

# La gestion du changement dans les organismes de recherche

---

Cette séance des “ Libres - Echanges ” co-organisée par l’Association Aspert et le Cnam est consacrée à **la gestion du changement dans les organismes de recherche**. Pour traiter le sujet, il a été fait appel à deux conférencières :

- Catherine Paradeise, professeure de sociologie à l’Université de Marne-la-Vallée, ancienne directrice adjointe de l’ENS Cachan et ancienne directrice adjointe du département des sciences humaines et sociales au CNRS.
- Marie-Aline Bloch, directrice de la planification et des programmes de l’Institut Pasteur.

## I. Exposé de Catherine Paradeise

L’exposé sera centré sur les universités, qui abritent 80 % des unités mixtes de recherche (UMR) du CNRS. On montrera l’évolution depuis les vingt cinq dernières années dans les universités qu’il faut définir comme des organisations ayant des activités stratégiques dans le domaine de l’enseignement et la recherche, ce dont on n’a pas toujours conscience. Cette évolution comme on le verra ne s’est pas faite par le biais de lois, mais par incrémentation de petites actions cumulées. Il semble que les changements arrivent à un point de butée.

La théorie de l’action (le changement incrémental) sera ensuite présentée en prenant comme exemple le contrat quadriennal.

### I.1. L’ Evolution des universités

La France est souvent présentée comme une société bloquée. Qu’en est-il vraiment ? Au cours des vingt cinq dernières années, des changements ont eu lieu dans les universités<sup>1</sup> sans impulsion systématique ou planifiée.

En 1980, on parlait de l’Université avec un grand U, comme un ensemble de facultés ayant des liens directs avec la tutelle mais pas (peu) avec les instances territoriales et locales.

Aujourd’hui, les universités sont de plus en plus diversifiées et réalisent une forte montée en puissance et leur grande diversité. Toutes reposent avec des pondérations diverses sur le même triptyque :

- Une recherche d’excellence ;
- Une formation de proximité ;
- Une formation professionnelle avancée.

#### I.1.1. Le rôle des présidents d’université

Les présidents des universités sont à la fois proactifs et malheureux. La Conférence des présidents d’universités (CPU) s’est développée comme lieu de réflexion, de concertation et groupe de pression, mais sans que les universités aient obtenu tous les moyens de leurs ambitions (pas d’autonomie ni sur la gestion des ressources humaines ni sur la gestion du

---

<sup>1</sup> On se référera à l’ouvrage de Christine Musselin, chercheuse du CNRS, centre de sociologie des organisations, « La longue marche des universités ». Voir aussi Paradeise, C., Thoenig, J.C., « Piloter la réforme de la recherche publique », *Futuribles*, mars 2005. On peut également trouver un ensemble de textes concernant les universités de plusieurs pays européens (France, Grande-Bretagne, Pays-Bas, Norvège, Italie, Suisse) sur le site de PRIME ([www.prime.org](http://www.prime.org)), réalisés dans le cadre du projet de recherche SUN coordonnées par C.Paradeise.

patrimoine). Cependant ses instances délibératives sont de plus en plus prises au sérieux.

- Quelle marge de manœuvre ont-ils ?

Le bonus qualité recherche (BQR) prélevé dès les années 80 sur les ressources des laboratoires (un prélèvement de 15 %) est redistribué par le président dans le cadre de sa stratégie propre. Le BQR répond à une règle procédurale mais sa redistribution n'est pas formalisée ; elle est laissée à la discrétion du président.

Les présidents d'universités ont pu ici et là se doter de, ou se voir affecter d'autres ressources. Le BQR-emploi permet d'utiliser des départs à la retraite au service du redéploiement en relation avec la stratégie de recherche et la programmation ; le BQ-enseignement permet de redistribuer les reports des départements sur projets pédagogiques lourds ; l'ex-MSU veillait, lorsque cela lui paraissait jouable, à doter les présidences de quelques ressources en propre via les « PPF<sup>2</sup> président »

### **I.1.2. La multiplication des partenaires hors tutelle de l'Etat**

Les universités ou leurs composantes peuvent également capter des ressources auprès des collectivités territoriales (régions, département, municipalités là où des antennes universitaires sont créées), des entreprises, des fondations, de l'Europe,... On peut donc imaginer que se développent des éléments de concurrence entre des différents acteurs pour peser sur la définition des priorités.

La part de la recherche conduite dans les universités augmente considérablement depuis 15 ans. En 2002, 1 060 unités CNRS sont mixtes sur un total de 1 211. Dans les UMR, les personnels universitaires sont majoritaires : en 2000, les chercheurs, tous OPR confondus, représentent 22 % des personnels totaux d'une unité de recherche moyenne, contre 29 % d'enseignants chercheurs, les 49 % restant se répartissant entre personnels ingénieurs, techniciens, administratifs de diverses origines, doctorants et postdoctorants. La montée en puissance de la recherche est très inégale selon les établissements, puisque 20 % d'entre eux rassemblent 50 % des ressources humaines des laboratoires. Il n'est pas pensable de ce fait de ne pas associer pleinement les universités à la réflexion sur la politique de recherche.

Dans les universités ont été créées depuis la fin des années 90 des écoles doctorales (ED) qui rassemblent des sous-ensembles de laboratoires. Ce sont ces ED qui dorénavant perçoivent l'ensemble des dotations directes d'Etat au service de la formation par la recherche.

