

## VERS UNE UNITE DE RECHERCHE LIBEREE ET BIENVEILLANTE

Laurent DAGORN<sup>1</sup>, Catherine ALIAUME<sup>1</sup>, Thierry BOUVIER<sup>1</sup>, Jean-Marc FROMENTIN<sup>1</sup>,  
Philippe BELPAEME<sup>2</sup>

1. MARBEC, Univ Montpellier, CNRS, Ifremer, IRD, Sète, France
2. Belpaeme Conseil, St Jean de Védas, France

### Contexte et histoire

En France, comme dans d'autres pays, les briques de base de la recherche menée par les universités ou les instituts de recherche sont les unités de recherche, qui peuvent être propres à un établissement (tous les membres de l'unité appartiennent au même établissement) ou des unités mixtes de recherche (UMR), dans lesquelles les membres appartiennent à plusieurs établissements. Cette dernière forme (UMR) est devenue quasiment la norme en France. Ces unités représentent les structures dans lesquelles la recherche se fait de manière opérationnelle, où se définissent les cadres et les conditions quotidiennes de travail des chercheurs, ingénieurs, techniciens, agents administratifs, ainsi que de tout le personnel dit « non permanent » (qui a un contrat de travail à durée limitée - CDD), incluant les post-doctorants et autres CDD ainsi que le personnel en formation de courte ou longue durée comme les stagiaires et les doctorants.

Une unité de recherche (propre ou mixte) n'a de sens qu'en référence à un projet scientifique collectif, avec ses objectifs, et la stratégie mise en place pour les atteindre. Une unité rassemble ainsi des scientifiques qui partagent les mêmes objectifs de recherche. Les unités se définissent classiquement par des champs disciplinaires, parfois appliqués à des thématiques spécifiques. Pour faciliter l'opérationnalité de la recherche, elles visent souvent une unité de lieu géographique. Les unités ont des mandats de 5 ans (en fonction des politiques ministérielles), qui sont classiquement des points d'étape afin d'examiner si la « brique de base » fonctionne, si son périmètre scientifique et humain est adéquat à ses objectifs et à son environnement, ou si au contraire de nouvelles organisations doivent voir le jour. Ainsi, tous les 5 ans, les unités réfléchissent à leur existence, à leurs contours, à leur fonctionnement et donc à leur management.

L'objectif de cet article est de présenter et discuter une forme de « management » (nous utiliserons ce terme anglais à la place du terme français gestion) qui se distingue des schémas habituels et qui a été mise en place dans l'UMR MARBEC (MARine Biodiversity, Exploitation & Conservation, IRD, Ifremer, Université de Montpellier, CNRS) lors de sa création en 2015. Cet exemple n'est pas unique et n'est pas présenté ici comme le meilleur type d'organisation et de management des UMR. Il nous semble cependant utile d'en partager l'expérience.

Dans la région de Montpellier, Sète et Palavas, au début des années 2000, 12 unités de recherche (propres ou mixtes) travaillaient de manière quasi-exclusive sur des questions liées à la biodiversité marine, son exploitation et sa conservation. Les différentes politiques des établissements associées aux politiques de site ont amené ces 12 unités à se rassembler, pour aboutir à 4 unités (ou équivalents) en 2011 (figure 1). Préparant la vague des nouvelles unités (ou de leur renouvellement) de 2015, les établissements tutelles (Université de Montpellier - UM, CNRS, IRD, Ifremer) ont

proposé leur rassemblement en 2013, afin de faire converger leurs forces et lancer une unité de taille importante sur une niche scientifique : la biodiversité marine et ses usages dans la région de Montpellier.

Une fois cette vision énoncée, il restait à définir des objectifs scientifiques ainsi qu'une gouvernance, à savoir une structuration et des modalités de fonctionnement pour atteindre ces objectifs. L'enjeu était de construire une nouvelle unité, avec trois contraintes connues : (i) les 4 entités de départ se connaissaient très mal, (ii) les agents appartenaient à des établissements, IRD, Ifremer, CNRS et UM qui ont des missions différentes et des expériences en unités mixtes toutes aussi variées, et (iii) les agents étaient répartis sur trois sites (Montpellier, Sète, Palavas) distants de 30-40 km, sans oublier des agents affectés de manière temporaire (jusqu'à 4 ans) dans des pays en développement ou dans l'outre-mer français.

