

# Management par projet dans la recherche et précarité

Le management par projet a été mis en place au cours des années 1990 dans les grands groupes et les multinationales pour lutter contre le pouvoir des métiers organisés en services cloisonnés. Aujourd'hui, des multinationales comme Google tempèrent ces techniques d'organisation et d'optimisation dans la recherche et le développement, tandis que cette logique d'optimisation productiviste est arrivée dans le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche où elle est mise en œuvre de la manière la plus drastique.

Hervé Christofol

Secrétaire général du SNESUP-FSU

Mis en place dans les années 1990 dans les grands groupes et les multinationales, le management par projet a été utilisé pour lutter contre le pouvoir des métiers organisés en services cloisonnés. Cette organisation a ainsi permis de mobiliser des équipes pluridisciplinaires pour la conception de produits et services générateurs de valeur dans l'entreprise. Des structures matricielles ont été mises en place qui croisent les directions métiers (verticalement) et les équipes projets (horizontalement). Dans le cadre de la mise en place d'une gestion financière analytique, cette organisation a permis de mieux identifier la contribution des personnels aux projets et ainsi de distinguer les collaborateurs et les services productifs directement impliqués dans les projets rentables et ceux qui n'y participaient pas.

En dehors des techniques de « *benchmarking* », il était difficile de savoir dans quels services il était plus pertinent d'embaucher ou d'affecter davantage de crédits. La différenciation des individus en fonction de leur « productivité »<sup>1</sup> – moins

tranchée hier qu'aujourd'hui – a permis d'appliquer progressivement les règles d'optimisation de la production aux fonctions amont de méthodes, conception, recherche et marketing jusqu'à la mise en place de véritables usines de conception, à travers des techniques comme le « 6 sigmas »<sup>2</sup>.

Ainsi, l'optimisation des trois indicateurs de la gestion de projet – coût, qualité, délais – ont permis de standardiser et rationaliser les processus de recherche et développement. Mais cette organisation a fini par limiter la créativité des équipes et l'innovation, sources de dérives et de risques dans la gestion de ces projets. Aujourd'hui, des multinationales comme 3M ou Google, tout en gardant les principes des projets pluridisciplinaires, remettent en cause ces techniques d'organisation et d'optimisation de la recherche et développement en

## Management et gestion de projet

« *Le management de projet est l'ensemble des actions engagées par une ou des organisation(s) afin de définir/concevoir un projet, de le lancer et de le réaliser. Il ne relève pas seulement de l'application d'outils de gestion, mais d'un système de gestion à part entière. Le management par projet combine la gestion de projet, dans sa fonction « caisse à outils », et la fonction de direction de projet en charge de la définition des objectifs (coûts, délais, spécifications techniques), des actions politiques, des aspects financiers et de l'organisation du travail collectif des équipes projets.* » Garel Gilles, dans *Qu'est-ce que le management de projet ?* La Découverte, 2012.

redonnant l'initiative des projets et aux individus à concurrence de 15 à 20 % de leur temps de travail.

La politique du financement sur projets compétitifs, mise en œuvre par le ministère pour piloter la recherche en France, s'inspire des expériences les plus drastiques du management par projet tel qu'il a pu être mis en œuvre dans l'industrie pharmaceu-

<sup>2</sup> « 6 sigmas » : méthode utilisée dans les démarches de réduction de la variabilité dans les processus de production (sigma désignant l'écart type de la variabilité d'un indicateur) et au niveau des produits et qui vise ainsi à améliorer la qualité globale du produit et des services [fr.wikipedia.org].

<sup>1</sup> C'est-à-dire leur capacité à participer à la chaîne de création de la valeur au cours du processus de conception, production et commercialisation de produits et services.

tique. Dans ce secteur, le pilotage, l'évaluation, le *reporting* et la quantification des impacts ont été poussés jusqu'à transformer l'ensemble des enjeux de cette industrie en données financières et en indicateurs de retour sur investissement. Cette logique a conduit les multinationales pharmaceutiques, dans un premier temps, à fusionner et à ne concentrer leurs recherches que sur les maladies chroniques génératrices d'importants revenus puis à se désengager des programmes de recherche pour les sous-traiter à des *start-up*...

Hors salaires, les fonds alloués à la recherche publique proviennent majoritairement des appels à projets (AAP) qui sont captés par une minorité d'équipes de recherche<sup>3</sup>. Ainsi, des pans entiers de la recherche survivent avec quelques subsides de fonds récurrents attribués aux laboratoires. De plus, après l'évaluation des établissements et des laboratoires en fonction de la part de leur financement issus des AAP compétitifs, s'installe une évaluation individuelle des chercheurs en fonction de leurs participations aux projets et aux fonds collectés.