Comme communautés disciplinaires transversales aux universités, les « facultés » perdent de leur puissance au bénéfice des universités comme organisations territoriales dont les frontières s'imposent de plus en plus à tous pour définir les espaces de décision collective. Les universités deviennent des espaces intermédiaires de stratégie et d'arbitrage, sans qu'il ne soit plus nécessaire de remonter vers le ministère pour l'allocation des ressources. D'où le développement d'un problème lourd de concurrence et d'articulation entre les stratégies nationales de recherche des organismes et les stratégies localisées des universités, dans un contexte où le primat des jugements et des décisions des OPR ne se justifie plus véritablement en termes quantitatifs ou qualitatifs. Dire cela permet sans doute d'identifier l'un des ressorts de la « crise du Système français de recherche ».

---

<sup>2</sup> PPF= Programme pluriformation.

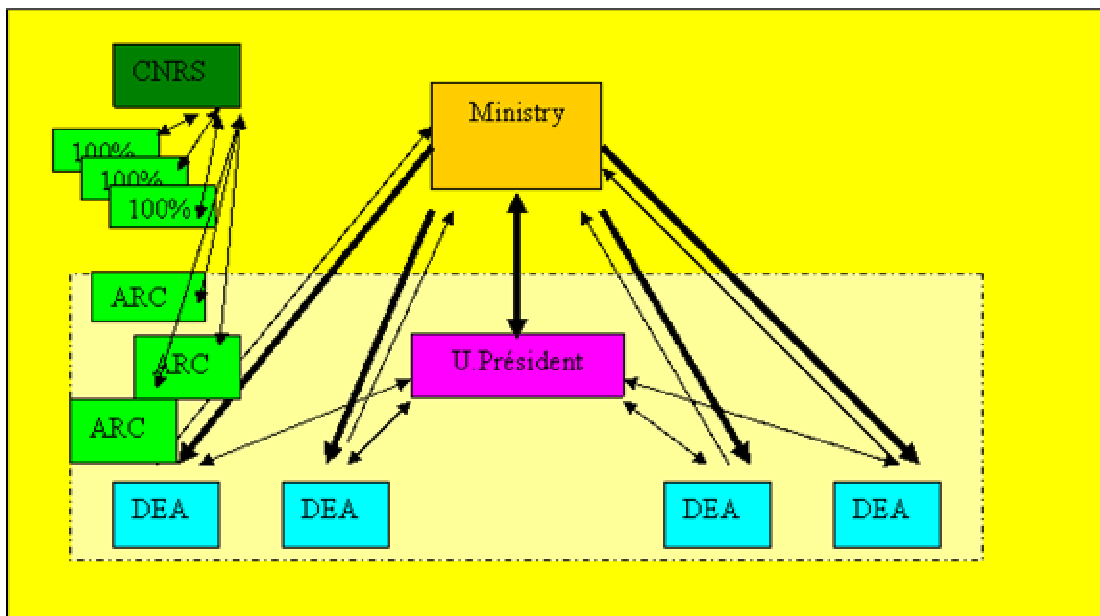
■ **Contrats quadriennaux**

Les contrats quadriennaux ont joué un rôle de déclencheur majeur pour que l'université apparaisse comme un bien commun à tous ses membres. Elle a permis de faire émerger des enjeux communs, de faire apparaître qu'elle devait, au moins en partie, conquérir ses ressources.

Le monde académique est différent d'une communauté auto suffisante. Le jeu collectif est nécessaire en vue de l'optimisation des résultats collectifs ce qui jouera sur les résultats individuels.

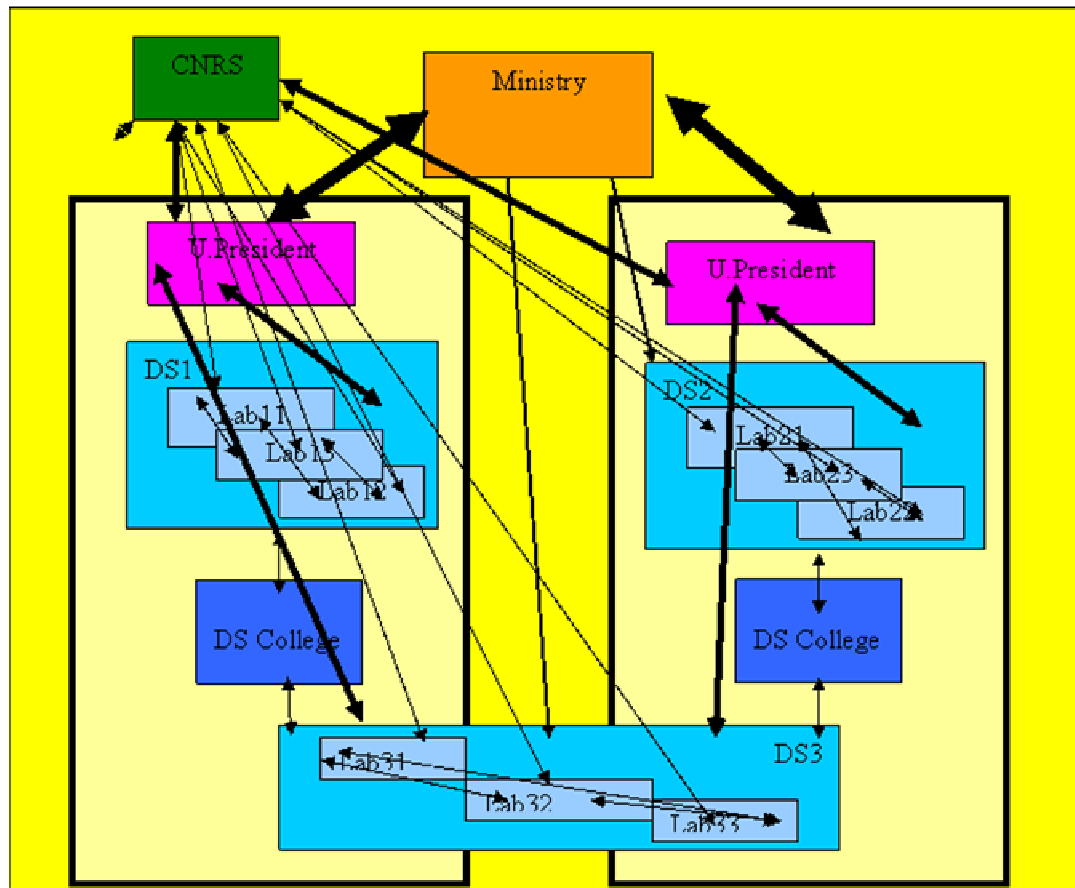
L'université correspond à un système d'actions d'interdépendance et de responsabilités opposables aux comportements délinquants, clandestins.

