



L'ASSOCIATION FRANÇAISE DES DOCTEURS

« Promouvoir le doctorat »

Compte-rendu de la matinée-débat de l'ANDÈS : « Le docteur dans la recherche publique »

Lieu : ESPCI, 10 Rue Vauquelin, 75005 PARIS

Animateurs de la matinée : Pierre Borgnat et Pascal Degiovanni

* * *

Jean-Jacques Etienne, président de l'ANDÈS, ouvre la matinée qui s'intègre dans une réflexion globale sur la recherche privée et publique. Il annonce la matinée suivante, le 25 juin, sur l'insertion des docteurs dans la haute fonction publique.

Première table ronde : Le recrutement dans les établissements de recherche et d'enseignement supérieur.

Animateurs : Pierre Borgnat et Françoise Godefroy

Introduction par P. Borgnat (PB). Les tables rondes s'inscrivent dans la continuité de la réflexion des États Généraux de la Recherche (EGR). Cette matinée porte sur les emplois dans la recherche publique. PB explique pourquoi cette problématique a été divisée en deux tables rondes. Les tables rondes s'inscrivent dans la continuité de la réflexion des EGR. Les EGR ont mis en évidence des problèmes de fonctionnement au niveau des procédures de recrutement et ensuite de gestion des carrières dans la recherche publique. Mais ils ne les ont pas forcément traités en profondeur. D'où les tables rondes qui visent à approfondir ces questions de manière concrète. Comment définit-on un profil ? Quelle transparence faut-il assurer ? À quels besoins correspondent les postes ouverts ? Quels moyens pour procéder au recrutement ? Les candidats sont-ils bien préparés aux concours ? Quelle est l'attractivité des postes ?

Intervenants:

Sophie Leguédois, chercheuse contractuelle de l'INRA en sciences du sol et de l'environnement en Australie, active dans les EGR et le CLoEG Jeunes Chercheurs (JC).

Jean-Paul Straetmans, secrétaire général de Saint-Gobain Recherche (StGR).

Participants à la table ronde :

Thierry Boujard, responsable de la cellule « suivi des trajectoires des cadres A » au sein de la direction des ressources humaines de l'INRA.

Guy Lauvergeon, animateur du chantier « Politique d'accueil et débouchés professionnels » dans le cadre du projet pour le CNRS.

Frédérique Pallez, coordinatrice du chantier sur la gestion des ressources humaines chercheurs dans le cadre de l'opération Futuris (Ingénieure civile des mines et professeur de gestion à l'école Polytechnique).

Sophie Pochic, chargée de recherche CNRS en sociologie depuis 2002.

Francis-André Wollman, directeur de recherche CNRS, membre de commission de spécialistes section 65 Paris 6, ancien président de la section 27 du comité national.

PB indique que la table ronde débute par un point de vue de jeunes chercheurs sur le recrutement, suivi par une intervention sur la manière dont le recrutement se fait dans un groupe de recherche privé — ceci afin de ne pas discuter dans un cercle fermé de recherche publique mais pour comprendre peut-être ce qui pourrait évoluer, et distinguer aussi mieux ce qui fonctionne. Des responsables universitaires avaient été contactés mais n'ont malheureusement pas pu se libérer finalement.

Intervention de Sophie Leguédois:

Elle présente un point de vue des candidats, inspirée de la synthèse du CLOEG JC, du rapport des EGR et des débats de SLR-JC.

* *Le processus de recrutement* : c'est un concours de la fonction publique sur un dossier (profil et projets de recherche à développer) avec une audition de 20 minutes en moyenne (présentation du dossier suivie par des questions posées par la commission de recrutement). Les étapes sont:

- la qualification : uniquement pour les universités ;
- l'admissibilité : sur dossier (INRA) ou épreuve orale (CNRS) ;
- l'admission (étape de décision s'appuyant sur la politique scientifique de l'établissement ; souvent très peu de modification par rapport à l'admissibilité).