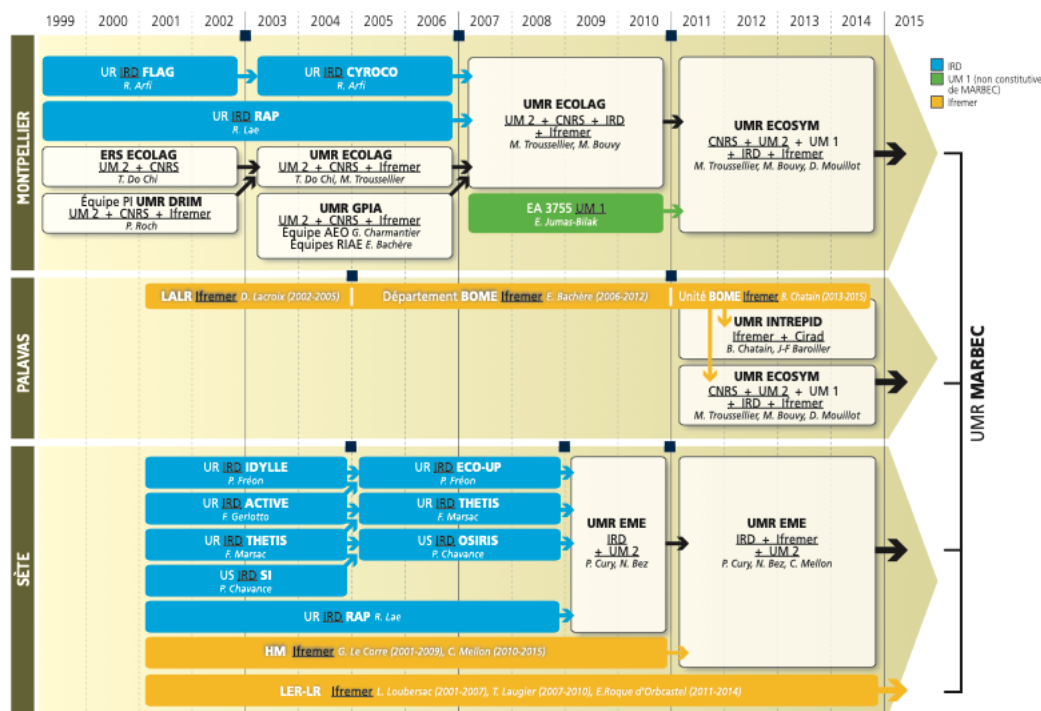


Figure 1 : Frise historique de l'UMR MARBEC

### Le monde de la Recherche et la gouvernance de ses unités opérationnelles

La recherche est un milieu paradoxal qui repose sur la coopération, mais qui met également la compétition au cœur de son système. Un chercheur, tout aussi brillant soit-il, ne peut pas faire sa recherche seul, car ses travaux font appel à des infrastructures, des observations *in situ* ou des expérimentations qu'il ne peut conduire seul. Par ailleurs, le cœur du travail scientifique est basé sur la confrontation d'idées et d'hypothèses qui impliquent des échanges soutenus entre collègues. Par la diversité et la rapide évolution des questions scientifiques, des disciplines, des approches et des techniques, la recherche moderne exige un travail collectif, la dimension de ce collectif étant dépendante des facteurs énoncés. Nonobstant cette situation, l'évaluation des chercheurs se fait en fonction d'indicateurs individuels, tels que le nombre de publications avec comité de lecture, le nombre d'étudiants encadrés, ou encore le nombre de projets déposés et financés. Cette compétition devient encore plus évidente dans le cadre du financement de la

recherche. Depuis plus d'une vingtaine d'années, les dotations récurrentes données aux unités de recherche ne permettent plus à elles seules de financer des recherches. Une part importante de l'activité des chercheurs est désormais dédiée au montage de projets en réponse à des appels d'offre émis par des agences de moyens, comme l'ANR (Agence Nationale de la Recherche) ou la DG-Recherche de l'Europe. Ces appels à projet sont devenus de plus en plus concurrentiels. Les chercheurs sont ainsi habitués à cette compétition régulière, qu'elle soit pour leur carrière ou pour financer leurs recherches, donc pour faire leur métier.

Dans d'autres pays, comme les Etats-Unis d'Amérique, l'unité élémentaire fonctionnelle de la recherche repose souvent sur un chercheur reconnu (jeune ou senior), entouré de quelques jeunes chercheurs (qu'ils soient permanents ou en post-doctorat), de doctorants et éventuellement de quelques techniciens ou ingénieurs spécialisés dans certaines techniques scientifiques pointues. Ces unités élémentaires sont classiquement appelés laboratoires, et sont même parfois référencés par le nom du chercheur référent qui symbolise le domaine de recherche du laboratoire et qui construit son effectif, généralement à l'aide de financements extérieurs. Ces laboratoires ont donc classiquement des petits effectifs (quelques scientifiques permanents et une dizaine de non permanents). Ce type d'organisation qui est souvent très efficace, flexible et attractif (notamment si le chercheur référent est reconnu internationalement dans son domaine d'expertise) mène principalement des recherches disciplinaires. Cependant, ces laboratoires sont des entités qui permettent plus difficilement la genèse de projets collaboratifs ambitieux pluridisciplinaires ou interdisciplinaires, qui doivent alors passer par la collaboration entre plusieurs laboratoires. La structure supérieure, souvent appelée département, a généralement pour rôle principal d'assurer des services administratifs communs, d'attribuer des fonds récurrents et des ressources humaines aux différents laboratoires, et parfois de générer des animations scientifiques. Au sein de leur département, les laboratoires ou les unités sont en compétition pour accéder aux ressources communes.

L'organisation des unités mixtes de recherche (UMR) en France répond souvent (même si cela commence à être de moins en moins le cas) au même schéma vertical (laboratoires, ou petites structures, rassemblées en structures plus grandes, ou départements). Compte tenu des unités de plus en plus grandes, le respect de ce patron d'organisation nécessite ainsi de construire une ou plusieurs structures internes intermédiaires. Une UMR est alors classiquement structurée en équipes, correspondant plus ou moins aux laboratoires du système décrit précédemment. Si ces équipes étaient par le passé souvent structurées autour d'un chercheur référent (plutôt senior), à l'instar des laboratoires étrangers, ce principe fondateur a petit à petit laissé place à une nouvelle forme d'équipes, avec des effectifs plus importants, structurées pour répondre plus facilement aux appels à projets, principal mode de financement actuel de la recherche. Avec ce type de financement, l'autonomie des chercheurs a considérablement augmenté, puisque ceux-ci deviennent de moins en moins dépendants du financement récurrent attribué par les tutelles aux UMRs. Le directeur d'équipe reste, néanmoins, responsable du fonctionnement de l'ensemble de l'équipe et de la répartition du budget récurrent attribué à celle-ci par la direction de l'UMR. Le directeur d'équipe est ainsi responsable d'une partie du cadre de travail des membres de son équipe. Dans la hiérarchie d'une UMR, il est ainsi redevable et responsable des résultats de l'ensemble de l'équipe. Il apparaît que les équipes, telles que définies ici, répondent moins au caractère fonctionnel

des laboratoires étrangers construits autour d'un chercheur référent. L'équipe devient alors moins une structure opérationnelle. Elle joue petit à petit le rôle de la structure supérieure à l'unité opérationnelle. Parfois, les équipes sont regroupées au sein de départements d'UMR, à des fins d'animation scientifique ou d'une visibilité simplifiée.

Une UMR peut alors être organisée sur plusieurs étages (pour reprendre le schéma de l'organisation verticale) : une direction d'UMR, des directeurs de départements, des directeurs d'équipes.

