Solidaires

Sud Recherche EPST

Branche IFSTTAR

La Lettre IFSTTAR de Juin 2012

Cette lettre présente notre position sur l'état actuel (version du 14 juin 2012) du projet Imagine IFSTTAR, non pas parce que nous adhérons à la démarche, mais parce que nous craignons qu'une mutation profonde ne soit en cours, sans que tout le monde n'en soit conscient. Cette mutation consisterait à appliquer un management par la performance. Ceci nous semble très inquiétant pour l'avenir et, pour cette raison, nous vous alertons aujourd'hui. Nous vous livrons également notre impression sur deux autres démarches en cours : l'organisation des structures de recherche et la mise à plat des retours financiers sur les contrats.

Imagine IFSTTAR : comment utiliser les bons sentiments pour faire passer auprès des personnels le management par la performance

La version que nous avons aujourd'hui dans les mains est le fruit d'un long processus, avec de nombreuses réunions, et prochainement, de nouvelles assemblées générales par site. Les présentations en AG, faites par la direction au cours du printemps, ont été très orientées sur les aspects consensuels, alors que les aspects les plus discutables du projet, en particulier en ce qui concerne le management par objectifs, ne se découvrent qu'avec une lecture attentive du texte dans sa version de mars 2012. Ces aspect, dans la version actuelle du document écrit, sont toujours présents, quoique maintenant moins centraux. Nous demandons à la direction de clarifier sa position par rapport à cela : souhaite-t-elle mettre en place une gouvernance par indicateurs ou non ? Quelle est réellement l'orientation managériale souhaitée ? Même après plusieurs relectures attentives, nous ne la voyons toujours pas. Dans ce cas là, on peut dire : « tout ça pour ça ? ».

Sur le fond, que pensons-nous de ce document dans sa version de juin 2012 ?

Plusieurs points nous gênent profondément dans ce document :

- Nous l'avons vu, l'orientation vers une gestion par objectif est encore présente dans le texte actuel : page 17 : « l'organisation du travail observe le principe de l'obligation de résultats et de la liberté de moyens. Elle favorise les contacts directs, les circuits courts, le management par objectif et la mesure de l'efficacité. » Or, la littérature est très abondante sur les dommages en termes de conditions de travail que crée le management par objectifs. Cela induit une perte du sens de l'activité, une dépossession des notions de travail bien fait et de métier ; au final, une véritable souffrance au travail. Nous, syndicat ayant vocation à défendre les personnels, serons particulièrement vigilants pour que la levée du flou actuel (la procédure de définition des objectifs n'est pas décrite) ne se fasse pas en instituant une gestion chiffrée et déshumanisée des relations entre les agents et leur hiérarchie.
- Certes, nous faisons une recherche appliquée, mais chercher systématiquement l'utilité de court terme de cette recherche est un piège dans lequel nous ne devons pas tomber. Dire que le projet d'institut considère « l'utilité comme critère de tout programme » c'est ignorer partiellement le fonctionnement intellectuel de la recherche appliquée. En fin de chapitre 2, la conclusion sur les relations avec les entreprises (avec le souhait de développer « un marketing de la recherche et en diffusant en son sein une culture client ») risque de déséquilibre fondamentalement nos missions.

- Dans la version antérieure, de manière séparée, deux « composantes » de l'IFSTTAR étaient définies : le service public d'une part, la recherche de l'autre. Ceci ne nous convenait pas. Dans la version actuelle (par souci de « consensus » !) les deux références ont également disparu du chapitre sur notre finalité. Or, notre identité est profondément d'être un **service public de recherche**. Nous ne sommes pas un service public comme les autres. Notre mission d'établissement de recherche est consubstantielle, inséparable de notre mission de service public. C'est en agissant en tant qu'établissement de recherche que se réalise notre mission de service public. Il est regrettable que cette notion ne soit pas présente dans le texte, car c'est notre identité même qui se définit par l'articulation de ces deux groupes de mots : service public, recherche.
- Par ailleurs, il est grand temps que soit abordée la question de l'équilibre global souhaitable pour l'institut entre :
    - Les activités de recherche financées :
        - par la dotation globale,
        - par des projets de recherche financés par des institutions publiques diverses (ministères, agences et programmes de recherche, collectivités territoriales, …),
        - par des contrats avec des entreprises,
    - Les activités d'expertise financées :
        - par des contrats avec des entreprises,
        - par des contrats avec des services publics ou des collectivités territoriales,
    - Les activités d'enseignement :
        - dans les universités,
        - dans les écoles d'ingénieurs.

