre-service était impressionnante et « so California ». Certes tout le monde semblait vouloir faire en sorte que je sois cocoonée et bien accueillie, même si je venais principalement pour travailler sur ma propre recherche. Certes j'avais été accueillie par le directeur⁵ à l'aéroport et par un pot avec des collègues sur le front de mer avec vue sur les loutres. Certes nous avons eu droit à un déjeuner d'accueil à six le premier jour pour notre arrivée avec la stagiaire de l'été. Certes ... Mais quand même. Tout ne pouvait cependant pas être si rose. Il y avait anguille sous roche. Il me fallait enquêter. Si tous ces éléments et la discussion sur les normes en *staff meeting* et les échanges que j'avais eus sur l'origine et la mise en place de ces règles m'avaient beaucoup impressionnée, mon premier réflexe fut de savoir si oui ou non cela marchait. L'étape suivante dans mon enquête a donc consisté à me poser ainsi qu'aux collaborateurs un certain nombre de questions sur les effets de ces normes d'une part, et le bon fonctionnement réel du laboratoire d'autre part.

Un premier point m'a posé problème. Comment évaluer le succès ou l'échec de ce laboratoire ? D'un point de vue des publications - le critère le plus utilisé et le plus décrié (Berkowitz, 2016)

⁵ Larry m'a par ailleurs sauvée d'une nuit probablement passée à dormir sur le palier de mon appartement

- la réussite est certaine. 33 articles ont été publiés dans des revues à comité de lecture extrêmement réputées en 2014. Le directeur a à lui seul plus de 20 000 citations sur *google scholar*. Du point de vue de l'interdisciplinarité aussi, en particulier entre sciences naturelles (biologie marine) et sciences sociales (droit, géographie, planification spatiale, etc.) les projets de recherche parviennent avec succès à faire dialoguer différentes disciplines, et ce de façon systématique. En communication encore, plus d'une centaine d'articles de presse et de communiqués ont été diffusés en 2014, et les *followers* Twitter du centre ont été multipliés par trois en 2015, atteignant plus de 10 000 en 2016⁶. Du point de vue de l'enseignement, le centre a suivi 259 étudiants depuis le niveau licence jusqu'au post-doctorat la même année. Enfin, concrètement, le centre a mis en place 8 projets en 2015 développés avec des managers, ce que nous appellerions de la recherche intervention, sur des sujets comme les pêcheries locales, l'engagement des parties prenantes, la vulnérabilité côtière, etc. Le centre a aussi participé à plusieurs initiatives, *tasks forces* et *working groups* de politique publique, nationale et internationale sur les océans. Tout est disponible en ligne dans leur dernier rapport annuel 2014-2015. Là encore, succès sur la transparence et la communication.