L'ensemble du monde académique sait que la recherche ne doit pas avoir de frontières, au sens où les collaborations scientifiques doivent librement se créer pour répondre aux besoins de développement de nouvelles connaissances. C'est pour cette raison que dans les UMR structurées verticalement, il est souvent nécessaire de créer une structuration horizontale pour retrouver une fluidité nécessaire à l'activité scientifique. Ses directeurs conçoivent ainsi des structures horizontales ou transversales, voire des mécanismes incitatifs, qui permettent de décloisonner les structures mises en place, afin d'encourager la recherche aux interfaces des techniques voire des disciplines, souvent innovante et attendue du monde académique. Il est alors légitime de se demander si le cloisonnement structurel (vertical) est bien nécessaire, s'il faut à chaque fois inventer des outils pour assurer une transversalité.

### **Nos objectifs de gouvernance**

Dans une unité de la taille de MARBEC (160 personnels permanents dont près de 100 chercheurs et enseignants-chercheurs, et 300 agents au total), l'application du schéma classique aurait pu amener à la création d'une dizaine d'équipes, voire plus. Suivant le principe qu'une structure, quelle qu'elle soit, doit justifier à chaque fois de son existence, cela pourrait engendrer plusieurs effets impactant le travail scientifique, notamment davantage d'administration, plus de compétitions entre équipes à l'intérieur de l'UMR, et certainement moins de fluidités dans les échanges scientifiques. Ce type de schémas apparaît ainsi de plus en plus décalé par rapport aux besoins d'intertechnicité et d'interdisciplinarité, de réactivité, mais aussi de créativité, de liberté, sans oublier les besoins fonctionnels de la recherche moderne.

La gouvernance mise en place dans MARBEC a été conçue pour répondre aux exigences de décloisonnement de la recherche et au principe fondateur de R. Townsend (leader d'American Express, puis président d'Avis Rent-a-car) : « Quand vous arrivez à la tête d'une boîte, débarrassez-vous de tout ce que vous n'aimiez pas quand vous étiez à un poste inférieur, et mettez en place ce dont vous regrettiez l'absence » (Getz et Carney 2016).

Trois grands objectifs ont guidé sa mise en place. Le premier est fondé sur le souhait d'établir un **cadre de travail stimulant pour la recherche**, à savoir un système favorisant les initiatives individuelles et collectives tant dans la définition des questions de recherche que dans celles des approches scientifiques, des partenaires et des collaborations. Ce type de cadre sous-entend naturellement la facilitation des échanges scientifiques, avec le moins de cloisonnement possible. Le deuxième objectif correspond au souhait de construire **une organisation horizontale et aussi peu hiérarchique que possible**, donc sans structuration autre que celle qui garantit le maintien du cadre scientifique et fonctionnel de l'UMR. Ce deuxième objectif s'appuie sur la reconnaissance et le respect des fonctions et des rôles de chacun dans l'unité, tout en privilégiant les notions d'autonomie et de liberté. Cet objectif est également indissociable des notions de confiance et de responsabilité

individuelle (de ses propres missions) et collective (afin de contribuer aux objectifs de l'unité). Enfin, le troisième objectif repose sur la notion de **bien vivre ou bien-être au travail**. Il vise à mettre en place un système de gouvernance qui réduit la probabilité des conflits humains. Un conflit, ou même la probabilité d'un conflit peut limiter ou faire cesser des activités. Ces trois objectifs permettent d'inscrire notre démarche dans celle d'une UMR libérée et bienveillante.

### **Qu'est-ce qu'une UMR libérée et bienveillante ?**

Pour simplifier à l'extrême, la recherche consiste principalement à créer de nouvelles connaissances scientifiques. L'activité de recherche est ainsi une activité créative, qui suit une procédure rigoureuse de démarche scientifique (Popper 1985<sup>1</sup>). La créativité, quelle que soit son domaine, nécessite la liberté de réflexion et d'action. Cependant, comme cette liberté s'inscrit dans un cadre collectif, elle se doit d'être respectueuse des autres et elle ne peut s'exercer sans une contrepartie, la responsabilité. Ces deux valeurs, liberté et responsabilité, permettent *in fine* l'autonomie du scientifique.

Dans le monde de la recherche, ces valeurs doivent s'exprimer dans le cadre des objectifs collectifs de l'organisation, dans notre cas : l'UMR. Notre vision de la recherche publique est de libérer toutes les énergies créatrices qui peuvent s'exprimer dans le cadre d'une démarche scientifique rigoureuse et de favoriser les initiatives, avec le moins de contraintes possibles (au moins dans le cadre de l'unité), pour faire progresser le savoir scientifique et ainsi être utiles à la société. Comme évoqué plus haut, nos réflexions initiales reposaient sur le principe de Townsend. Elles ont aussi trouvé sources d'inspirations dans les notions d'intelligence collective et d'holocratie, ainsi que dans les écrits de management d'entreprises libérées (Cf liste indicative<sup>2</sup>).

L'ensemble de nos réflexions s'est traduit par la mise en œuvre d'une organisation et d'un mode de gouvernance encore peu fréquent dans le monde de la recherche française, qui nous semble pourtant particulièrement adapté aux UMR. En adaptant la définition à une UMR, le concept d'une UMR libérée peut s'énoncer de la manière suivante :

### **Les agents sont libres et responsables d'entreprendre toutes les actions scientifiques qu'ils estiment les meilleures pour répondre à la raison d'être de leur UMR.**

Le concept d'UMR libérée s'appuie sur la notion d'organisations caractérisées par le « pourquoi », opposées aux organisations basées sur le « comment ». Dans les organisations « comment », le modèle est fondé sur « le commandement et le contrôle » (Verrier et Bourgeois 2016), avec des structures verticales fortement hiérarchisées et une succession de responsabilités collectives emboîtées. Ces structurations impliquent souvent de nombreuses règles et procédures de contrôle soutenues par une bureaucratie forte. Au contraire, une organisation basée sur le « pourquoi » vise à favoriser l'esprit d'initiative et éliminer les freins (tels que des procédures de contrôle, de compétition et de validation) à toute action en faveur de l'organisation. Des règles

---

<sup>1</sup> Popper, K. R. 1985. Conjectures et réfutations. La croissance du savoir scientifique. Payot, Paris.