■ **L'Université en 1980**



Chaque entité universitaire possède un lien direct et fort avec le ministère. L'emprise du président sur ses composantes est faible. Les frontières des universités sont poreuses. En particulier, elles hébergent des unités de recherche associées au CNRS, sur lesquelles elles ne possèdent pratiquement aucune prise.

## ■ Les universités en 2005



On voit ici les évolutions majeures qu'ont connu les universités et qui permettent de les identifier comme des organisations émergentes dont les frontières sont devenues moins poreuses, dont les composantes s'affirment comme des acteurs internes (y compris de plus en plus les unités mixtes des OPR), où le président est devenu un point de passage obligé pour la plupart des dossiers, où la négociation interne se développe, parce qu'elle devient nécessaire.

## 1.2. La théorie de l'action

Le New public management (NPM, dont les origines sont à chercher du côté du monde anglo-saxon) subordonne en principe l'allocation des ressources à l'évaluation, selon des procédures de rétroaction assez lourdes.

En France, on n'a pas mis en place de procédure explicite de NPM. Des inventions similaires ont pourtant été réalisées de façon incrémentale, même si le cheminement n'est pas allé aussi loin.

### 1.2.1. Le processus du changement

Il n'est pas motivé par une loi mais lié à des incitations partielles : le contrat quadriennal, le contrat de plan Etat Région (CPER), les unités mixtes de recherche (UMR), université 2000 puis U3M, la construction de l'espace européen de la recherche (EER) sont des incitations, qui n'impactent pas sur le tout, mais conduisent les universités à construire par touches

successives une identité, à se penser comme acteur international, national, régional de la formation, de la recherche, de la valorisation.

Ces incitations offrent des ressources procédurales, c'est-à-dire qu'elles ouvrent un cadre d'action dont l'interprétation locale construira le mode d'emploi. Elles permettent donc de déplacer le périmètre des acteurs concernés par les enjeux et la manière de s'emparer des ressources. Elles déplacent les valeurs, les enjeux, la manière d'agir des acteurs.

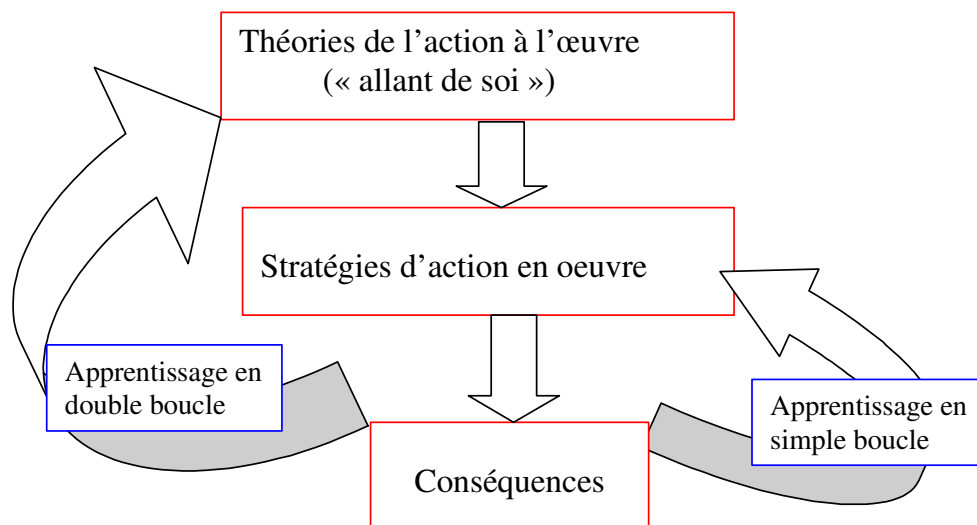
### 1.2.2. L'apprentissage organisationnel

Un collectif humain structuré tel qu'une organisation possède une théorie implicite et des dispositifs d'action (qui va de soi pour les acteurs internes), qui représentent une forme d'adaptation à son environnement. Modifie-t-il, et comment, cette théorie pour répondre aux changements de son environnement ? Comment tire-t-il parti de ses ressources et contraintes pour tenter de corriger ses erreurs et d'avancer (ou au contraire ne faire que les renforcer) ? Comment modifie-t-il « ce qui va de soi pour les acteurs » ?