La logique d'optimisation productiviste néolibérale la plus drastique est arrivée dans notre ministère qui fait fi de ses limites managériales et éthiques, ainsi même que de plusieurs résultats de la recherche (études d'impacts menées depuis une vingtaine d'années dans l'industrie et dans la recherche en Angleterre ou au Canada<sup>4</sup>). L'illusion du contrôle politique de l'orientation de la recherche et de la perspective de résultats transférables à court terme est plus grisante que la réalité des quatre conséquences de cette politique : la bureaucratisation

de l'activité de recherche, l'étouffement de la créativité de dizaines de milliers d'enseignant-e-s chercheur-e-s et de chercheur.e.s, l'appauvrissement de l'originalité des résultats et l'augmentation de la précarité des jeunes chercheur.e.s.

## DEUX CENTS ANNÉES DE TRAVAIL POUR RIEN

L'appel générique du plan d'action 2016 de l'Agence nationale de la recherche (ANR) a reçu plus de 6 500 pré-propositions. En considérant qu'il faut en moyenne au moins dix jours-chercheur-e.s de travail (hypothèse basse retenue en 2014 par le collectif Science en marche) pour écrire, traiter administrativement et évaluer chacun des projets soumis, « ce sont plus de deux cents années de travail, payées par le contribuable français, qui sont ainsi parties en fumée dans une quête vaine de moyens pourtant nécessaires »<sup>5</sup>. Et cette estimation ne rend pas compte du temps de rédaction et de présentation des différents rapports d'activité intermédiaires et finaux qu'il est nécessaire de produire pour justifier du

Comme le reconnaissait, en 2012, Vincent Berger, alors rapporteur général du comité de pilotage des Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche, « on est allé beaucoup trop loin dans le financement sur projets. Il est contre-productif de rémunérer des personnels sans leur donner les moyens de travailler. »<sup>6</sup>. Des milliers de chercheur.e.s, recruté-e-s et très qualifié-e-s, disposent de moins de 1000 € par an de budget de fonctionnement pour mener leurs recherches, se déplacer, communiquer, publier, etc. Certain.e.s enseignant-e-s chercheur-e-s n'ont même pas de bureau à leur disposition dans leur établissement et travaillent depuis leur domicile. Dans le même temps, des laboratoires évalués « excellent » s'accaparent des fonds importants à travers les multiples AAP concurrentiels, européens, nationaux, régionaux et maintenant locaux au sein des initiatives d'excellence (IDEX). Au Royaume-Uni, où les chercheur-e-s qui subissent ce mode de financement depuis maintenant trente ans, « un tiers du financement institutionnel de la recherche est désormais concentré dans seulement quatre universités britanniques (sur 170) »<sup>7</sup>.



bon usage des fonds publics attribués. En comptabilisant les autres appels à projets locaux, régionaux et européens, c'est en milliers d'emplois que se chiffre le coût de cette politique de l'évaluation pour les chercheur.e.s, les jurys et les administrations.

Car, pour réussir dans la logique des AAP concurrentiels, il faut travailler avec les mêmes partenaires déjà évalués et reconnus « excellents », prévoir des résultats qui sont des avancées incrémentales – car ce sont les seuls qui puissent être prévus ou argumentés – et même promettre des résultats déjà obtenus mais non publiés afin d'être certain de réussir à tenir les objectifs. Ainsi sont étouffées la créativité des scientifiques et l'originalité des résultats de la recherche.

<sup>3</sup> Dans une motion adoptée à l'unanimité le 29 janvier 2016, le Comité national de la recherche scientifique (CoNRS) se propose de réaliser une étude sur le financement réel de la recherche publique en France afin d'évaluer l'ampleur des difficultés.