<sup>2</sup> « Une nouvelle technologie managériale : l'holacracy », Chiquet et Appert, 2013 – ISBN 978-2-9545641-1-1  
« Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises », Getz et Carney, Flammarion, 2016, ISBN-13 : 978-2081379510  
« Faut-il libérer l'entreprise ? », Verrier et Bourgeois, Dunod, 2016, ISBN 978-2-10-074301-8  
« Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées », Laloux, Diateino, 2015, ISBN 978-2-35456-105-5

et procédures sont également nécessaires, mais ces dernières visent prioritairement le fonctionnement et non le contrôle.

Dans notre cas d'étude –l'UMR MARBEC–, cela a conduit à une UMR construite sur deux principes fondamentaux et quatre valeurs endogènes (i.e. à vocation interne). Les deux principes fondamentaux sont :

- Définir une raison d'être scientifique de l'UMR, qui correspond au cadre de travail commun à tous les agents de l'unité. La raison d'être est donc la clé de voûte de l'unité. La raison d'être de l'UMR MARBEC est de « *Produire et communiquer des connaissances, former des scientifiques et fournir des expertises dans le domaine de la biodiversité marine et ses usages, principalement en Méditerranée et dans les écosystèmes marins tropicaux* ». Cela signifie que les projets des chercheurs doivent s'inscrire dans le domaine de la biodiversité marine et de ses usages et que des projets abordant d'autres domaines ne peuvent être qu'exceptionnels. Cette raison d'être peut par ailleurs être adossée à une ambition de visibilité et de reconnaissance nationale ou internationale.
- Définir et mettre en place un cadre de travail pour que chaque agent, quel que soit son statut, ait la possibilité d'apporter en toute liberté ses compétences au service de la raison d'être collective.

Une citation d'Antoine de Saint-Exupéry (reprise de Verrier et Bourgeois 2016) illustre ces deux principes :

*« Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer. »*

A l'intérieur de ce cadre, les scientifiques sont libres de monter leurs projets scientifiques, dès lors qu'ils s'inscrivent dans la raison d'être de l'UMR, donc libres de définir leurs questions scientifiques, leurs partenariats, leurs modes de financement, etc. L'UMR leur donne uniquement un cadre incitatif.

Comme dans toute organisation sociale, la qualité des relations humaines est un élément clé de la qualité de vie au travail et doit être un objectif majeur de la gouvernance. Il faut donc que le cadre de travail au sein de l'UMR et sa gouvernance suscitent de la bienveillance chez ses agents, propice à des relations faciles pour la genèse de collaborations.

Ainsi, pour répondre aux objectifs d'une UMR libérée et bienveillante, la gouvernance repose sur quatre valeurs fortes et partagées de tous :

- Liberté
- Responsabilité
- Équité
- Confiance

Les valeurs d'équité (dans le sens d'un juste traitement) et de confiance découlent tout naturellement de la notion de bienveillance et nous ont semblé nécessaires pour la promouvoir. Les valeurs de liberté et de responsabilité représentent quant à elles les fondations d'une UMR libérée. Liberté et responsabilité vont de pair. Chaque agent a toute liberté pour innover et entreprendre pour réaliser son travail de recherche. Naturellement, cette liberté a pour contrepartie la responsabilité de mener à bien ses activités et s'inscrit dans le respect des autres et de leurs activités. Ce dernier point est indispensable et illustre un des principes fondamentaux d'une UMR bienveillante,

notamment dans l'accès aux ressources, source récurrente de conflits potentiels ou de mal être. A noter que ces quatre valeurs s'articulent fortement entre elles. La valeur de liberté est aussi adossée à celle d'équité, qui reconnaît les droits de chacun (i.e. ce qui est dû à chacun) et précise le respect des principes de justice et d'impartialité. La confiance qui est une valeur relationnelle reposant sur la sincérité, l'honnêteté et le respect, aide aussi à définir le comportement vis-à-vis d'autrui que chacun doit adopter.

Enfin, la gouvernance doit s'inscrire dans l'autorisation du « droit au changement », un concept qui permet à chaque organisation de tenter des expérimentations en management et de modifier certaines règles de fonctionnement, en raison des résultats et des ressentis des personnels. Avec les valeurs énoncées précédemment, le dialogue entre le personnel et la direction est facilité. Des ressentis collectifs sur un dysfonctionnement doivent pouvoir être connus et traités rapidement.

### **Quelles structurations internes ?**

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le schéma classique d'une UMR repose sur une organisation qui positionne les personnes dans des groupes, comme par exemple des équipes, créant une organisation cloisonnée, peu appropriée à la liberté et la flexibilité des échanges scientifiques, et qu'il faut donc compenser par un système de transversalité.

De plus, ces équipes génèrent aussi de nouvelles fonctions, celles de directeurs d'équipes. Multiplier le nombre de responsables engendre le risque de plusieurs modalités de management au sein d'une UMR, en fonction de la personnalité de chaque directeur. Ce dernier pourra en effet appliquer un management très autoritaire et vertical ou à l'opposé, un management démocratique et partagé, générant une hétérogénéité de fonctionnements et donc des possibles tensions au sein de l'unité.

Notre approche élimine les fonctions de responsabilités (autres que celles des coordinateurs de projets scientifiques sur financements extérieurs et de directeurs d'unité) ainsi que les cloisons pouvant limiter tout échange ou nouvelle collaboration scientifique. Notre choix a été de distinguer le travail scientifique du travail administratif, puis, au sein de chacun de ces deux métiers, ne créer aucune entité hiérarchique. La direction de l'UMR doit ainsi être garante de cette organisation et de son bon fonctionnement.

L'absence de cloison facilite les échanges et les collaborations et permet la naissance de (nouveaux) groupes qui se définissent en fonction de cohérences et de complémentarités scientifiques. N'ayant aucune existence officielle, ces groupes n'ont pas besoin de se justifier, ni de rendre compte de leurs activités et de leurs productions. Ils ne sont donc pas évalués et aucune compétition ou rivalité ne peut alors être générée.

Néanmoins, si l'absence d'équipe permet de réduire le risque de compétition interne tout en favorisant une plus grande fluidité d'échanges, elle génère une difficulté liée à la lisibilité de l'unité. A l'opposé, les équipes classiques, par leurs intitulés, permettent de décrire de manière plus détaillée ce que font l'ensemble des chercheurs de l'UMR. Dans notre type d'organisation, il convient donc de trouver un système qui rend lisible les objectifs et les activités de l'UMR.