Les changements résultent de deux types d'apprentissage :

- En simple boucle : l'organisant réagit en portant l'effort de correction les conséquences jugées néfastes de l'action sur ses stratégies d'action, sans modifier ses théories de l'action. Le risque (souvent attesté) est alors que l'organisation aggrave ses difficultés plutôt qu'elle ne les résorbe. Par exemple, constatant l'inefficacité des règles, elle va souvent être tentée d'en rajouter de nouvelles... qui ne seront généralement pas plus efficaces mais qui accroîtront les effets pervers des précédentes.
- En double boucle : l'organisation réagit en reconstruisant sa théorie de l'action, et donc en réformant les sources de ses stratégies. L'approche incrémentaliste est ainsi une théorie de l'action qui développe des stratégies de changement par petites touches. Elle promeut l'art du possible plus que de la rationalité planificatrice (un peu comme en judo où l'on se sert de son propre mouvement pour l'imposer à son adversaire et provoquer ainsi son déséquilibre pour le faire chuter).

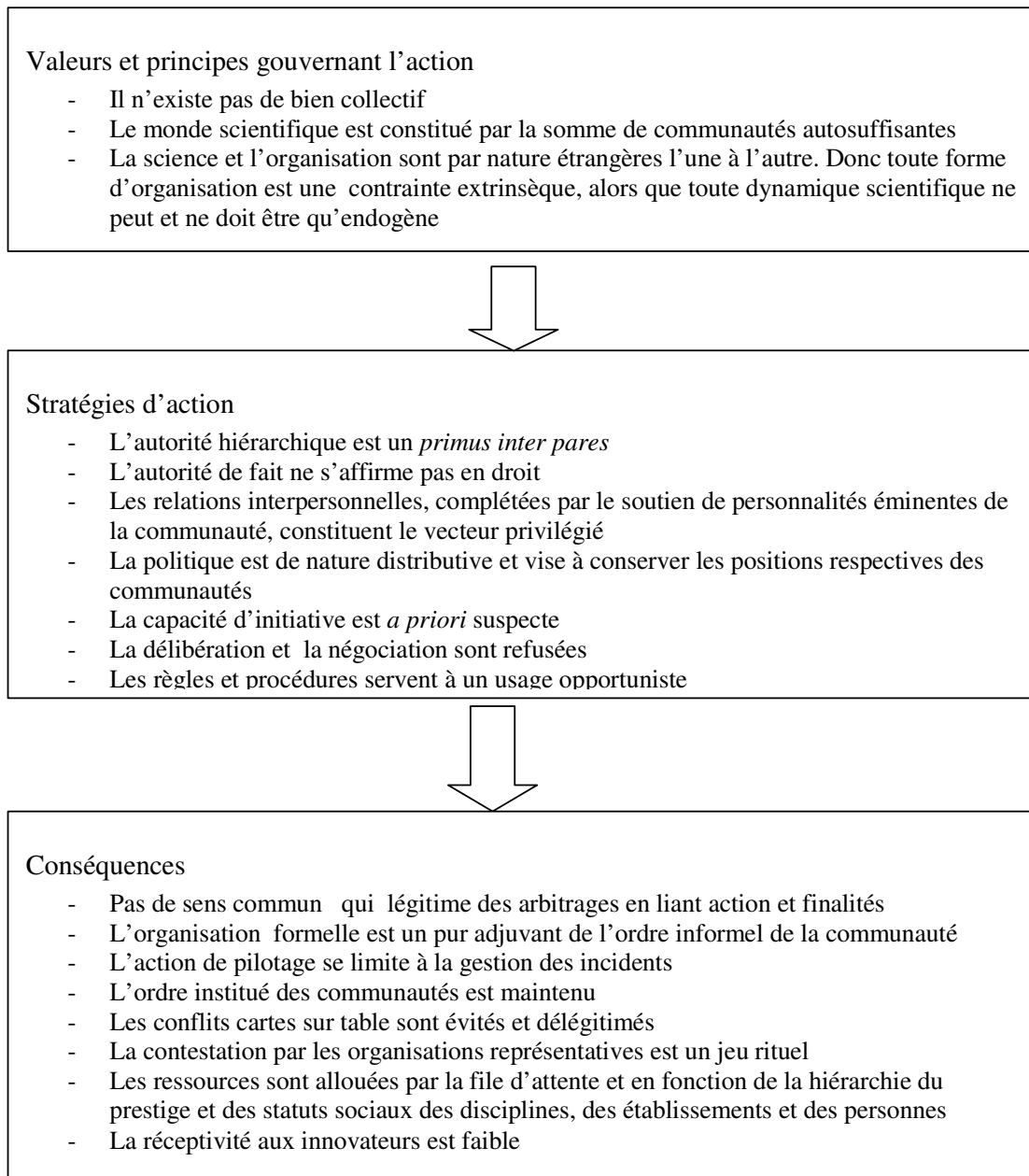
**Schéma 1**  
**Les deux modèles d'apprentissage organisationnel**