  Le texte propose dans chaque partie d'augmenter l'une ou l'autre de ces activités, sans que jamais le réalisme ne soit examiné globalement.
- Il est écrit : « Le statut de l'Ifsttar garantit son impartialité scientifique » (bas de la page 15). Ce n'est en aucun cas une garantie. Il ne suffit pas d'avoir un statut, il faut également avoir un financement indépendant et un mode de pensée autonome. En effet, notre institut doit pouvoir, dans le futur également, rendre un avis sur différents sujets touchant à la vie quotidienne de nos concitoyens en toute objectivité scientifique. C'est cela aussi, notre mission de service public de recherche. Encore une fois, il ne suffit pas d'avoir le statut d'EPST pour être (et être vu comme) réellement impartial.
- Le document renvoie de manière systématique, pour tout ce qui touche d'une part au diagnostic des dysfonctionnements actuels, d'autre part à leur résolution (ou, ce qui serait déjà assez ambitieux, à des chemins pour les résoudre) à un plan d'action à venir. Nul calendrier n'est proposé.

Globalement, sur le fond, on peut dire que les éléments les plus critiquables de la précédente version ont été prudemment gommés (sauf sur le management par objectifs, nous l'avons vu) et que l'on aboutit à un document presqu'uniformément lisse et sans saveur.

Sur la forme, que pensons-nous de ce document ?

La forme est très perfectible, pour deux raisons principales : le texte est il est et trop flou et il est écrit au présent partout.

- Il existe de nombreuses phrases à double voire triple sens. Un exemple : « Le statut de l'Ifsttar garantit son impartialité scientifique, dans une certaine mesure, son indépendance financière et la liberté intellectuelle de ses agents. ». Qu'est ce qui n'est garantit que dans une certaine mesure : l'indépendance financière, l'impartialité scientifique, ou la liberté intellectuelle de ses agents ?
- Le texte est écrit au présent de manière systématique. Alors qu'il s'intitule « Imagine IFSTTAR » et doit donc décrire un futur, l'emploi du présent pourrait faire croire qu'on lit un « Vivre IFSTTAR ». On ne sait donc pas si ce qui est exprimé est une réalité, un souhait ou un objectif à atteindre.

Dans ce dernier cas, il serait bon d'avoir un calendrier. Un exemple : au lieu de « l'institut assure les conditions dans lesquelles cette créativité (celle des femmes et des hommes de l'institut, NDLR) peut s'épanouir » on aimerait lire des annonces précises sur la manière dont la créativité est favorisée et sur le calendrier de mise en place.

Par ailleurs, le style de l'écriture peut être parfois risible par son côté auto satisfait : « Ce type d'initiative est rare dans un établissement de service public », « en étant un organisme épris de progrès », « cultive une position d'excellence »… De plus, les phrases sont parfois inutilement complexes et donc difficiles à comprendre, alors que les commanditaires du texte souhaitent qu'il soit approprié par l'ensemble des personnels.

Revenons à une écriture plus humble, plus précise, ayant l'objectif d'être exacte et de dire ce qui est d'une part, ce qui est souhaitable d'autre part sans confondre tout. Si on tient à garder un texte de cette nature (et on peut penser que c'est inutile !) il faut, à notre sens, plutôt que de définir un objectif flou et très difficile a atteindre car imprécis et trop ambitieux, définir des points précis sur lesquels la direction de l'institut s'engage à réaliser de nets progrès et, surtout, propose un calendrier.

Et pour la suite ?

Une version nouvelle du plan d'action de l'institut sera discutée au CT du vendredi 22 juin. Nous en prendrons connaissance pour y apporter nos remarques, dans la suite de ce qui a été dit plus haut.

Le plan d'action qui doit suivre nous parait significativement plus important que la démarche de projet d'institut. En effet, nous réclamons, depuis mai 2010 (plus de deux ans !) que soient écrites des fiches de postes et/ou de fonction permettant à chacun de savoir à qui s'adresser pour obtenir la réponse à telle ou telle question. Constater que la direction engage le processus après tout ce temps, nous donne le sentiment d'être enfin écoutés, mais aussi le regret de ne pas l'avoir été plus tôt !

Et à propos de la structuration de la recherche, que pensons-nous ?

Nous avons lu, pour préparer les instances où cela a été discuté (CA, CT, CS) le document « Principes d'organisation des structures de recherche de l'Ifsttar » dans sa version 4. Voici quelques commentaires sur les points qui doivent être soit combattus soit explicités.