Décrire les objectifs et la diversité des activités scientifiques d'une UMR est nécessaire, à la fois en interne comme en externe. Les échanges et collaborations ne sont

possibles qu'à partir du moment où chacun sait ce que fait l'autre. Sans détailler les différentes activités scientifiques, il peut être difficile pour chacun (étudiant, chercheur, ingénieur ou technicien) d'identifier facilement qui travaille sur quoi. Communiquer sur la diversité des thématiques, des disciplines, des questions, des techniques, des chantiers, des sujets d'étude de l'UMR devient alors une nécessité.

Pour ce faire, nous avons choisi de définir une structuration visant à regrouper les activités des agents en fonction d'objectifs ou d'activités scientifiques, pouvant prendre divers noms : thèmes, axes, ambitions, objectifs, etc. Leur principale raison d'être est la lisibilité : décrire de manière synoptique la recherche au sein de l'UMR. Elle doit, si possible, permettre d'afficher les objectifs de recherche de l'UMR, qui peuvent correspondre à des grandes questions scientifiques fondamentales ou des enjeux de Société. En plus de leur rôle de lisibilité externe, cette structuration représente également le périmètre de l'UMR dans lequel les scientifiques de l'unité sont incités à développer leurs recherches.

Du point de vue d'une UMR libérée, plusieurs conditions nous semblent nécessaires pour définir une telle organisation :

- Chaque scientifique (agent permanent ou non permanent) doit pouvoir se retrouver naturellement et s'inscrire librement dans un ou plusieurs thèmes, axes, ambitions, etc., en fonction de ses intérêts et activités scientifiques, sans limite.
- Ces thèmes, axes ou ambitions ne disposent d'aucun moyen particulier, financier ou humain
- Ces thèmes, axes ou ambitions ont besoin de représentants. Le rôle de ces personnes est alors de représenter les activités propres au thème, à l'axe ou à l'ambition, mais pas les personnes qui s'y sont engagées. Ils sont informés des activités afin de pouvoir en assurer le « reporting » pour toute demande de renseignements (indicateurs, recherche de stage ou de collaboration par exemple). Ces représentants peuvent avoir, ou pas, une activité d'animation scientifique ciblée ou partagée à l'échelle de l'unité.
- En aucun cas, les représentants ne sont responsables d'autres personnes dans l'UMR, ni ne gèrent le budget d'autres personnes. Ils n'imposent pas non plus d'objectifs ou d'enjeux scientifiques.

### **Des décisions collégiales**

Dans des organisations verticales, les décisions et les modalités de prise de décision sont assumées par les directeurs des niveaux concernés. En multipliant le nombre de responsables (le nombre de niveaux d'organisations), il est possible de multiplier les modes de prises de décision, depuis des décisions autocratiques jusqu'aux décisions collégiales. Dans une organisation horizontale telle que voulue par la direction de l'UMR MARBEC, la collégialité des prises de décision représente une sorte de « marque de fabrique », en phase avec les valeurs de l'UMR.

En effet, les avantages des prises de décisions collégiales sont i) le fait qu'un groupe dispose d'une plus grande quantité et diversité d'information, d'expertise qu'une seule personne ou un petit nombre d'individus, ii) le fait qu'un groupe explore un plus grand nombre d'options ou alternatives possibles, iii) le fait que les membres du groupe, impliqués dans le processus décisionnel, sont plus engagés (moindre résistance au changement) et plus motivés pour la mise en œuvre des décisions ; ceci



dépendant des modalités de prise de décision collégiales (vote, consentement, consensus). En revanche, des inconvénients aux prises de décisions collégiales existent et sont principalement dus à la dynamique de groupe et son évolution (adhésion par défaut aux options majoritaires, éventuelle prédominance d'une minorité, temps requis pour permettre la participation d'un grand nombre de personnes).

Pour mettre en œuvre ces prises de décision collégiales, dans l'exemple de l'UMR MARBEC, le choix a été de constituer deux comités décisionnels : la Direction de l'UMR (4 personnes) et le Comité de Direction Elargi (CDE) de 15 à 20 personnes.

- La direction de l'UMR, dont la raison d'être est de tout mettre en œuvre pour réaliser les objectifs de l'UMR en respectant ses valeurs. Le directeur et les directeurs adjoints prennent leurs décisions au consensus ou au consentement, avec des statuts hiérarchiques égaux. Les missions de la direction sont clairement identifiées dans le règlement intérieur (document qui a été lu, commenté par l'ensemble du personnel et adopté par le CDE, voir ci-dessous). Son action s'inscrit dans la définition du mode de gouvernance, des valeurs de l'UMR, de la stratégie scientifique, et dans toute décision avec un caractère d'urgence.
- Le comité de direction élargi (CDE) est l'instance collégiale pour toute décision relative au fonctionnement propre de l'UMR, notamment sur la répartition de sa dotation annuelle, l'arrivée de personnel par mobilité interne, l'adoption de règles de fonctionnement. Il regroupe les membres de la direction et des représentants des structures (thèmes, axes, ambitions, plateformes, etc.) et représente un groupe entre 15 et 20 personnes. Afin de favoriser les avantages des prises de décisions collégiales et de limiter les inconvénients connus, en particulier au niveau du CDE qui regroupe un nombre de personnes relativement élevé, des modalités d'animation spécifiques ont été mises en place (cf annexe). En résumé, les décisions sont prises suivant un processus précis permettant à chacun de s'exprimer, de présenter ses solutions à une question, et de trouver une solution fonctionnelle et acceptée de tous (Cf annexe). Chaque membre du CDE s'exprime en son nom propre, sans représenter un groupe, thème, ambition, ou tutelle ; il agit et décide sur la base de sa perception et de sa réalité pour le bien du collectif. L'absence du rôle de représentation d'autres agents évite les possibles compétitions entre groupes ou structures, souvent à l'origine de conflits et de divisions au sein des personnels. Il faut noter que chaque membre de l'UMR a le droit d'assister au CDE, en tant qu'observateur (sans participer aux débats). Si la prise de décision collégiale implique un processus plus long qu'un vote, son bénéfice est d'avoir un meilleur engagement des personnes, des décisions plus éclairées et une meilleure acceptabilité de celles-ci. L'expérience de l'UMR MARBEC a néanmoins montré une diminution significative de la fréquence et des durées des réunions du CDE au fur et à mesure que les règles sont comprises et établies, que chacun réalise et assume sa part de liberté et de responsabilité. Les premières réunions ont ainsi un objectif de construction des règles communes (listées dans le règlement intérieur) qui donnent le cadre et définissent la raison d'être de chaque structure et les règles de prises de décision. Le système de gouvernance mis en place (comme par exemple la politique budgétaire, voir ci-dessous) diminue le nombre de décisions à prendre, et en conséquence, le nombre de réunions.