## Schéma 2

### Apprentissage en simple boucle

#### LES THÉORIES DE L'ACTION EN USAGE



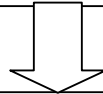
## Schéma 3

### Apprentissage en double boucle

#### ESQUISSE DE NOUVELLES THÉORIES DE L'ACTION

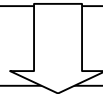
##### Stratégies d'action

- L'autorité hiérarchique est garantie en droit par l'organisation.
- La personne responsable est un pair légitime qui exerce effectivement une fonction d'autorité.
- Des règles impersonnelles sont utilisées dont la légitimité repose sur la délibération et la négociation explicite.
- La politique est de nature redistributive, elle accompagne des performances et promeut des orientations.
- La capacité d'initiative est valorisée



##### Conséquences

- Un sens commun aux diverses communautés supporte et légitime des arbitrages en liant action et finalités
- L'organisation formelle est opposable à l'ordre informel de la communauté
- L'action de pilotage est limitée et stratégique
- Il est légitime et utile d'aider à la recomposition et au rééquilibrage des communautés
- Les conflits cartes sur table participent à la régulation
- Les organisations représentatives acceptent de jouer dans le monde réel
- L'allocation des moyens est affichée et leur rareté fait l'objet de débat et de montage de stratégies adjuvantes
- Les ressources sont allouées sur la base de l'évaluation de la qualité
- La réceptivité aux innovateurs est forte



##### Valeurs et principes gouvernant l'action de l'organisation

- Des biens collectifs existent qui justifient les arbitrages au bénéfice de telle ou telle opération
- Le monde scientifique est constitué par un ensemble de communautés interdépendantes
- La science requiert l'organisation. L'organisation peut faciliter ou faire obstacle à la poursuite d'objectifs scientifique. C'est pourquoi ses formes sont négociées.
- L'excellence est définie par les pairs, la pertinence par l'interface science- société

### I.2.3. Les conséquences sur la stratégie

Le jeu commun permet aux universités de :

- Gagner plus ensemble que seuls car on se connaît mieux (capacité de mieux organiser ses ressources). L'interconnaissance entraîne **l'intelligence collective distribuée**, facilite l'identification des bons chemins pour y arriver (en cumulant les ressources diversifiées de tous) et des dossiers traitables (portes ouvertes ou non).
- Acquérir une bonne image auprès des tutelles, auprès desquelles on peut espérer plus l'organisation est jugée comme capable de s'auto organiser.
- La définition de l'excellence par les pairs n'est pas suffisante pour arbitrer sur l'allocation des ressources (surtout si tous se disent excellents ce qui est en général le cas). La stratégie est indispensable pour identifier les choix possibles pour l'organisation (dont la préoccupation d'excellence n'est qu'un des attendus), les délibérer, les légitimer. Il importe donc pour chacun d'être présent là où se passent les négociations internes. Le jeu collectif réduit ainsi les possibilités d'opportunisme individuel et le *free riding*.

- Mode de gouvernement et d'instances (fini le *primus inter pares*)

- Le président représente une équipe dirigeante assumant ses décisions (en interne et en externe), sa négociation au nom du collectif et sa performance dans cet exercice. La présidence cherche les moyens d'optimiser les ressources, et de les rendre adéquates à ses objectifs. Elle devient responsable de ses performances.

- La communauté des chercheurs et des universitaires croit quand elle voit qu'il se passe quelque chose. Le contrat (et les autres dispositifs de captation et d'organisation des ressources) est donc pris au sérieux s'il(s) affecte sensiblement les ressources et permet d'articuler les intérêts d'une manière jugée acceptable par chacun.

Tout cela construit un vaste système d'échange, dont la crédibilité, *last but not least*, dépend aussi de la capacité et de la volonté de l'Etat de tenir ses promesses. C'est de ce cercle des échanges d'obligations qu'on peut attendre, par un chemin incrémental, un changement assez radical des manières de penser et de faire dans le monde académique.

*Rémi Barré remercie Catherine Paradeise pour son exposé qui permet d'apprécier le processus de changement vécu par l'université et de mieux appréhender la dynamique de l'organisation avec la présentation des concepts du changement.*

## II. Exposé de Marie-Aline Bloch

L'Institut Pasteur (IP), actuellement en crise, sert d'étude de cas après l'exposé des concepts du changement par Catherine Paradeise.

Le changement de l'IP peut se diviser en trois étapes :

- a) la période 2000-2001, qui correspond à la première vague de réforme tous azimuts ;
- b) la période 2002-2004, qui voit apparaître les aspects sociaux et l'évaluation ;
- c) 2004-2005, qui est le début de la période de crise.

L'IP est une fondation de droit privé dont la renommée est internationale. Il regroupe quelque 2500 personnes à Paris et un réseau international. La recherche et l'enseignement concernent la santé publique et l'application de la recherche.

La nécessité d'une réforme est apparue en 1998-1999 pour des raisons financières (40 % des ressources sont liées aux revenus de la valorisation des recherches, avec quelques brevets fructueux tombant dans le domaine public) mais également pour des raisons sociales (fermeture de l'hôpital et vente de la partie biologie médicale) et du peu d'évolution des structures depuis plusieurs années.