* *Les niveaux d'entrée* : pour les jeunes chercheurs, dans les quelques années après l'obtention du doctorat, l'entrée se fait au niveau chargés de recherche (CR 2 / CR 1) ou Maîtres de conférence (MCF) (à l'université). Pour des chercheurs plus expérimentés, un recrutement (peu nombreux) existe au niveau Directeur de Recherche et Professeur d'université.

CR 2 : un JC qui vient de soutenir sa thèse et qui doit se consacrer à la poursuite de ses recherches.

CR 1 : le poste inclut déjà une composante d'animation d'équipe par exemple au travers de l'encadrement doctoral. Ceci est par exemple explicite dans les définitions de poste de l'INRA.

* *Les problèmes constatés dans le processus de recrutement* : un sentiment d'injustice ressenti par les candidats. Beaucoup ont l'impression que le recrutement ne se fait pas sur les qualités intrinsèques du candidat, mais sur des décisions de politiques scientifiques par exemple (favoriser telle équipe, telle thématique).

* *Localisme* : une tendance est de recruter les gens qu'on connaît déjà. Certains ne trouvent pas normal alors qu'un laboratoire recrute quelqu'un qui a fait sa thèse en son sein pour deux raisons : c'est une inégalité entre les candidats pendant le concours ; de plus il y a parfois un problème de développement de la carrière du JC recruté dans le laboratoire où il a été formé.

* *Difficulté de candidater depuis l'étranger* : manque de temps pour contacter labo / coûts de transport élevés.

* *Manque de responsabilisation de la commission de recrutement des candidats*. On constate un manque d'évaluation de la politique de recrutement.

Parfois manque de considération réciproque : candidats reçus sur une chaise dans un couloir ou interrompus pendant leur présentation.

Les candidats eux-mêmes ne sont pas forcément préparés convenablement et ne réalisent pas que le concours est une démarche pour être recrutés sur un poste, et non un examen.

Les pratiques actuelles du recrutement relèvent finalement plus du rite de passage ou de l'examen et que de l'entretien d'embauche.

Les causes de ces problèmes.

** Manque de moyens :*

- très peu de publicité autour des postes (1 mois pour les MCF, délais entre convocation et audition : de 1 mois à moins d'une semaine) ;
- déplacement pour les auditions entièrement à charge du candidat ;
- trop courte durée des auditions (20 min pour un recrutement à vie).

** Manque de réflexion :*

- de la part des organismes vis-à-vis des besoins en recrutement ;
- de la part des candidats vis-à-vis de leur projet professionnel.

** Manque de clarté et responsabilisation :*

- critères de recrutement souvent opaques ;
- pas d'évaluation a posteriori de la qualité du recrutement.

Quelques pistes pour professionnaliser le recrutement :

- Donner des moyens aux candidats pour postuler;
- Faire de la publicité et donner des informations disponibles pour tous sur les postes;
- Donner du temps pour prendre contact avec la structure d'accueil et construire un projet à moyen terme;
- Débloquer des moyens financiers pour ceux qui sont auditionnés;
- Donner des moyens aux commissions pour évaluer sereinement les candidats;
- Sélectionner les candidats à auditionner (exemple typique : 150 candidats pour 3 postes. Raisonnablement, il est inutile de tous les auditionner);
- Laisser au minimum une demi-journée d'entretien avec les candidats. C'est tout de même un recrutement sur un poste permanent !
- Responsabiliser les acteurs (structures d'accueil, commissions de recrutement, candidats) et clarifier les procédures;
- Définition et affichage des critères de recrutement au niveau des organismes;
- Définition et affichage des besoins des organismes;
- Affichage public des résultats;
- Comptes-rendus systématiques envoyés aux candidats;

- Estimer la qualité du recrutement au regard de l'évaluation des recrutés un an ou deux après la prise de fonction;
- Faire jouer la période de pré-titularisation comme une vraie période d'essai.

Intervention de Jean-Paul Straetmans (JPS) (secrétaire général de Saint-Gobain Recherche).

Son rôle est de gérer, dans le centre de recherche central de St Gobain, tous les moyens humains et matériels. Il travaille en tandem avec la direction scientifique du centre. Il a fait toute sa carrière dans les filiales de St Gobain, en partant de l'activité recherche donc il a une bonne connaissance du groupe et de la recherche ce qui lui permet d'assurer ses fonctions de recrutement.