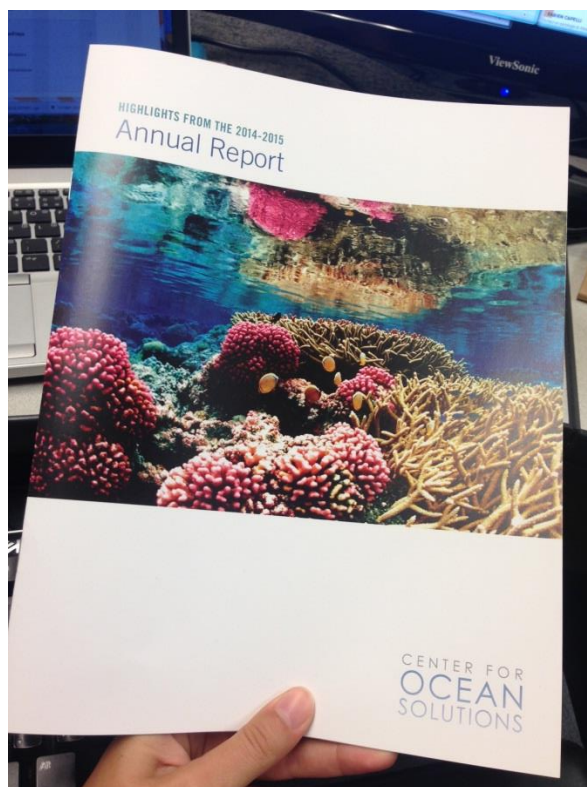


Figure 3: Le rapport annuel 2014/2015 de COS

Prenons le problème autrement. Qu'est-ce qui ne fonctionne pas dans ce petit monde parfait ? Notons que l'exemplaire mis à jour des règles du labo qui a servi de document de travail n'était ni paginé, ni daté contrairement à une des règles du laboratoire dans la partie gestion de projet, ce qui a été remarqué en *staff meeting*. En deux mois de *visiting*, aucune crise apparente n'a été observée, mais l'on sait bien que les guerres de pouvoir ou d'ego peuvent être silencieuses et discrètes. Cependant, point d'angélisme non plus, puisque lorsque certaines règles n'étaient pas suffisamment bien entrées dans les mœurs (comme par exemple celles relatives au budget), les *budget managers* n'ont pas hésité à faire entendre leurs revendications. Il est aussi apparu clairement que certains collègues ne s'appréciaient pas particulièrement. Les dispositifs mis en

⁶ Note de 2023 : Cette référence à l'oiseau bleu ne me semble plus vraiment pertinente

place par cette *university-based boundary organization* cherchent précisément à permettre à tous de travailler ensemble.

En creusant plus profondément, j'ai quand même découvert quelques défauts au tableau. Tout d'abord, le fort esprit collectif et interdisciplinaire semble largement avoir été permis et favorisé par le *leadership* de Larry Crowder, devenu récemment directeur du centre. La personne occupant cette position précédemment, et ayant quitté le centre, semble avoir eu tendance à au contraire monter les différentes équipes les unes contre les autres et à plutôt décourager le travail collectif entre personnes d'horizons différents. De mon investigation, il ressort un tableau peu flatteur de cette personne préférant arbitrairement certains membres à d'autres, abusant de son pouvoir sur ces derniers, exacerbant les différences entre les uns et les autres plutôt que cherchant à les transcender, pratiquant le passif-agressif, entre autres choses peu flatteuses. N'ayant pas pu entendre toutes les parties intéressées, il faut donc rester extrêmement prudent. Mais cet individu ressemblait fortement à un manager « toxique », dont le management serait à la limite du harcèlement moral. Il m'est difficile d'imaginer l'esprit du labo sous une telle autorité, tant l'actuel directeur contraste avec ce tableau. Il est vrai que les « *tenured* » professeurs, qui ont acquis une position à vie, sont considérés comme des dieux vivants à Stanford, m'explique une des assistantes, et acquièrent donc le droit de se comporter comme bon leur semble, y compris donc d'être absolument odieux. Mais l'actuel directeur est à la fois accessible et soucieux d'autrui, ce qui contribue sans doute plus à construire un environnement de travail collaboratif qu'une personne abusant de son autorité. Cela pose cependant la question des effets d'un changement de directeur et des dispositifs à mettre pour assurer la continuité de la culture indépendamment du *leadership*.



Figure 4: So California ! La planche de Stand Up Paddle d'une collègue entreposée dans le bureau (elle y est restée longtemps car l'été fut particulièrement froid)

Autre point. Certains membres semblent avoir eu du mal à s'intégrer, pour des raisons variées et sans doute complexes. De ce que j'ai retiré de mes enquêtes auprès de témoins de cette « greffe » difficile, les problèmes ont survécu à l'apparition d'une ou plusieurs de ces conditions: trop de micro-management (c'est-à-dire une difficulté à déléguer ou une surveillance des faits et gestes d'autrui), une obsession du contrôle (ce qui va avec le micro-management), une intelligence émotionnelle peu développée, peu de maîtrise de soi ou des difficultés à garder son sang-froid, une forme d'égo ou d'individualisme plus saillante que chez les autres collaborateurs, une certaine difficulté à distinguer la limite entre les comportements appropriés et inappropriés, et entre le professionnel et le non professionnel, ainsi que des difficultés à accepter la critique, voire une certaine rancœur. Les comportements « passifs-agressifs » sont absolument rejetés par la culture de communication, de transparence et de respect du labo.

Quelle est la réaction du centre face à ces individus qu'il paraît difficile de gérer et qui montrent à quel point une décision de recrutement peut affecter tout un groupe ? Les solutions passent principalement par la communication et la formation. Dialoguer, en privé, des comportements problématiques de la personne, l'encourager à suivre les nombreuses formations proposées par Stanford pour le staff en matière d'intelligence émotionnelle ou de management des autres, et ce sans jamais la rabaisser. « Of course no one ever wants to hear they're **** at managing people or at communicating. Telling them that they're underperformers will never achieve anything good » argumente une collaboratrice. Des formes de « soft nudge » ont aussi été testées et mises en place, c'est-à-dire une stratégie moins explicite pour transformer le comportement jugé inapproprié. Les résultats sont assez positifs puisque les collaborateurs avec qui j'ai pu échanger sur le sujet ont noté une amélioration flagrante.