Philippe Kourilsky, l'actuel Directeur général, arrive à la tête de l'IP en 2000 avec une équipe composée de personnes provenant à la fois du secteur public et du secteur privé.

Marie-Aline Bloch elle-même vient de l'industrie, avec une expérience de la gestion par projet dans la R&D chez Pasteur Mérieux où elle avait déjà conduit le changement.

Une réflexion et un audit sur le système d'évaluation conduisent à afficher douze objectifs surtout vis-à-vis des structures de recherche (découpage des départements, règle des 12 ans pour la durée de vie des unités de recherche). Il faut également attirer les jeunes avec des groupes à 5 ans.

On met en place les programmes transversaux de recherche (PTR), des plates-formes technologiques, de nouveaux enseignements.

Il faut renforcer les centres de référence avec une démarche qualité, ainsi que la valorisation par une politique plus proactive avec les chercheurs et les industriels.

On crée la direction des affaires internationales englobant l'Europe, et la direction de la communication interne et externe. Cette dernière est d'autant plus importante que l'IP reçoit plus de 30 % de son budget en dons et legs du public.

## **II.1. La première phase**

Elle s'est plutôt bien passée, elle a été bien préparée, bien gérée, avec une véritable gestion de projet. Le projet bénéficie d'un soutien fort du Conseil d'administration (CA). On met en place un conseil stratégique interne (50 personnes de tous horizons) ; c'est un lieu de proposition et de concertation. Il y a un réel investissement de la Direction générale et des pasteurien dans leur ensemble.

Les programmes transversaux de recherche mis en place relèvent d'une gestion par projets, d'une approche *bottom up* sur appels d'offres nécessitant au moins trois d'unités de recherche. Le chef de projet ne peut pas être également chef d'unité, ce qui est une opportunité offerte aux plus jeunes chercheurs.

Dans ce contexte, il y a gel de 30 % des crédits de recherche. Mais malgré ce contexte défavorable, 2/3 des unités se sont mobilisés. Il y a eu 6 appels d'offres depuis 2000 qui ont résulté en la participation de 600 chercheurs & ITA.

L'approche pédagogique n'est pas négligée : on met en place une formation pour la conduite de projet, un système souple et réactif avec possibilité de renégocier le projet en cours de route. C'est une approche novatrice de management de la recherche qui répond à une volonté de pluridisciplinarité.

Le bilan permet de dire que l'objectif étant clair, il est possible de bien travailler ensemble sur 2 ans. Il faut cependant davantage équilibrer la part des projets à risque et celle des projets plus sûrs mais moins innovants.

### **II.1.1. La restructuration des départements scientifiques**

La restructuration des départements a été mise en place en fonction des axes de l'IP.

Il y a eu dissociation de la gestion administrative (gestion au niveau des sites géographiques).

Une étude prospective scientifique a été faite fin 2000 avec des groupes de travail sur les 12 thèmes (état de l'art et recommandations) qui ont préfiguré les départements. Il a fallu ensuite choisir leurs intitulés. Un travail participatif a été entrepris sur les attentes du rôle du département partagé entre l'animation, le recrutement, le management et l'évaluation.

Les directeurs de départements ont refusé le rôle de management. Les unités ont du alors s'inscrire dans le département de leur choix. Contrairement à la crainte de voir des départements pléthoriques, l'équilibre fut trouvé très naturellement.

La désignation des directeurs de département a posé débat (en retenant finalement une désignation après consultation de tous les chefs d'unités). La prise de fonction a lieu début 2002. Ce fut aussi l'occasion de décentraliser certaines fonctions (mise en place de réseaux de correspondants valorisation, communication, international et qualité).

Quel bilan ?

Le découpage et l'animation scientifique se sont bien passés. Mais le rôle de directeur de département pose problème surtout dans ses aspects liés au management (le niveau intermédiaire est indispensable).

## **II.2. La deuxième phase**

Elle correspond à l'approche sociale et la négociation d'un nouvel accord d'entreprise : premiers aménagements en 2000 sur l'évaluation, commission de classement du personnel, équilibre interne externe et sous commission spécialisée. Au départ, cela fonctionne bien.

Ce qui est proposé c'est que le conseil scientifique évalue les structures, et la commission évalue les personnels chercheurs et ingénieurs.

Par ailleurs en dehors des cadres administratifs et techniques il n'y avait une implication de la hiérarchie que pour les promotions. Et souvent beaucoup d'insatisfactions.

- Comment garantir la qualité et la compétence des évaluateurs la cohérence des personnes et des structures, la prise en compte de toutes les activités des pasteuriens au service des missions de l'IP ?

Le comité d'entreprise et les partenaires sociaux rejettent un premier projet à l'été 2001. De nouveaux groupes de travail se mettent en place pour l'évaluation des scientifiques et des personnels non cadres.

Une première proposition est faite au conseil stratégique interne ; le projet reçoit alors une adhésion quasi unanime sauf sur le mode d'élection : on souhaite d'abord élire des candidats au sein de chaque département, puis les soumettre au vote de tous.