## **Une politique budgétaire en adéquation avec la philosophie managériale**

La répartition du budget de l'UMR est basée sur un principe de mutualisation, de partage équitable et de responsabilité partagée. Ce principe multiple est en adéquation avec les valeurs de l'UMR et représente un élément fondateur des personnels vers une culture d'UMR. Ce principe est aussi un élément de clarté dans l'accès aux ressources de l'UMR (point important car le manque de transparence dans la ventilation de ces ressources est souvent source de conflits ou de mal être).

La mise en œuvre du budget de l'UMR s'exprime en une partie Commune et une partie Individuelle sous forme de Tickets Individuels Mutualisables (TIM). La partie Commune correspond au fonctionnement administratif, à l'animation collective (e.g. journées d'UMR), à la communication de l'UMR, au fonctionnement de la direction, et la maintenance des très gros équipements. La totalité des TIM doit représenter une large majorité de la dotation directe (i.e. aux alentours de 70% dans le cas de l'UMR MARBEC, mais ce pourcentage est bien évidemment fonction des spécificités de chaque unité).

Les TIM sont donc au cœur de la politique budgétaire de l'UMR et visent à :

- favoriser l'autonomie des agents, en lien avec les valeurs de liberté et de responsabilité (valeurs de l'UMR),
- éviter de générer de la compétition en interne pour accéder à la dotation de l'unité,
- éviter un travail supplémentaire d'identification, d'écriture et d'évaluation de projets pour une ressource interne dans un monde académique déjà très fortement sollicité pour accéder aux ressources externes.

A travers les TIM, chaque agent de l'UMR est ainsi responsable d'une partie de la dotation. La dotation de l'UMR est alors réellement dans les mains de l'ensemble de ses membres. L'utilisation des TIM est à la discrétion des agents pour leurs besoins professionnels. Elle peut répondre à des besoins d'ordre individuel, mais a aussi vocation à créer des actions collectives par la mise en commun de plusieurs TIM (voir plus bas).

Toutes les catégories de personnel ont droit à un TIM, personnels permanents comme non permanents. Parmi les personnels non permanents, les doctorants sont les seuls pour lesquels le TIM est géré de manière pluri-annuelle (sur les trois années de thèse).

Dans le cas de l'UMR MARBEC, les montants des TIM diffèrent suivant les catégories de personnel, respectant ainsi un principe d'équité basé sur des besoins différents. Les montants des TIM des non permanents (doctorants, post-doctorants, autres CDD) et du personnel administratif sont fixes, alors que ceux des agents permanents scientifiques sont fonction du montant de la dotation annuelle, en respectant une même clé de répartition (Cf annexe 2).

Comme indiqué ci-dessus, les TIM peuvent permettre de créer du collectif à travers la mise en commun de tout ou partie de "dotations individuelles" pour des projets collectifs. L'UMR repose ainsi sur la capacité des agents à créer eux-mêmes des actions collectives "bottom-up". Le fait que les actions collectives émanent de l'initiative des agents, sans validation hiérarchique, participe à la liberté au bénéfice de la créativité. Nous citons ci-dessous quelques exemples de projets collectifs spontanés provenant de la mutualisation d'une partie des TIM par les agents :

- Le co-financement de petits projets internes (ex : projet « graine » ou « à risque » de 5000 € par la mise en commun de 1500 € par trois chercheurs et 500 € par un ingénieur),
- Le co-financement des plateaux techniques (ex : 1000 € de réparation d'un instrument, co-financé à hauteur de 200 € par chacun des cinq utilisateurs principaux),
- Le co-financement de gratifications de stages de Master (3500 € co-financés par un apport individuel de 1750 € par deux chercheurs),
- Le co-financement de missions de chercheurs étrangers pour un atelier organisé à MARBEC sur une prospective scientifique (ex : 4000 € pour 5 missions de partenaires extérieurs, par la mise en commun de 500 € par chacun des 8 chercheurs MARBEC de l'atelier).

Enfin, comme évoqué plus haut, la répartition en TIM présente un avantage important, celui de diminuer la compétition en interne de l'UMR. En évitant d'avoir recours à des appels d'offre en interne (moyen fréquemment utilisé dans les UMR, notamment pour favoriser des projets dits « inter-équipes »), l'UMR libère les agents du temps nécessaire à l'écriture de ces projets et à leur évaluation, ainsi que d'éventuelles frustrations pouvant provenir du refus des projets. Dans un monde de la recherche de plus en plus compétitif, où l'obtention de financement vis-à-vis des bailleurs de fond extérieurs est souvent difficile, cette absence de compétition interne nous paraît salutaire. D'autre part, les premiers résultats acquis dans le cadre de projets financés par les TIM sont des tremplins et des catalyseurs vers l'obtention de fonds plus significatifs aux appels d'offre compétitifs. Le mariage d'un financement automatique (TIM) et d'un financement issu de compétitions (financements extérieurs) nous semble adapté aux exigences contemporaines de la recherche.

A la fin de chaque année (début novembre), les parts non consommées de chaque TIM sont regroupées en un budget commun et l'ensemble de l'UMR est sollicité pour présenter des propositions d'utilisation de ces reliquats à engager en fin d'année budgétaire. Toute demande scientifique est éligible, e.g. soutien à un groupe de travail ou à un projet de recherche, équipement, amélioration de la condition de vie au travail (sur un des sites en France ou à l'étranger), etc. En cas d'un total de demandes supérieur au montant disponible, une priorisation est menée par le CDE selon une évaluation collégiale en fonction du caractère d'urgence, de la dimension collective, de l'intérêt scientifique ou stratégique pour l'UMR.