1) JPS présente d'abord une vue général de Saint-Gobain pour situer le contexte de recrutement de la branche recherche. Le groupe a 340 ans (voir l'exposition, début 2006, au musée d'Orsay : « Une entreprise face à l'histoire ») et dans ce temps a intégré différentes entreprises et en a revendu d'autres pour évoluer. Par exemple Saint-Gobain a acheté Pont-à-Mousson et s'est débarrassé du pôle chimique. St Gobain a aussi été nationalisé, privatisé. Aujourd'hui leurs activités sont les activités historiques : verre (1/3), le verre plat, le conditionnement (laine de verre...), mais aussi les matériaux haute performance (céramiques, plastiques, abrasifs, surtout en Amérique du Nord et aussi en Asie), l'habitat (canalisation, Lapeyre, Pont-à-Mousson). Le groupe a 180 000 employés, mais un tiers seulement sont Français, les autres travaillent hors de France. La partie asiatique progresse le plus vite, mais aussi des activités anciennes en Amérique latine.

2) L'organisation de la R & D à St Gobain (St Gobain Recherche : StGR) : elle regroupe environ 3 000 personnes dans le monde, dont 900 cadres (docteurs, ingénieurs). Un centre principal travaille pour l'ensemble des branches de la compagnie, et 16 centres de R & D dans le monde sont intégrés plus en aval dans la phase Développement. Environ il y a 60 « Unités de développement », deux laboratoires mixtes CNRS/Saint-Gobain (à Aubervilliers et un 2^e à Cavaillon sur les céramiques). Au total, le budget est environ 340 millions d'euros dépensés par an dont une faible part de subventions européennes. Les implantations sont aux USA (dont Northboro), en Europe, mais aussi des unités de développements sont un peu partout dans le monde, par exemple un en construction à Shanghai.

3) Les Ressources humaines en R & D : c'est environ 90 cadres recrutés chaque année dont 12 % de femmes (pas de quota, on prend toujours les meilleurs candidats). En France, 40 % des cadres sont docteurs et dont 70 % dans l'unité StGR (qui est en amont et fait plus de la recherche que du développement, donc le pourcentage de docteurs y est normalement plus élevé). Les équipes sont internationales, avec environ 15% de personnes non françaises à StGR.

a) Le profil des chercheurs à StGR (Saint-Gobain Recherche)

La pyramide des âges des cadres montre un pic entre 27 et 33/34 ans. Recrutés entre 25 et 10 ans, au bout de 7 ans, ceux qui restent sont des cadres : ils encadrent et deviennent des experts dans un domaine de compétence. La moitié des chercheurs ont donc une ancienneté de moins de 7 ans. 310 personnes travaillent aujourd'hui à StGR, et la moyenne d'âge est à 37 ans ; il y a 1/3 d'effectifs féminins. Les chercheurs à StGR sont à 70 % des ingénieurs (mais souvent un doctorat), pour 7 % formés dans des universités étrangères et pour 23 % dans des universités françaises. Les écoles d'ingénieurs sont Centrale, Polytechnique, EPSCI (9 %), ENS, etc.

b) Les compétences des chercheurs à StGR. Il y a beaucoup de chimie, mais aussi par exemple des mathématiques (pour optimiser la logistique de distribution ou les questions de stock).

c) L'internationalisation des chercheurs. Les postes sont ouverts au monde entier : les annonces sur l'internet sont en anglais. On constate une montée du nombre de chercheurs étrangers.

** Évolution des cadres de StGR dans le groupe depuis sa création (1978)*

Beaucoup sont restés dans l'activité vitrage, mais on les retrouve dans tous les autres métiers, avec une dispersion assez large. Géographiquement : beaucoup sont restés en France et le déplacement international reste malheureusement encore faible. Ils ont des activités de transferts technologiques, mais restent rattachés à une société française. Leur activité professionnelle : 43 % sont restés dans la R & D. Ils évoluent avec le projet, passent à la production (directeur général, directeur d'usine, DRH, marketing, commerce).