- Il est prévu que le CS n'ait qu'un rôle de validation a posteriori des choix faits par la direction générale pour les responsables de départements. Les responsables de départements ne sont donc pas choisis pour leur qualités scientifiques (que le CS est à même de juger), mais pour leur adéquation avec les projets de la direction générale ;
- Les candidatures des directeurs des équipes de recherches ne sont pas analysées du tout par le CS. Cela nous semble très dommageable, vu que ce sont eux qui sont chargés au quotidien d'animer la recherche au niveau local ;
- Le calendrier prévu (nomination des responsables de département au 1er janvier 2013) est-il compatible avec la volonté de maintenir la possibilité de réellement candidater depuis l'extérieur de l'IFSTTAR ?
- Le rôle, le processus de désignation et le rattachement hiérarchique des animateurs d'axe ne sont pas suffisamment définis.
- La question du rattachement des personnels gestionnaires et administratifs n'est pas précisée dans le texte. On y lit qu'il y aura une cellule de coordination au niveau du département. Mais le travail local et quotidien sera-t-il fait au niveau des équipes de recherche ou à celui du secrétariat général délégué ? Nous sommes favorables à maintenir ou localiser le personnel de gestion/ administration dans les équipes (si besoin avec un binôme pour deux équipes, une personne remplaçant l'autre en cas d'absence). En effet, un rattachement au centre, selon nous :

    - diminue le lien entre le travail quotidien réalisé par la (le ?) secrétaire gestionnaire et le labo. Il/elle n'a plus de relation particulière aves les équipes de recherche, donc peut perdre la variété des tâches à réaliser (certaines peu intéressantes, d'autres plus) mais toutes en lien avec un groupe de personnes particulier.
    - l'agent de gestion/secrétariat devient au service de son chef de service (qui n'a plus de contre pouvoir) sans que les équipes puissent l'encourager directement. Les équipes de recherche auront des relations globales avec le SGD, qui pourra devenir rapidement la bête noire de toutes les équipes de recherche d'un centre si par exemple il y a un manque de personnel.
- Nous demandons une définition la plus précise possible des délégations. En effet, à part la phrase de la page 7 : « Les directeurs de laboratoires et d'UMR disposeront de délégations étendues. », on ne sait rien. En particulier, que se passe-t-il pour les directeurs d'équipes ? Quel est le type de délégation envisagée ? Image IFSTTAR précise page 16 « L'encadrement de l'Ifsttar a une responsabilité majeure dans le développement de cette vie collective. ». Nous demandons que les délégations de signatures permettent au management intermédiaire d'assurer effectivement cette responsabilité.

Et à propos de la nouvelle organisation du retour aux équipes des contrats, que pensons-nous ?

A ce propos, c'est simple, nous sommes scandalisés.

Scandalisés d'abord, parce qu'il s'agit de mettre en place une **procédure rétroactive**. Les contrats ont été négociés avec les bailleurs (en particulier l'Europe) de manière à ce que le retour aux équipes sur le temps passé par les agents permette de financer les équipements nécessaires. Changer les règles d'exécution d'un contrat en cours d'exécution, c'est tout simplement contraire à la constitution.

Scandalisés ensuite, parce qu'à terme en 2013, le retour (c'est-à-dire bien peu ! par exemple 17 % pour les forfaitaires !) sera fait au niveau du département. Un **lien est détruit.** Ce lien c'est le lien entre l'agent qui se bat pour que le contrat soit gagné et l'argent qui arrive en retour (et permet de contribuer aux dépenses de tous les jours de l'équipe que l'éternelle baisse de la dotation globale ne permet plus) et qui est perdu par cette gestion au niveau du département, sans que l'on sache quelles seront les clefs de répartition entre les différentes équipes.

Scandalisés toujours, car cette procédure s'est décidée sans **aucun dialogue**, alors que dans « Imagine IFSTTAR » on insiste sur la culture du dialogue. Comment éprouver alors à la confiance invoquée dans le chapitre 5 d'« Imagine IFSTTAR » ?

Scandalisés enfin, parce qu'en gérant au niveau du département et par année, au lieu de gérer sur chaque contrat et pendant la durée de celui-ci, notre direction des partenariats et moyens met en place une gestion qui **ignore la logique temporelle des contrats**. Dans un contrat pluri annuel on commence par faire des recettes, puis des dépenses, puis à la fin, on fait une grosse recette. On a le droit de ne pas savoir, mais il est choquant de ne pas se renseigner ! Le fait qu'il y ait 400 contrats simultanément n'est pas un argument recevable. Il faut gérer simplement, de manière souple, même si cela semble compliqué au premier abord. C'est comme cela et uniquement comme cela que l'on n'assèchera pas la source d'argent externe au financement de l'Etat qui pourrait permettre à l'IFSTTAR de se sortir des difficultés financières qu'il est en train de vivre.

Pour nous contacter : contact-ifsttar@sud-recherche.org

Pour en savoir plus : http://www.sud-recherche.org/SPIPprod/spip.php?rubrique133