Troisième phase de l'observation : étude organisationnelle

Une fois établi que le laboratoire était un exemple de bon fonctionnement, un troisième temps de mon *visiting* a été consacré à l'excavation des éléments organisationnels qui pouvaient contribuer à la réussite de cette organisation. Pour ce faire, j'ai mené l'enquête en questionnant de manière informelle, et en général à au moins deux ou trois reprises, un certain nombre de personnes : le directeur, l'*office manager*, l'*education manager*, l'équipe communication, l'assistante du directeur, des chercheurs des différentes disciplines. L'étude suivante découle de mes observations mais aussi de leurs propres analyses.

L'organisation du centre

Tout d'abord le centre ne manque pas de moyens financiers et compte, outre les chercheurs, une *office manager* qui gère l'organisation du centre, depuis l'agencement spatial, les fournitures et matériels de bureau jusqu'aux calendriers et réservation des salles ou la crème hydratante pour les mains ; une équipe de communication ; une *education manager* (qui réfléchit aux changements de paradigme que la prise en compte des océans implique dans l'éducation en général) ; un comptable ; deux assistantes de direction... De nombreux stagiaires sont aussi régulièrement présents pour travailler sur des sujets aussi différents que le programme d'enseignement, le tournage de films – par exemple des interviews de pêcheurs dans des coopératives locales – les études quantitatives, etc.

L'organisation sur deux campus n'empêche pas les nombreuses réunions, via BlueJeans comme cela a été mentionné, mais aussi en personne puisque les déplacements sont fréquents dans un sens (Stanford-Monterey), comme dans l'autre (Monterey-Stanford), au moins un ou deux jours par semaine, et si possible par co-voiturage (cf norme sur l'empreinte environnementale du labo).

D'un point de vue socio-matériel, j'ai principalement connu les locaux de Monterey même si certains passages sur le campus de Stanford m'ont permis de comparer. L'*office manager* a

pensé les bureaux afin que l'espace lui-même encourage la collaboration (« *conducive of collaboration* »), ce qui rappelle les *fablabs* (Fabbri & Charue-Duboc, 2013). En outre, tout est fait pour créer un environnement de travail extrêmement favorable : des bureaux debout, des sièges ballons, des petits chiens en liberté, thé, café, boissons énergisantes, repas de secours pour ceux qui auraient oublié leur déjeuner, et snacks en tous genres à volonté. L'esprit de la Silicon Valley flotte sur ce laboratoire qui a souvent des airs de start-up⁷. Est-ce trop ? Sont-ce des dépenses superfétatoires ? Savoir que l'organisation à laquelle on appartient dépense autant pour ses membres les fait se sentir aimés, valorisés et encouragés.

Autre chose frappante : il n'y a que très peu de téléphones fixes (deux ou trois au total). C'est finalement logique pour un laboratoire de recherche, puisque la plupart des gens sont toujours par monts et par vaux. A l'inverse, à tous est offert soit l'opportunité de posséder un téléphone professionnel, soit d'être remboursé pour son abonnement téléphonique. Nous utilisons tous quotidiennement nos téléphones pour travailler, c'est donc un outil professionnel à part entière.

Les caractéristiques culturelles du groupe

Le premier élément frappant est la diversité culturelle du centre, dont les membres sont très internationaux, soit par leur origine soit par leurs parcours. Cette diversité contribue sans doute à une grande ouverture d'esprit. Un autre des éléments identifiés par mes interlocuteurs est la majorité de femmes et la reconnaissance d'un esprit collaboratif féminin. A ce sujet, un rapport de McKinsey⁸ montre qu'une amélioration de l'égalité hommes-femmes contribuerait à la croissance de l'économie mondiale à hauteur de 12 milliards de milliards de dollars (le milliard de milliard équivaut à 10¹⁸ ou encore un million de millions de millions). Par ailleurs, les membres sont globalement jeunes, et outre leur ouverture internationale, on note aussi des profils extrêmement variés. Pas un parcours académique ou professionnel ne se ressemble, ce qui contribue là encore à une grande diversité et une grande richesse. Des familles avec enfants coexistent avec des célibataires ou de jeunes couples. Tous ont cependant une passion pour la mer, ce qui constitue sans doute le trait d'union entre tous.