Au final la R & D est une bonne porte d'entrée pour évoluer vers d'autres fonctions, elle est un vivier de cadres pour le groupe et est d'ailleurs présentée comme telle.

** Le processus de recrutement à SGR :*

en amont : la direction prend de nombreux contacts avec des universités, des écoles, participe à de nombreux forums en France et à l'étranger. Les étudiants, dans tout le système, doivent connaître le groupe St Gobain, ses activités, même si tous ne rentreront pas dans le groupe. Il y a un travail important en amont à long terme. Il y a une politique importante de stagiaires et de contrats CIFRE : cela permet de faire connaître intimement le groupe. StGR reçoit régulièrement des écoles pour une visite de l'entreprise pendant une journée.

Les annonces de poste sont mises sur l'internet en anglais et en français (site de St Gobain et site de StGR) ; ils attendent une grande réactivité vis-à-vis des candidatures et des besoins (tout va très vite : c'est considéré comme un indice de qualité).

Un recrutement demande l'implication de tous les acteurs de StGR (minimum 5 personnes) : un recrutement est quelque chose de subtil, donc on ne peut pas le faire tout seul. On ne recrute jamais en une seule journée, car il faut laisser un temps de réflexion, on procède en 2 ou 3 fois. La DRH sélectionne des candidats, puis le service scientifique en reçoit 20 environ. Dix candidats qui ont été validés scientifiquement voient ensuite le DRH et passent le test de personnalité PAPI (JPS a travaillé pendant 20 ans avec des approches graphologiques). Ce test est un indicateur et permet d'engager la conversation, de voir si la personne se voit telle qu'elle est. Puis il y a un rendez-vous avec la direction générale pour 3-4 candidats. Enfin une réunion de tous les acteurs du recrutement permet de décider quel candidat sera recruté : l'objectif est de détecter les facultés d'adaptation et de voir les qualités propres de la personne.

Phase aval du recrutement. Il existe un parcours d'intégration dans l'entreprise (on est très sensible sur les premières minutes passées dans une entreprise : comment est-on accueilli ?), dans un souci d'accueil : faire rencontrer tous les services, toutes les personnes, affichage de la photo et du parcours du recruté pour que tout le monde le connaisse. Cela passe aussi par des visites d'usines et des contacts rapides avec les autres fonctions du groupe pour que le recruté comprenne le fonctionnement global, une formation au fonctionnement de l'entreprise et de son rôle d'encadrement (qu'est-ce que la GRH, le contrôle qualité, le marketing).

Debriefing de l'expérience au bout de 3 mois avec la DG et le Secrétaire Général : c'est pendant les premiers mois que le regard n'est pas perturbé. Analyse utilisée par l'entreprise : ce qui a choqué, surpris... C'est important car le recruté vient d'une autre culture. Cela permet de modifier les modes de recrutement et d'intégration.

Une attention particulière est portée à l'évolution des carrières vers des postes opérationnels et à l'internationalisation. SGR recrutent des gens qui ont un fort potentiel d'évolution dans le groupe, vers des postes d'encadrement dans le groupe.

Discussion

Francis-André Wollman pose une première question : si on comparez le destin à 10 ans d'un cadre recherche de St Gobain par rapport à un autre cadre de StG ne passant pas par la recherche : est-ce que l'évolution est comparable ?

Pour **Jean-Paul Straetmans**, le doctorat donne une impulsion initiale à la carrière. Entre 27 et 35 ans, c'est assez égal et homogène. Mais à partir de 35 ans, on constate une dispersion : il y a ceux qui montent et prennent des responsabilités et ceux qui n'évoluent pas. Il note que ceux qui sont passés par la R & D révèlent un plus fort potentiel d'évolution. À cela s'ajoute une question internationale : le titre d'ingénieur n'est pas une norme internationale, le doctorat si. Au moment du recrutement, il est difficile de comparer les écoles, donc on teste la dimension scientifique et la personnalité. Mais le doctorat est déjà une gestion de projet : on sait que le candidat sait le faire dans un délai donné. Cela lui donne une certaine attitude pour entrer en activité.