La Direction générale dénonce l'accord d'entreprise et élabore un nouvel accord avec les partenaires sociaux comprenant la mise en place d'une nouvelle grille de salaire jusqu'alors trop apparentée à celle de la fonction publique. Il y a déplafonnement, suppression de la notion d'échelon et introduction de salaire au mérite.

Tout cela entraîne un mouvement revendicatif du personnel.

Néanmoins au printemps 2003, le nouvel accord est signé mais pas par tous les syndicats.

Une commission d'appel est créée mais qui en fait est peu sollicitée.

Pour les scientifiques, le nouveau système d'évaluation est encore critiqué.

### ■ La dimension internationale

Il fallait renforcer le réseau car il était très inégal. De nouveaux instituts sont créés en Corée du Sud (fin 2003), en Chine (octobre 2004), en Amérique latine (fin 2004) à la demande des gouvernements de ces pays où l'IP n'était pas encore présent. Ceci offre de nouvelles opportunités et responsabilités pour les scientifiques.

Il y a eu beaucoup d'investissement humain avec peu de moyen en comparaison à ceux mis en œuvre aux Etats-Unis (leur Center for Disease Control est un organisme très puissant). Certains craignent une rivalité entre les moyens dévolus à l'international versus Paris-

### ■ Les compétences managériales

Le début est timide. L'IP est très marqué par la personnalité de son « père » fondateur, et par son organisation très centralisée, qu'il est difficile de maintenir aujourd'hui avec 2 500 personnes et la montée en puissance du domaine de la biologie et de ses nombreux domaines d'expertises.

### ■ Le besoin d'autonomie des acteurs

Les nouveaux responsables d'équipes ont été pris en charge grâce à la mise en place d'un programme d'accompagnement conçu avec et pour eux en fonction de leur difficulté. Le programme inclut un module de développement personnel (gestion des conflits, délégation de pouvoir et d'autorité), un module sur la valorisation, la gestion financière, ...

Le bilan global est de ce point de vue très positif. Il faut cependant resserrer dans le temps. Cette phase a permis une prise de conscience et une grande ouverture, la mise en place de marrainage pour faciliter l'installation des plus jeunes sur le campus. Les 2 premières promotions sont déclarées très satisfaites.

## II.3. La Crise

Tout d'abord les faits : le contexte financier et politique de 2004 est marqué par la crise de la recherche, le gel et les coupes sombres de crédits (10 % dans le budget de l'IP). Les revenus de la valorisation sont en baisse aggravant le déficit budgétaire. Philippe Kourilsky rédige avec quatre autres collègues « Du nerf <sup>3</sup> ». Le système apparaît comme fragile et une mobilisation est nécessaire

Dès 2000 des problèmes d'infrastructures sont apparus. Le campus offre peu d'espace pour de nouvelles unités de recherche. En 2002, une étude de faisabilité est conduite pour construire 25 000 m<sup>2</sup> soit une augmentation de 20 % du potentiel actuel. On réfléchit à de nouveaux concepts de laboratoires sur la base d'expériences à l'étranger. Un concours d'architecte international est ouvert, un projet retenu (qui vient de recevoir très récemment un permis de construire).

Mais à cette occasion, il apparaît qu'un certain nombre de laboratoires ne répondent pas aux normes de sécurité (incendie et ventilation) et qu'une grande partie du campus doit être remis aux normes (coût 40 millions d'euros, nécessitant le déplacement temporaire d'équipes pendant la rénovation).

Cette délocalisation temporaire soulève la tempête. La société Pfizer quitte en 2004 des locaux à Fresnes qui apparaissent comme une bouffée d'oxygène possible dont se saisit l'IP.

---

<sup>3</sup> « Donner un nouvel essor à la recherche française », par François Jacob, Philippe Kourilsky, Jean-Marie Lehn et Pierre-Louis Lions, mars 2004, [www.pasteur.fr/pasteur/dunerf.html](http://www.pasteur.fr/pasteur/dunerf.html)

Mais la liste des unités à déplacer n'est pas acceptée.

La DG met en place une démarche de négociation pour construire un campus idéal à terme mais les moyens pour y parvenir ne sont pas consensuels et on aboutit à une situation de blocage.

Le volontariat semble être la meilleure réponse plutôt que la décision arbitraire. Mais il n'y a pas assez de volontaires et la DG doit compléter la liste des unités. Cela entraîne une opposition lors du CA de décembre 2003. Le Président du CA est contesté jusqu'à la rupture. Une instance de dialogue est fortement souhaitée. Le CA démissionne en janvier et est remplacé par un nouveau Conseil élu le 15 mars 2005 par l'Assemblée des Cent.

### ■ Conclusions personnelles

Sur la forme d'abord : la concertation est indispensable car la recherche est à long terme ; il ne faut pas agir trop vite.

Le contexte national a renforcé la solidarité avec les délocalisés temporaires.

L'urgence a été renforcée par les problèmes financiers et la nécessité de choix rapides.

Il manquait un modèle d'avenir pour l'IP. Les discussions reposaient davantage sur le « comment » mais peu sur le « pourquoi ».

Le financement sur projet inquiète les scientifiques (voir les réticences actuelles sur les pôles de compétitivité). Le problème du management demeure tout comme celui de la représentativité des instances statutaires (au départ grande hétérogénéité de la population IP).

La communication entre administratif et scientifique reste difficile malgré des groupes de travail commun pour étudier des simplifications administratives.