Le collectif, le travail d'équipe, l'interdisciplinarité sont des valeurs fortes qui performent le quotidien des membres. Sans doute sont-elles facilitées par la forte cohésion rendue possible par l'idéal commun d'un océan mieux protégé et mieux géré. Ce type de projet collectif rend certainement plus fort l'engagement de chacun, dans un sens presque politique. Une culture du respect de l'autre, quel que soit son statut dans l'organisation, une capacité à trouver le consensus, une forte identité collective cristallisée autour d'un idéal de société, sont autant d'éléments culturels et comportementaux qui caractérisent ce groupe. En outre, il s'agit d'un domaine où les papiers possèdent en général 6 à 8 co-auteurs, appartenant à plusieurs institutions, ce qui va aussi dans le sens d'une culture du collectif, et moins du « chercheur star » individuel, comme cela peut-être le cas ailleurs (y compris à Stanford).

Les relations professionnelles

Une collaboratrice entre dans l'open space et demande à quelqu'un « hey, est-ce que tu as cinq minutes, je suis en train de travailler sur ma présentation, je ne m'en sors pas trop et je voudrais *bounce off some ideas of you* ». Très idiomatique, l'expression signifie tester une idée ou un

⁷ Dommage qu'un beau panier de fruits de saison ne remplace pas les croissants au sucre et les cupcakes multicolores, mais il en faut pour tous les goûts ! On peut s'interroger sur l'éventuelle contradiction entre le taux de sucre du cupcake et la norme interne qui encourage un style de vie équilibré. Mais comme le cerveau a besoin de sucre, ce n'est peut-être pas si contradictoire – tant que ce ne sont pas toujours les mêmes qui piochent dans le tas !

⁸ <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>

concept en la présentant à une ou plusieurs personnes. S'installant sur le canapé d'une des pièces, les deux personnes se mettent à échanger.

Les compagnies de la Silicon Valley reposent aussi beaucoup ce genre de culture, aussi marquée par l'agilité, la capacité de réagir rapidement par des *feedback loops* : un problème apparaît, la personne qui y est confrontée est autorisée voire encouragée à y réagir et proposer une solution sans avoir à obtenir d'abord les accords de n+1, 2, 3 ou d'autres personnes de l'organisation qui intègre dès lors agilement le changement.

L'école de Design de Stanford a eu aussi beaucoup d'effets sur les modes de collaboration. Par exemple, le « brainstorming » se fait souvent en s'inspirant des méthodes de théorie du changement : un immense tableau blanc est découpé en grandes sections (par exemple le plan de l'introduction, la formulation du problème, les obstacles, les hypothèses), chaque participant de la réunion a en main un bloc de post-it et un stylo utilisés pour que chacun puisse noter ses idées. Les post-its sont ensuite lus et discutés collectivement, agencés pour former un fil argumentaire qui est ensuite repris comme canevas d'écriture et de répartition des tâches. L'avantage de cette méthode est de donner à tous, y compris les plus timides, voix au chapitre et de ne pas laisser la réunion ou le brainstorming se faire dominer par une seule personne. « *Buy-in (engagement, adhesion) is extremely important: always make everybody feel like they're part of the conversation* ». Cette méthode semble aussi très appropriée lorsque les gens se connaissent peu ou que le sujet est mal défriché. Elle est probablement inadaptée à bon nombre d'autres situations.

J'ai remarqué aussi que les gens par principe s'encourageaient beaucoup plus que dans les autres environnements de travail que j'ai pu connaître (académiques ou non, en France comme à l'étranger). Evidemment, les Américains ont très souvent pour habitude de dire « oh corporate social responsibility, that sounds soooo fantastic, i would love to hear more about it ! » et ensuite de regarder, plus ou moins discrètement, à 180° pour vérifier où se trouve l'issue de secours. Là, il s'agit plutôt de reconnaître les efforts de chacun et de les en remercier systématiquement. Ainsi à la fin de chaque *staff meeting*, après chaque tâche envoyée par mail, ou chaque activité organisée, chacun y va de ses remerciements : pour avoir été présent, pour avoir participé à l'organisation de telle conférence, pour avoir rédigé un guide uniformisant les procédures du labo, etc. Encore une fois cela a pu me sembler dans un premier temps quelque peu factice, mais les encouragements et la gratitude participent clairement au bon moral des troupes et à la création d'une atmosphère de travail respectueuse.