En résumé, ce budget est caractérisé par certains aspects pratiques :

- Aucune demande budgétaire n'est sollicitée auprès des agents pour préparer le budget annuel
- Il n'existe aucune compétition pour accéder aux dotations annuelles
- La direction et les représentants de structures (thèmes, axes, ambitions) ne sont jamais sollicités par les agents pour l'utilisation d'une partie du budget.

### **Les limites d'une telle organisation et gouvernance**

Comme toute gouvernance, celle-ci a ses avantages et ses inconvénients. Il convient d'en avoir conscience, afin de déterminer si ce mode de gouvernance est adapté à chaque cas spécifique, en fonction des activités et des membres de l'organisation.

Nous pouvons distinguer trois grandes familles d'inconvénients pour ce mode de gouvernance :

### 1. Difficultés d'ordre culturelle

Si ce projet a reçu une adhésion rapide du collectif, notamment des chercheurs, un tel changement a aussi entraîné des questionnements, voire des déstabilisations de certains agents, parfois habitués aux structurations verticales plus fréquentes des UMR :

- les agents ayant eu peu l'occasion d'exercer et de développer leur autonomie, ou qui ne veulent pas de cette autonomie ;
- ceux qui, de par la nouvelle organisation, perdent un positionnement relié à une certaine forme de pouvoir ou qui, de par la politique budgétaire et de partage des ressources, perdent des privilèges ;
- les nouveaux membres de l'UMR.

Pour la première catégorie (qui concerne généralement un très faible nombre d'agents dans le milieu de la recherche), un accompagnement spécifique est nécessaire afin de faire monter en autonomie ces agents. Pour les agents pour qui l'autonomie reste difficile à acquérir, il convient alors de mettre en place un accompagnement personnalisé, proche. Cet accompagnement peut être réalisé par des membres de la direction ou des agents « relais » qui sont proches professionnellement, voire par des experts extérieurs. Les agents relais sont des agents qui adhèrent à la philosophie de ce mode de management et prennent le temps d'expliquer aux autres agents ses principes et avantages.

La seconde catégorie peut également nécessiter du temps. Le changement étant radical, les repères de ces agents sont fortement remis en question. Un effort de pédagogie doit être effectué par la direction et les agents relais. Notre expérience a montré que la plupart de ces agents ne basculent pas dans une conduite d'opposition, grâce à ces efforts d'accompagnement. Pour les agents qui restent opposés à ce mode de gouvernance malgré des efforts de pédagogie, seul l'accompagnement pour trouver une UMR qui correspondrait aux schémas de gouvernance qu'ils recherchent nous semble être une solution.

Les difficultés parfois rencontrées par la troisième catégorie, les nouveaux membres de l'UMR, peuvent résulter de l'absence de structures verticales qui donnent un cadre facilement identifiable. Débuter dans une UMR, quelle qu'elle soit, est souvent source de stress en raison d'une méconnaissance de ses collègues de travail ou de la politique de l'UMR, de ses règles, etc. Lorsqu'une personne arrive dans une équipe à petit effectif, il est facile de rencontrer rapidement et mieux connaître ses collègues proches. La petite taille de l'équipe a un côté rassurant qu'une grosse UMR, sans aucune structure, ne fournit pas. Il convient d'assurer un accompagnement personnalisé, qui peut prendre la forme d'un tutorat pour les premiers mois.

### 2. Individualisme et hôtel à projets

Laisser le collectif dans les mains des individus demande une forte motivation de ces derniers pour œuvrer pour et avec le collectif (dans un esprit collégial). Or, cette motivation est variable d'une personnalité à l'autre. L'autonomie individuelle donnée avec le système présenté ici peut, pour certaines personnes, conduire à un fonctionnement très individualiste, centré sur ses projets, et peu enclin à donner au collectif de l'UMR. Il convient donc de veiller à l'équilibre entre la liberté individuelle

indispensable à la créativité et la dynamique collective nécessaire au fonctionnement de la recherche et à sa régulation. Cet équilibre passe par des animations fréquentes au sein de l'unité et une vigilance de la part de la direction pour éviter des dérives trop individualistes.

Pousser à l'extrême, cette logique strictement individualiste pourrait conduire l'UMR à devenir alors un simple « hôtel à projets », i.e. une unité où les chercheurs réalisent leurs projets, de manière quasi indépendante, sans véritables interactions. La direction doit alors veiller à éviter cette dérive, en rappelant que cette autonomie n'est possible que parce qu'elle s'exerce dans le cadre de deux valeurs fortes : responsabilité et confiance et que chaque activité scientifique repose, à un moment donné, sur une structure collective (laboratoire, serveur, équipements...). Par ailleurs, ce risque a tendance à s'estomper avec le temps, car le principe de collégialité qui préside aux prises de décision dans l'UMR génère une implication assez large des membres de l'UMR, qui de par cette implication, acquièrent un sentiment d'appartenance à l'UMR et de partage de ses valeurs.

### 3. *Reconnaissance des tutelles*

Un inconvénient majeur de ce mode d'organisation est qu'il sort des schémas classiques des UMR auxquelles certaines tutelles sont habituées, ainsi qu'au schéma fonctionnel de l'administration de la recherche. Cela peut être particulièrement problématique pour la progression de carrière de certains agents. Les scientifiques sont aussi évalués sur leurs responsabilités au sein des UMR, e.g. des responsabilités scientifiques, financières ou humaines. Ce critère est même aujourd'hui indispensable pour l'évolution de carrière des ingénieurs et techniciens où les responsabilités, en particulier d'équipes, sont particulièrement valorisées. Une amélioration de ce défaut ne peut passer que par un élargissement des critères d'évolution des carrières par les tutelles, avec une reconnaissance des montées en compétence en termes de travail collectif, de décisions collégiales et d'autonomie.