Beaucoup ont ressenti la perte d'unicité de lieu (on est entré dans une « maison » maintenant on est dans une « boîte » !), le poids du mérite. Il y a peu de porte de sortie pour les pasteuriens vers les organismes de recherche. La gestion des ressources humaines et des carrières scientifiques reste un problème.

Le rythme du changement est difficile à trouver entre ni trop vite mais ni trop lent ; c'est un parcours qu'il faut savoir jalonner.

La fonction de pilotage du changement tout au long du processus est importante mais il lui faut aussi les moyens. Il n'y a pas eu d'intervention de consultants (un bien ou un mal ?).

Le monde scientifique travaille de moins en moins en solitaire et plus de manière collective avec les autres. Cela entraîne des frustrations et une certaine véhémence. Il faut trouver un équilibre entre l'évaluation par les pairs et la hiérarchie. La reconnaissance sociale n'est pas très bonne.

Le changement doit s'inscrire dans la durée. 80 % des objectifs ont été atteints. Il ne peut y avoir de retour en arrière. Il y va aussi de la notoriété de l'IP et du modèle qu'il représente à l'extérieur.

Le débat sur l'IP du futur doit s'instaurer : il est encore temps pour les pasteuriens de réinventer l'Institut !

*Rémi Barré remercie Marie-Aline Bloch pour la présentation de cet exemple qui montre les différentes facettes du changement au regard des concepts exposés précédemment.*

## DEBAT

- Le débat s'engage par une première question sur le positionnement des écoles doctorales dans le cadre de la réforme LMD. Ne risquent-elles pas d'être dissociées de la stratégie de formation et de recherche ?

C. Paradeise pense qu'il était utile de sortir les DEA des écoles doctorales pour bien identifier le passage master vers écoles doctorales. Aujourd'hui les allocations de ressources sont données à des équipes au sein des écoles. Le directeur de l'école doctorale peut distribuer l'allocation *au prorata* des équipes ou par rassemblement selon des règles de stratégies d'actions et décider où allouer les ressources. Les perdants dans ce système sont ceux qui s'accrochent à l'ancien système et les droits acquis.

- Rémi Barré, s'adressant à Marie-Aline Bloch, revient sur le fait que les directeurs de département ont refusé leur rôle managérial dans la première phase. Il s'interroge sur le lien que l'on peut établir entre la fonction recherche et la fonction administrative car les deux demandent du professionnalisme. Le métier de chercheur implique une facette animateur/manager. Ce double rôle implique la reconnaissance de compétences.

M-A Bloch voit trois dimensions à ce problème : la dimension scientifique, la dimension administrative et la dimension humaine. Pour elle, les deux dernières sont souvent mélangées. Le chercheur doit avoir une compétence humaine (animation, relationnel, etc.). Quant à savoir s'il faut créer des tandems, séparer les fonctions, adjoindre des collaborateurs, c'est une autre question. Mais il faut éviter les hommes orchestres et travailler ensemble.

- A une question relative à l'enseignement au sein de l'IP, M-A Bloch répond qu'il y a quelque 300 étudiants par an et que l'institut s'inscrit dans la réforme du LMD. Le tutorat a été renforcé permettant l'accompagnement pendant la thèse. L'IP participe aussi aux Doctoriales. L'association des doctorants et post doctorants de l'IP est forte, organise des réunions et participe à la vie collective de l'Institut.

- La valeur de l'habilitation à diriger des recherches (HDR) est ensuite évoquée.

C. Paradeise rappelle que jusqu'en 1984 il y avait deux thèses (3<sup>e</sup> cycle et d'Etat) et qu'ensuite il n'y a eu qu'une seule thèse afin de permettre d'identifier plus tôt les compétences en recherche. L'HDR joue un peu le même rôle que le doctorat car elle est nécessaire pour le changement de grade d'un universitaire.

- R. Barré souligne le paradoxe à vouloir démontrer que l'université a profondément changé depuis 25 ans et qu'elle s'inscrit dans une dynamique alors qu'on lui reproche son conservatisme et son immobilisme. Par ailleurs on nous a présenté le cas de l'IP qui en quatre ans a su opérer une mise à plat même si le processus a rencontré des difficultés.

La future loi d'orientation et de programmation de la recherche et de l'innovation (LOPRI) peut être une nouvelle ressource pour des acteurs dynamiques actuellement bloqués dans le changement et l'action incrémentale. On peut s'interroger pour savoir si l'IP peut être une inspiration possible pour un modèle managérial ou au contraire un repoussoir. La LOPRI en filigrane propose l'expérimentation plutôt que l'action obligatoire. « Du nerf » en contenait d'ailleurs des éléments.

En conclusion, C. Paradeise pense que la conduite du changement est différente dans les organismes publics de recherche, car en France on débouche très vite sur des questions politiques. Le document « Du nerf » prônait l'ouverture aux innovateurs mais sans toucher à

l'égalité. Il y a donc empêchement. Lever l'impossibilité d'innover serait donc en soi une innovation !

M-A Bloch reprenant l'exemple des PTR qui s'appuie sur un acte volontaire et amène les départements à expérimenter puis à en faire le bilan ultérieurement, reconnaît aussi le besoin de repères des chercheurs. Cela peut constituer également un frein à l'innovation.

(Martine Carisey,  
version validée, 16/05/05)