Lorsque j'étais là, un nouveau guide de *mentoring* a été mis en place par l'*education manager* afin de mettre en place un processus d'accueil des stagiaires le plus fluide possible dans le centre. Il a été transmis à tous les membres afin qu'ils puissent commenter et éditer le document, assurer le *buy-in*, l'engagement de chacun. L'objectif du guide, à destination des superviseurs et des collaborateurs qui pourraient être amenés à encadrer des stagiaires, est d'assurer avant tout que leur séjour leur soit le plus bénéfique possible et se fasse dans les meilleures conditions, i.e. pour qu'ils soient toujours bien intégrés à la vie du groupe. Ainsi des événements sociaux sont aussi souvent organisés dans ce même objectif.

Construction et maintien du lien social au sein de l'organisation

La création du lien social et de l'esprit collectif au sein du centre repose sur quelques dispositifs et pratiques particuliers. Par exemple, l'office manager tient à jour une base de données des anniversaires qui sont systématiquement souhaités durant les *staff meetings* et fêtés à grand coup de cupcakes. Outre les déjeuners et les pots pris ensemble, des événements sociaux sont organisés, tels que des barbecues inter-centres de recherche, des sorties kayak du labo dans une réserve naturelle afin de rappeler aussi pourquoi le centre existe, etc.

Les retraites collectives me semblent constituer un dispositif efficace de création de collectif. Plusieurs échelles de retraites existent. La première, à petite échelle, est strictement limitée au

centre et a lieu une à deux fois par an. L'autre, annuelle, rassemble plusieurs centres de recherche en sciences naturelles à l'échelle de Stanford, et est financée par l'institution. La retraite consiste en un séjour dans un endroit retiré, avec des exercices de groupes, des présentations, des brainstormings, des séminaires et des moments de détente ayant tous pour but d'apprendre à mieux connaître les autres et de convenir ou re-convenir d'un objectif collectif. Les conjoints sont souvent conviés. Il peut être mal vu de ne pas participer à cet exercice collectif. Pouvez-vous imaginer passer trois jours et trois nuits avec tous vos collègues ? Avec ou sans alcool ?

« *Sometimes when you don't talk with people, you have impressions on which you build your relationship which are false.* » Derrière ces dispositifs de team building, existe une vraie intention de lever les incertitudes relationnelles et de faire en sorte que les gens se connaissent mieux afin de les faire mieux travailler ensemble. Mais comme me l'a fait remarquer une collègue : « *trust is needed, no matter how much team building you use. People need to feel like they have a support system: they need to have trust in their supervisor.* ». La confiance est revenue fréquemment comme un point central : celle-ci ne peut être acquise et préservée qu'en se connaissant bien. Ces dispositifs rendent sans doute le groupe plus soudé mais ne cherchent pas non plus à empiéter sur la vie strictement privée. Certains se voient évidemment plus que d'autres en dehors du travail mais l'idée sous-jacente reste quand même de préserver un équilibre entre la communauté professionnelle et la sphère privée, afin que la vie professionnelle ne l'emporte pas sur la vie privée.

L'organisation comme réponse aux défis propres au monde de la recherche ?

Le secteur de la recherche est confronté à des enjeux parfois contradictoires (de la publication dans des journaux scientifiques à la formation des étudiants en passant par le *policy making* par exemple) auxquels COS tente de répondre par sa propre organisation. Ces enjeux sont multiples.