## **Discussion et Conclusion**

Une unité de recherche se justifie par sa raison d'être. Nous prôtons un mode de management qui encourage l'épanouissement scientifique individuel par une cristallisation du collectif autour des individus, et qui ainsi favorise le collectif en suggérant sans diriger les inter-relations, sur la base d'un climat de confiance. Des conditions du succès se trouvent ainsi dans l'assimilation, l'adaptation et l'adhésion au mode de fonctionnement, ainsi que la facilitation des inter-relations informelles. Une telle organisation permet le développement d'une énergie de progression par l'atteinte des objectifs, un renforcement de l'énergie de cohésion par des instances collectives où la parole est libérée et la décision partagée, et le maintien de l'énergie latente (individuelle) dans le respect du rythme de l'évolution individuelle.

Lors de la mise en place d'une telle organisation, nous souhaitons souligner l'importance d'un accompagnement de la direction et du personnel par des experts en psychologie collective.

Y a-t-il une relation entre la taille de l'unité et le mode d'organisation et de management ? A première vue, une structure comme celle présentée ici peut sembler plus adaptée à de faibles effectifs (quelques dizaines de personnes) et

pourrait présenter des risques pour des effectifs plus importants. Notre expérience montre que ce type d'approche managériale peut s'adapter à une taille comme celle de l'UMR actuelle (près de 300 agents permanents et non permanents). L'essentiel repose sur une équipe de direction impliquée dont le principal rôle est bien de garantir la philosophie et l'application de ce mode de management à toute l'unité. Cela passe aussi par des agents relais qui, à des échelles différentes, ont ce rôle de garants. En respectant cette organisation, nous ne voyons pas a priori de contraintes quant à l'application de ce principe à des effectifs encore plus grands.

## ANNEXE 1

### **Comité de direction élargi (CDE)**

#### Raison d'être

Le CDE est l'instance collégiale pour toute décision relative au fonctionnement de l'UMR (e.g. budget, arrivées de personnel par mobilité interne, organisation, ...).

#### Composition

Le CDE est composé de : la direction (DU et les DUa), le représentant de chacune des structures de l'UMR (thèmes, axes, ambitions, dispositifs, plateformes, etc.). Il comprend habituellement entre 15 et 20 personnes.

#### Fonctionnement du CDE

Le CDE se réunit en général une fois par mois ou sur convocation exceptionnelle de la direction. Un calendrier prévisionnel des réunions est communiqué pour le semestre à venir.

Il n'y a pas de quorum nécessaire pour la tenue d'une réunion du CDE.

La réunion du CDE est animée par le DU ou un DUa.

Chaque membre du CDE se prononce à titre personnel pour l'intérêt général de l'UMR.

Le fonctionnement du CDE repose sur une liste de points qui seront traités chacun à une date déterminée. Cette liste, établie collectivement par le CDE, est appelée "checklist", communiquée à l'ensemble de l'UMR. La personne ou le groupe de personnes qui apporte un nouveau point à la checklist en devient le référent. Selon la nature du point, le référent communiquera à l'ensemble de l'UMR des documents ou informations relatifs à ce point. Les agents qui souhaitent avoir plus d'informations avant le CDE où le point est traité, ou donner leur avis sur ce point, contactent le référent.

Pour certains points de la checklist, le CDE peut demander la consultation du personnel pour avis, via le Conseil d'Unité (CU), ou peut remettre la décision à un comité ad-hoc.

Lorsqu'un point à traiter nécessite l'intervention d'un ou plusieurs membre(s) extérieur(s) au CDE, il(s) est/sont invité(s) par la direction. Toute personne de l'UMR peut assister en tant qu'observateur au CDE.

Une réunion de CDE se déroule de la manière suivante.

- La checklist est mise à jour en début de réunion par un tour de table et par d'éventuelles propositions du précédent CU.
- Un tri est effectué pour déterminer les points qui demandent une décision par le CDE
- Un ordre de priorité des points à traiter est établi en fonction des urgences.
- Chaque point du CDE est traité de la manière suivante :
  - En fonction de l'importance du point, un temps maximum de traitement du point est défini en fonction de l'impact de la décision sur le budget ou le fonctionnement de l'UMR :
    - 1h (impacts faibles)
    - 2h (impacts modérés)

- Pas de limite de temps (points stratégiques)
- Exposé court et précis du point à traiter par le référent, avec présentation des éventuels avis ou commentaires reçus par des membres de l'UMR, qui se conclut par une proposition de décision
  - Demande de clarification/précisions
  - Tour de table de réactions et de nouvelles propositions éventuelles
  - Si pas de contre-proposition, adoption de la proposition initiale
  - Sinon, co-construction d'une nouvelle proposition collective
  - Après co-construction d'une nouvelle proposition : tour de table d'objections. Chacun doit s'exprimer en fonction de 3 options :
    - Adhésion
    - Abstention ou consentement
    - Veto. Un veto n'est acceptable que si la personne démontre que la proposition retenue nuit à la raison d'être de l'UMR.
  - Si 100% d'adhésion, la proposition est adoptée au consensus
  - Si non et en l'absence de veto, la proposition est adoptée au consentement
    - Si un veto est exprimé et justifié, un nouveau tour de table est initié et un nouveau processus de co-construction démarre.
- A la fin du CDE, le relevé de conclusions est rédigé et validé par l'ensemble des participants
- Le relevé de conclusions et la checklist mise à jour sont envoyés immédiatement à l'ensemble du personnel de l'UMR



## ANNEXE 2

Exemple des montants des TIM en fonction des catégories de personnel au sein de l'UMR MARBEC.

Les TIM variables concernent l'ensemble des personnels scientifiques permanents. L'unité est l'équivalent Chercheur. Le TIM d'un chercheur a donc un coefficient de 1 ; celui d'un ingénieur (quel que soit son grade) a un coefficient de  $\frac{1}{2}$  ; celui d'un technicien a un coefficient de  $\frac{1}{6}$ .

Le personnel administratif et le personnel non permanent (travaillant dans l'UMR pendant plus de 12 mois) reçoivent des TIM annuels fixes :

- Personnel administratif : 500 €
- Post-doc : 1000 €
- Autres CDD : 500 €
- Doctorants : 500 €, avec la particularité d'une gestion pluri-annuelle sur la durée de la thèse, afin qu'un doctorant puisse utiliser sa totalité (1500 €) une seule fois si cela est nécessaire (ex : participation à un congrès).