

NOTE

Date : 22 mars 2004

De : Armand Lévy

A : Personnels de la Direction de
la Recherche

Copies : Comité Stratégique

Objet : Une réorganisation

Une réorganisation de la direction de la recherche a été annoncée. L'objet de cette note est de lancer la réflexion sur cette action, à la suite des recommandations produites par le groupe de travail qu'a animé Marc Peyrade en 2002. La nouvelle organisation doit entrer en fonction au 1er janvier 2004.

Le constat – les objectifs

Les réorganisations ont des vertus propres, elles font naître de nouvelles relations qui s'ajoutent à celles existantes, elles bousculent des habitudes et induisent des remises en question. Certaines institutions les pratiquent régulièrement, culturellement, et par principe.

La réorganisation envisagée ici part du constat d'un fonctionnement imparfait, et vise quelques objectifs précis.

Le constat est connu. La communication passe mal entre les instances de direction de l'École et son corps social, particulièrement ses enseignants-chercheurs. Les manifestations en sont diverses, des décisions sont parfois mal comprises, jugées arbitraires ou inefficaces. Nombreux sont ceux qui, à tort ou à raison, expriment le sentiment que leur contribution n'est pas reconnue à sa vraie valeur, que leurs efforts sont mal rétribués. Notez bien au passage que cette question relève non de la recherche, ou de l'enseignement, mais bien ce qu'il convient d'appeler les "pratiques managériales", aussi inusité que soit le terme dans monde académique.

L'analyse que je fais de cette situation est qu'aujourd'hui, le chef de département, pourtant investi et dévoué, représente un goulet d'étranglement dans les échanges au sein de l'École. Le chef de département, lien essentiel entre le corps enseignant et l'École, sert aujourd'hui en direct parfois plus de 50 permanents, enseignants-chercheurs, personnels administratifs et techniques, de nombreux thésards, des personnels en CDD, des chercheurs associés etc. Il n'est souvent pas en mesure d'avoir avec chacun la qualité de dialogue nécessaire à une bonne

circulation des informations et des décisions projetées, et au recueil indispensable des points de vue, des contraintes, et des perceptions.

En conséquence, le premier objectif de la future organisation et des règles de son fonctionnement sera de densifier les liens, de renforcer les échanges, de permettre que chacun soit associé aux orientations que prend l'Ecole et qui le concernent.

Un second objectif, différent et plus naturel en la matière, concernera la cohérence thématique des équipes. Il ne s'agit pas là de faire une révolution en modifiant la logique disciplinaire qui prévaut aujourd'hui, mais seulement de chercher à renforcer cette cohérence :

- lorsque des domaines disciplinaires ont changé,
- si des chercheurs ont évolué dans leurs centres d'intérêt,
- là où les hasards de l'histoire n'ont pas installé des chercheurs dans l'équipe la plus propice.

Mais notez que dans ce domaine, l'existence des Projets Structurants, transversaux à l'organisation, donne une remarquable souplesse, et permet d'être moins exigeant partout où ils fonctionnent.

Une construction en deux étapes

Compte tenu des objectifs énoncés, je propose de conduire une réflexion en deux étapes :

- il sera d'abord question de schéma d'organisation, de principes utiles à l'atteinte de ces objectifs dans le contexte de l'école,

- dans un second temps seulement, dans huit semaines, et sur la base d'une décision de principe qui sera alors prise sur ce schéma, nous entamerons les discussions plus précises sur "quelles entités ?", et sur la place et le rôle de chacun.

Bien entendu, les choses étant liées, il pourra y avoir à la seconde étape des retours sur les principes, et des aménagements.

La présente note vous soumet l'état de ma réflexion, déjà partagée avec quelques responsables, sur la première question, celle du schéma.

De la taille des équipes et du management

Il y a aujourd'hui des équipes qui me paraissent mieux fonctionner que d'autres, du point de vue de la communication avec le reste de l'Ecole. Ce sont quelques Groupes, effectivement vivants et animés, qui tiennent des réunions, dont souvent le responsable conduit les Entretiens Annuels. Et dont il me semble que les membres se sentent plus en phase avec l'Ecole. J'ai moi-même avec ces personnes un bon contact, direct ou indirect.

Mes premiers éléments de propositions partent de ce constat. Les futures équipes seraient de la nature de ces Groupes :

- elles auraient plus la taille d'un grand Groupe, que celle d'un département d'aujourd'hui. Typiquement une douzaine de personnes, mais ce chiffre serait souple à adapter localement,

- elles seraient conduites par un responsable acceptant de prendre des fonctions de "manager", c'est à dire de recueillir et de faire circuler les points de vue, de faire le lien avec l'Ecole, de consacrer une part de son temps à gérer des budgets, des relations entre personnes, à animer la déclinaison locale d'orientations et décisions.

Si donc ce nouveau "Groupe managé" est l'entité de base, que deviendraient les Départements d'aujourd'hui ? Le constat que je fais est que les responsables actuels sont remarquablement investis, qu'ils reconnaissent et pratiquent ces fonctions de conduite et de communication, et que leur exemplarité est nécessaire à la mise en œuvre du changement souhaité.

Globalement donc, en termes de schéma d'organisation, la modification consisterait à renforcer le rôle du Groupe actuel, en lui donnant une taille plus importante, et en donnant davantage de responsabilité à ceux qui en prendraient la charge.

Des natures et dénominations des entités

Ces responsabilités qu'assumeraient les responsables de ces nouveaux Groupes, la formation et l'investissement qu'elles impliqueraient, amènent à reconsidérer la nature de cette entité. Le second volet de la proposition que je formule est d'opérer une translation :

- cette équipe serait, en termes de cadre de gestion, un Département de la nouvelle organisation (la notion de groupe disparaissant),

- il faudrait renommer les entités du type de l'actuel département. Nous pourrions les appeler des "Laboratoires". D'autres institutions utilisent les termes de "Centre", d' "Unité" etc. La question n'est pas critique.

Calendrier et concertation

Ce court document ne peut rapporter que partiellement les enjeux, les motivations, et les réflexions qui ont conduit à sa rédaction. Il n'est pas non plus précis sur les attributions de chaque fonction, et sur les pratiques à mettre en place, qu'il conviendra d'énoncer. Enfin rien n'est arrêté : il me paraît important de confronter ces propositions à vos points de vue. Durant les huit prochaines semaines, je propose de m'en expliquer et de vous entendre, je suis ouvert à toutes vos réactions, et dans l'attente d'échanges, compléments et explications de toutes natures. Je peux participer à des réunions de départements. Vous pouvez m'adresser mails ou documents. Chacun, en son nom, ou au titre d'une représentation syndicale ou autre, peut prendre rendez vous et me rencontrer pour dialoguer.

Armand Lévy
Directeur de la Recherche