- Tout d'abord, apporter des solutions aux problèmes contemporains.
- Ensuite, sortir des silos disciplinaires et faire entendre la voix de l'interdisciplinarité.
- Apprendre à manager, ce qui est souvent considéré comme inutile, voire rabaisant, par les enseignants-chercheurs. Pourtant, le management est nécessaire dans ces organisations comme dans toute autre. N'est-il pas d'autant plus critique pour les sciences de gestion elles-mêmes d'appliquer les notions que l'on étudie ou que l'on enseigne ?
- Apprendre à enseigner : on reproduit souvent la façon dont on a été enseigné. Face à mon premier cours d'introduction au management, et sans avoir la possibilité de prendre le moindre cours de pédagogie, j'ai enseigné comme on m'avait enseigné à HEC, en essayant de reprendre les éléments qui m'avaient plu ou semblé efficaces. Mais comment s'adapter à un public nouveau ? Comment former des décideurs responsables et citoyens ? Comment penser ses cours en fonction de sa recherche, face aux nouvelles générations et aux nouveaux enjeux sociétaux ?
- Apprendre à guider ou à être un bon « mentor » : là encore on reproduit souvent ce que l'on a soi-même vécu, ou peut-être l'inverse, par réaction de ce que l'on a vécu. Mais être un bon mentor s'apprend et il vaut sûrement mieux construire les capacités au niveau collectif, plutôt que de faire essuyer les pots cassés par les « *mentorés* », petites souris de laboratoire.

Le Centre prend tous ces enjeux très à cœur. Tous ces points se cristallisent autour d'un grand challenge, résumé par l'*education manager* : sortir de sa « tour d'ivoire » de chercheur (Baron, 2010) ce qui revient à sortir du système de « dieu-vivant » pour les professeurs de Stanford ou du système de « mandarins » en France.

Un mauvais esprit pourrait suggérer malicieusement que si chacun prenait le temps d'acquérir ces compétences, par des formations, par des *workshops* et séminaires, et de sensibiliser le grand public, les décideurs, les managers, aux résultats de la recherche, moins de temps serait disponible pour la recherche. Mais il est généralement partagé que l'actuelle surproduction industrielle d'articles scientifiques possède une valeur sociale extrêmement limitée (Aggeri, 2016). Certes, beaucoup se plaignent du manque de temps pour la recherche à cause précisément de toute la bureaucratie et de la multiplication des réunions. Mais un effort d'organisation collective, une plus grande réflexivité quant aux spécificités de chaque organisation, une plus grande répartition des tâches et délégation entre les individus, l'évaluation de la pertinence des réunions et du choix des participants permettraient peut-être de réduire sur le long terme la dimension bureaucratique du métier.

Par ailleurs, la majorité des scientifiques considèrent la communication comme un fardeau pénible et non une opportunité, ni même un devoir envers les citoyens dont les impôts financent tout ou partie des recherches. Nombreux sont ceux qui estiment qu'ils doivent faire le choix entre l'activité de recherche ou la sensibilisation du grand public (« *outreach* ») à la Neil de Grasse Tyson, ou qui pensent que les communicants ne sont que des imposteurs, et qu'ils sont communicants par défaut, ne sachant pas faire mieux. Dans « *Escape from the ivory tower: a guide to making your science matter* » – un livre que l'on trouve en plusieurs exemplaires dans les bureaux de COS – Nancy Baron (2010) démontre la nécessité de sortir de cette tour d'ivoire. Elle explique comment trouver un juste milieu entre la recherche pure et dure, et la communication comme métier. Elle décrit les compétences difficiles à acquérir mais nécessaires pour sortir de sa tour d'ivoire, et donne cinq grands conseils : tout d'abord la communication efficace est importante. Ensuite, il faut connaître son audience. Il faut aussi connaître les motivations profondes et les conséquences espérées de sa recherche. Il faut se préparer bien en avance. Et enfin il faut être prêt à se montrer passionné par les enjeux qui tiennent à cœur.

