



Matinée ANDÈS du 4 décembre 2004

Perspective d'emploi des docteurs et leur place dans la société

Synthèse atelier 1 : La recherche publique et l'enseignement supérieur

Animateur :

- Pascal Degiovanni (chercheur CNRS en physique. Il a participé au groupe 3 du CIP sur le thème « statuts des personnels »)

Participants :

- Pierre Borgnat (chercheur CNRS en physique. Animateur du CLOEG Jeunes Chercheurs),
- Hubert Hansen (chercheur associé au Portugal. Animateur du CLOEG Jeunes Chercheurs),
- Joël Marchand (ingénieur de recherche CNRS en informatique),
- Laurence Boudet (doctorante à l'IGN en mathématiques/informatique),
- Alexia Paucard (docteur depuis 2003, en recherche d'emploi),
- Frédéric Cantagrelle (docteur depuis 2003, en recherche d'emploi),
- Delphine Gramond (Maître de conférences en géographie physique).

Après un tour de table des participants, Pascal Degiovanni a introduit la discussion en positionnant le débat autour de la question des métiers de l'enseignement supérieur (et seulement celui des enseignants-chercheurs) et de l'enseignement post-bac en général. Il s'agirait de poursuivre les débats initiés lors des États Généraux et de réfléchir sur une nouvelle manière d'envisager les discussions, les synthèses des États Généraux ayant laissé un sentiment d'inachèvement sur certains sujets (un des biais importants étant l'importance des personnes du public et la quasi-absence du monde de l'entreprise). Pascal Degiovanni pense que l'ANDÈS peut être un lieu intéressant de confrontation d'expériences compte tenu de la diversité des profils des membres, ce qui pourrait apporter un éclairage différent et qui prolonger les discussions. L'objectif du débat est double : d'une part, dégager un état des lieux actuels et, d'autre part, énoncer des pistes exploratoires pour la suite.

Ensuite, Hubert Hansen a rappelé les points essentiels abordés lors du CLOEG Jeunes Chercheurs sur la question des statuts : le principe du contrat de thèse, la question cruciale du recrutement et de la palette d'emplois (le comité local étant composé de beaucoup de post-docs, la plupart expatriés) et l'idée d'accompagnement des personnels pour leur carrière.

Joël Marchand réagit sur ces points en insistant sur le fait que les trois voies de recrutement dans le public, à savoir chercheur, enseignant-chercheur ou ingénieur, sont complètement décorréélées dans la mesure où les méthodes et les processus de recrutement n'ont aucun rapport alors que la formation initiale est similaire (d'où un recrutement très biaisé, ce qui est très différent de ce qui se passe dans le privé où on analyse plutôt le profil de l'individu dans l'optique de déterminer sur quels métiers il serait pertinent de le recruter). Il ajoute que ceci influe beaucoup sur le comportement individuel de la personne selon la « porte par laquelle il est entré » car le même problème se retrouve dans les évolutions de carrière ultérieures et cela creuse la manière dont les individus vont se comporter.

Pascal Degiovanni tente alors de faire une synthèse des blocages : lors des États Généraux, le groupement d'associations de doctorants lyonnais (Ilyad) et l'URIS Ain-Rhône a cité comme facteur freinant l'embauche des docteurs leur difficulté à se projeter dans une trajectoire professionnelle, les ingénieurs sortant des écoles n'ayant pas ce blocage. En effet, le système fonctionne de manière matricielle (on envoie les gens dans des portes sans se demander de quoi on a besoin), sauf à l'INRA, car il n'y a pas d'appareil de projection professionnel. Il ajoute que, dans le contexte actuel, ce serait un non-sens d'avoir des procédures différentes d'évaluation. L'un des thèmes à mener serait de réfléchir à l'harmonisation des ressources humaines et les processus de recrutement et de suivi. Alexia Paucard ajoute que cela renvoie au problème de la hiérarchisation très forte des différents statuts entre ingénieurs étude, recherche et chercheur.

Joël Marchand poursuit en indiquant qu'une personne recrutée est irrévocablement transformée par le monde dans lequel elle est amenée à évoluer (On est vraiment dans un effet d'imprégnation par le collectif de travail). Se pose alors

la question des méthodes qui aujourd'hui pourraient permettre aux jeunes de ne pas retomber dans les mêmes case ? Hubert Hansen précise que l'idée de décloisonner les portes entre les corps a un peu émergé. Pierre Borgnat ajoute que la rigidité est un facteur important à prendre en considération. Pierre Borgnat ajoute que, dans leur comportement quotidien, en terme d'appréciation individuelle, il n'y a pas d'association réelle entre statuts et missions, ce qui correspond à une séparation entre la définition des emplois et l'activité professionnelle. Ceci peut être relié au manque de structuration des collectifs de travail et du processus d'identification des besoins en ressources humaines. Il n'y a pas de définitions claires de ces types de postes. Sont-ce des missions différentes selon que l'on soit chercheur ou enseignant-chercheur ? Parmi les pistes à explorer, il y aurait donc celle des passerelles entre les différents corps avec processus d'évaluation, celle de la notion de statut unique modelé et celle de la gestion locale des personnels.