<sup>4</sup> Vincent Larivière, *La concentration des fonds de recherche et ses effets*, <http://www.acfas.ca/publications/decouvrir/09/2013>

<sup>5</sup> Communiqué de presse « Financement de la recherche publique : derrière la communication gouvernementale, la catastrophe pour les laboratoires publics » du 18 août 2014, [sciencesenmarche.org](http://sciencesenmarche.org)

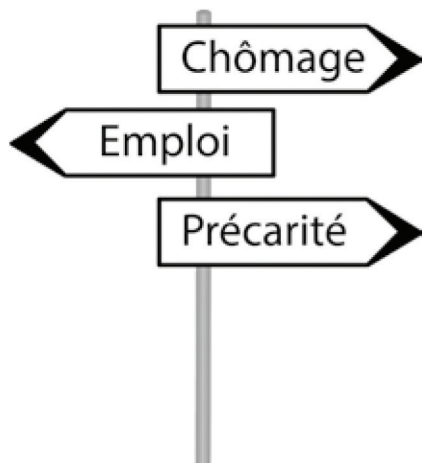
<sup>6</sup> Rapport de l'OPECST « Quelles conclusions législatives et réglementaires tirer des assises de l'enseignement supérieur et de la recherche ? », 4 décembre 2012.

<sup>7</sup> Politique en matière de recherche au Royaume-Uni, dans le supplément de la VRS N°397, 2014, pp.52-54, <http://snrcs.fr/VRS-Supplement-au-no-397>



## INTERMITTENTS DE LA RECHERCHE

Enfin, le corollaire de la logique des appels à projets de recherche concurrentiels, et ce n'est pas le moindre, est le développement de la précarité à travers la généralisation des contrats à durée déterminée, également pudiquement appelés « post-doctorats ». En effet, le système des appels à projet génère une activité irrégulière au sein des équipes qui doivent se renforcer lorsqu'elle décroche un financement et recruter des chercheur-e-s en CDD pour la durée du projet, ou parfois pour une durée moindre lorsque les budgets obtenus ne sont pas à la hauteur des ressources demandées. De plus, même en cas de « tuilage » entre les financements, l'obligation faite par la loi Sauvadet de 2012 de recruter en CDI toute personne employée en CDD depuis six ans ou plus, dissuade les directeur-riche-s de laboratoire ainsi que les directions des ressources humaines des universités et des établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) de travailler plus



de cinq années successives avec un-e même chercheur-e contractuel-le. Bien entendu, l'ouverture de concours de recrutement de chercheur-e-s ou d'enseignant-e-s réduirait cette précarisation. Mais, malgré la pénurie de titulaires, le trop faible niveau de création et le gel des postes réduisent cette possibilité. Comme le rappelle la chercheur.e précaire Camille Boutron, « cette loi, censée résorber une partie de la précarité, a finalement eu des effets aggravant les conditions personnelles et professionnelles des person-

*nels précaires qui sont exclus de la recherche publique et envoyés au chômage dès lors qu'ils ont acquis suffisamment d'expérience pour être autonomes dans leur travail. Cette situation "d'intermittent de la recherche" s'accompagne d'un coût moral et psychologique*

*non négligeable, lorsque, la trentaine bien avancée et doté d'un CV respectable, on est encore perçu comme le jeune étudiant débutant, qu'émanant une vaine reconnaissance de la part de ses pairs »<sup>8</sup>. C'est ainsi qu'avec ce turn-over incessant et*

ces carrières brisées, les équipes de recherche perdent d'importantes compétences.

Pourtant, la logique des AAP n'est pas inintéressante si elle ne se substitue pas aux moyens de base des laboratoires. Elle permet d'impulser des structurations d'équipes en diversifiant les modes de collaboration entre chercheurs issus de disciplines, d'établissements ou de pays différents et de pouvoir soutenir les chercheurs dans des thématiques prioritaires par les politiques. Mais, en l'absence d'un plan de titularisation, de création d'emplois et de crédits de recherche récurrents suffisants, la logique des appels à projets concurrentiels est chronophage, coûteuse, peu originale et destructrice. Pourtant, c'est cette politique qui a été mise en place pour distribuer les moyens des plans d'investissement d'avenir (PIA1 et PIA2) et qui devrait également être suivie pour le PIA3 dédié aux évolutions pédagogiques. La précarisation des enseignant-e-s vacataires et contractuel-le-s de l'enseignement supérieur – qui atteint déjà 24 % des effectifs des enseignant-e-s du supérieur<sup>9</sup> – ne devrait pas s'améliorer ! Tout n'est pas qu'une question de moyens ; c'est aussi une question d'idéologie<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> Camille Boutron, *Les "précaires" de la recherche. D'autres intermittents*, <https://blogs.mediapart.fr/camille-boutron/blog>, 4 juil. 2014.

<sup>9</sup> *État de l'enseignement supérieur et de la recherche en France*, n°8, juin 2015.

<sup>10</sup> Voir VRS n°394 de août/sept./oct. 2013 : <http://snscs.fr/VRS-no394-10-2013>