Certes il peut sembler difficile de devoir être tout à la fois et simultanément un bon communicant, un bon chercheur, un bon pédagogue, un bon mentor, un bon manager, etc. Certains choisissent le métier de chercheur précisément par goût de la solitude, du travail en laboratoire, et souvent parce qu'ils se sentent mal à l'aise en société. « *Academia is a breeding ground for people with relatively low emotional IQ. Don't lock yourself in your office ! Don't be selfish, stop thinking about yourself !* » assène un membre de COS. Pour moi, il est certes essentiel de toujours apprendre, y compris apprendre à mieux communiquer, à mieux manager, à mieux transmettre. Ce que l'on nomme trop péjorativement des « *soft skills* » sont des capacités absolument centrales pour assurer le bon fonctionnement d'un laboratoire. Ce n'est pas parce que l'on a été enseigné, supervisé, managé ou évalué dans des revues à comité de lecture, de telle ou telle façon, que l'on doit reproduire les mêmes pratiques, surtout lorsqu'elles sont clairement nuisibles. Mais il est difficile, seul, de faire l'apprentissage de ces bonnes pratiques. Tout comme il est aussi difficile d'exceller en possédant toutes ces casquettes, auxquelles s'ajoutent les multiples casquettes de nos vies privées. Il est donc crucial dans les organisations, y compris les centres de recherche, d'être exposé à et de collaborer avec des personnes dont il est le métier de penser la communication de l'organisation (son site web, sa page facebook, la couverture des conférences, la création de vidéo, la dissémination de résultats de recherche), dont il est le métier de penser la pédagogie et la diffusion des savoirs (comment former de futurs décideurs responsables et soucieux de l'environnement ? quels programmes mettre en place pour les étudiants en face de nous ? Quels formats de cours sont les plus adaptés pour cela ? Comment organiser un cours inversé ?), dont il est le métier d'assurer le bon fonctionnement des bureaux (du siège ergonomique pour tous, à l'achat de cupcakes pour les anniversaires). Négliger ces aspects est une erreur.

Conclusion

De cette micro-enquête, j'ai tiré quelques conclusions générales. Tout d'abord, pour bien des membres de ce laboratoire, il apparaît important pour qu'une organisation « fonctionne bien » qu'elle ait des valeurs et des objectifs communs bien identifiés et partagés de manière explicite et active, et non implicitement et passivement (mal) diffusées. Il semble tout aussi important pour elleux que cette organisation incarne ces valeurs et réalise ces objectifs en cherchant activement à créer un environnement où chaque individu membre puisse s'épanouir et trouver ce qu'il ou elle recherche afin de se réaliser en tant que personne. Pour ce faire, l'effort de réflexivité collective apparaît comme une des caractéristiques essentielles, tout particulièrement dans les organisations-frontières comme les centres de recherche. Le respect d'autrui, la communication douce et la confiance sont mis en avant comme des éléments nécessaires aux organisations de tout type et de toute taille et contribuent à créer un espace de dialogues et d'échanges. D'autres éléments mis en évidence ici se transposent peut-être moins facilement à d'autres contextes culturels, géographiques, organisationnels mais peuvent néanmoins servir de source d'inspiration.

Dans *Les grands dossiers des Sciences Humaines*⁹, Fabien Capelli (2016) explique que l'expérience professionnelle est faite d'un ensemble de savoirs informels, d'apprentissages, certains tacites, d'autres implicites et souvent inconscients. Expliciter ces savoirs pour mieux les transmettre, réfléchir collectivement aux valeurs et aux buts de l'organisation à laquelle on appartient et aux moyens d'y parvenir, les transcrire par écrit et les discuter ponctuellement semblent des pratiques à explorer pour inventer l'organisation idéale, ou du moins améliorer les existantes. Mais cela nécessite de se poser une question fondamentale, nous chercheurs : pourquoi faisons-nous la recherche que nous faisons ?

Références

- Aggeri Franck (2016) "L'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant", *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 12, n° 2, pp. 21–32.
- Baron Nancy (2010) *Escape from the ivory tower: a guide to making your science matter*, Island Press.
- Berkowitz Héloïse (2016) "Peut-on réenchanter le processus de publication ?", *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 12, n° 2, pp. 41–47.
- Capelli Fabien (2016) "Les apprentissages invisibles au travail", *Les grands dossiers des sciences humaines*.
- Fabbri Julie & Charue-Duboc Florence (2013) "The Role of Physical Space in Collaborative Workplaces Hosting Entrepreneurs: The Case of the 'Beehive' in Paris", In (2013) *Materiality and Space*, Palgrave Macmillan UK, pp. 117–134.
- Origi Gloria (2010) "Epistemic Vigilance and Epistemic Responsibility in the Liquid World of Scientific Publications", *Social Epistemology*, vol. 24, n° 3, pp. 149–159.
- Parker J. & Crona B. (2012) "On being all things to all people: Boundary organizations and the contemporary research university", *Social Studies of Science*, vol. 42, n° 2, pp. 262–289.

⁹ Merci à Amy Church Morel pour cette référence très intéressante

Merci au France-Stanford Center for Interdisciplinary Studies pour m'avoir accordé une bourse grâce à laquelle j'ai pu faire un *visiting* au Center for Ocean Solutions.