Pascal Degiovanni se demande si c'est suffisant d'évoquer seule la question des passerelles et pose la question suivante : quels sont les points les plus importants catalyser réellement un évolution du milieu ? Joël Marchand répond : l'identification des activités, l'appréciation du rôle de chacun sur les diverses activités et la caractérisation des trajectoires professionnelles. En effet, il explique que, dans la plupart des cas, l'évolution du métier n'est absolument pas prise en compte. En exemple, il cite celui de l'enseignement en ligne. Quelle ressource humaine et quelle appréciation d'un enseignant-chercheur qui glisserait vers un profil chef de projet information ? La structure n'a pas non plus de moyens pour récupérer des postes de manière corrélée à ses besoins. Pascal Degiovanni continue sur ce point : il n'y a pas d'approche prévisionnelle à partir d'un schéma stratégique, sauf à l'INRA, où existe une co-construction du schéma stratégique d'un point de vue des missions sur un plan pluriannuel. Leur système n'est pas parfait car il n'implique pas tous les concernés et que le processus de concertation ne sont pas très clairs. Joël Marchand dit que l'exemple de l'INRA montre que cela ne marche que lorsqu'il n'y a qu'un seul organisme de tutelle (autrement dit, c'est un cas trivial). Comment contractualiser dans un laboratoire mixte ? Du point de vue du collectif: un laboratoire ou un département n'a pas la capacité à exprimer ses besoins en ressources humaines. Les postes sont récupérés de manière décorrélée (« course après les postes ») et pas de véritable politique de recrutement construite sur une stratégie scientifique à moyen ou long terme).

Alexia Poucard dit que cela pose le problème de la pérennisation du capital humain. Le risque posé par le CDD systématique qui tend à favoriser le turn over des personnels et donc des compétences et savoir faire. Laurence Boudet ajoute qu'il y a une séparation forte entre les emplois à courte durée et les emplois permanents. Pascal Degiovanni poursuit alors sur la question actuelle de l'embauche jeune. Pour beaucoup, le risque à l'embauche jeune est l'erreur de recrutement, argument prôné en faveur des CDD. Mais il faut faire attention à ce risque de fuite en avant vers les CDD. L'une des mesures opératoires des Etats Généraux est la mise en place des PRRES (Pôles Régionaux de Recherche et d'Enseignement Supérieur) mais ce pôle a uniquement pour objectif de simplifier les modes de gestion financière. Pour les ressources humaines, comment faire une pratique ? Il faudrait une harmonisation des modes de gestion. Le point clé n'est pas le statut unique, il faut pondérer en fonction des réalisations et des investissements. Il faudrait une notion de contrat d'activité pour toutes les catégories de personnels afin de définir le projet d'activité avec un suivi et un accompagnement (mode de fonctionnement que l'on retrouve beaucoup dans le privé). Ces idées ne sont pas passées dans le texte des Etats Généraux mais il y a sans doute des pistes de réflexion à creuser. Pierre Borgnat pose la question de l'échelle pertinente de la contractualisation, indiquant que de toutes façons il y en a plusieurs.

Pascal Degiovanni propose alors de continuer la réflexion sur un **thème général** : la dématricialisation de la gestion des ressources humaines et le passage à une approche par métiers, plus une adéquation avec les besoins des collectifs de travail et donc des institutions. Pour cela, il faudrait examiner les **questions sous trois angles** :

- 1- les institutions (élaboration de schémas stratégiques)
- 2- les individus dans le système (suivi des carrières)
- 3- les individus hors système (recrutement et palette d'emplois proposés)

Les thèmes à aborder étant alors :

- 1 – La caractérisation des missions et des métiers ainsi que des échelles où cette activité se structure = méthodologie pour l'amont et le pendant du processus de recrutement.
- 2 – La nécessité d'avoir une réflexion sur les éléments qui motivent les demandes en ressources humaines et sur le processus amont qui conduit à un affichage des besoins. Idem sur le suivi après recrutement.

Projet concret : travailler sur les déclinaisons du thème général : l'amont, le pendant et l'après recrutement ce qui permet de travailler sur les points de vue des recruteurs, des futurs recrutés et aussi des individus dans le système. Pour cela, il faudrait commencer par un état des lieux sur divers points comme les méthodes et pratiques dans divers secteurs d'activité (utilité de l'expérience d'entreprises ayant une activité de R&D). L'objectif étant de produire une synthèse sur

ce sujet, et peut être des outils opératoires comme des guidelines de fonctionnement pour le recrutement, etc., ainsi qu'une notion de "contrat d'activité" ?

Pour cela, des interlocuteurs doivent être identifiés. Certains noms ont déjà été proposés :

- une personne (nom ?) qui travaille sur les métiers au CNRS (via Joël Marchand),
- Jean-Pierre Fondère, chargé de mission qui travaillé sur les métiers ITA,
- une personne (nom ?) de la direction stratégique des recrutements,
- Nicole Le Querler, présidente de l'Université de Basse-Normandie,
- le directeur scientifique adjoint pour les mathématiques au CNRS,
- etc.

En conclusion, les principaux points abordés ont concerné les problèmes de gestion des ressources humaines, le besoin de caractérisation des trajectoires, la valorisation réelle des activités professionnelles et de leur évolution. Il serait important de voir ce qui se passe dans les autres pays pour avoir une grille de comparaison. Le dernier point évoqué est le fait que la formation doctorale n'a pas que vocation à alimenter la recherche publique donc le dimensionnement du flux du docteur est une autre question. L'important est d'arriver à gérer les flux.

Glossaire :

CIP : Comité d'Initiative et de Proposition

CLOEG : Comité Local d'Organisation des États Généraux.

PRRES : Pôles Régionaux de Recherche et d'Enseignement Supérieur.