F-A Wollman rappelle que la question a été posée aux Grandes Écoles (GE) dans le cadre du CIP (comité d'initiative et propositions pendant les EGR) : le directeur de l'École Centrale a poussé ses étudiants à faire des thèses depuis 10 ans. L'étude montre qu'en fait les ingénieurs-docteurs accusent un retard au départ de leur carrière, puis un retard par la suite dans la progression salariale et dans l'évolution de carrière.

Sophie Pochic dénonce, en France, une véritable tyrannie du diplôme initial avec un prestige des GE et une dépréciation des diplômes universitaires. Cela a un effet sur la carrière. C'est un grave problème par exemple pour les biologistes qui finissent leur thèse à en moyenne 28 ans, partent à l'étranger et reviennent en complet décalage par rapport au rythme de l'entreprise.

Jean-Paul Straetmans : il y a des difficultés pour avoir des carrières d'expert parallèlement aux carrières de manager. C'est vrai que ceux qui restent en R & D n'ont pas les mêmes évolutions de carrière. Les USA ont su le faire, d'autres grandes entreprises comme Rhodia ou HP ont su le faire. Il y a une grande prégnance des GE en France, mais l'internationalisation fait changer les choses. Par ailleurs le recrutement n'est pas toujours fait par des Français, dans ces cas-là, le prestige des écoles n'est plus le même.

Pierre Borgnat donne la parole aux autres participants en mettant en avant 4 remarques faisant suite à l'intervention de Jean-Paul Straetmans présentant ce qui est fait dans le privé: 1) le recrutement se fait jeune 2) les postes sont affichés en amont 3) le recrutement recherche des capacités d'adaptation et non d'excellence 4) il existe un parcours d'intégration. Comment le recrutement dans la recherche publique se compare à cela ?

Frédérique Pallez rappelle d'abord ce qu'est Futuris : une démarche pour allier public et privé. Elle se dit sensible dans les deux premiers exposés à la convergence sur le constat des carences du système public et par contraste sur ce qui est fait dans le privé : convergence sur l'idée de travailler de plus en plus à l'adéquation entre les besoins et le candidat recruté, ses qualités particulières. Ce qui est commun : sortir de plus en plus d'un recrutement bureaucratique, automatique, généraliste qui procède sur les diplômes, etc. et passer à un recrutement plus personnalisé, et donc plus coûteux. Il est frappant de voir les moyens mis dans le système de recrutement par les grandes entreprises dans le privé par rapport à la faiblesse des moyens mis dans le secteur public. Cette recherche d'adaptation passe par l'ensemble de ces procédures.

F-A Wollman en désaccord radical avec F. Pallez. Quand on compare le discours d'un locuteur du point de vue des recrutés et celui qui regarde le point de vue des recruteurs, le raisonnement reste sommaire. Il est lui-même du côté des recruteurs au CNRS et dans une université : on parle alors de recrutement pour la recherche, et non en fonction d'une adéquation à un collectif de travail. Il est nécessaire qu'une entreprise recrute quelqu'un en adéquation qui aille au-delà du laboratoire qui recrute. Dans les organismes et les universités, il y a une mission d'intérêt général et non pas seulement les besoins locaux d'un laboratoire : c'est pourquoi ce recrutement doit avoir un caractère national (cf. qualification en facs, concours national au CNRS). Recruter un chercheur a un objectif principal: il doit produire du nouveau (connaissance ou technique), c'est la seule justification de ce recrutement. Le seul critère essentiel doit être l'excellence du candidat. Sinon c'est un ingénieur qu'il faut recruter.

Le point critique est la mise en compétition dans le recrutement et la collégialité du recrutement. La comparaison des candidats est un croisement de 2 paramètres : excellence scientifique et adéquation au profil ; on doit croiser des chercheurs et leur projet de recherche et les deux types de mise en compétition sont légitimes. À l'université, les profils sont plus détaillés donc on introduit un brouillage si le candidat moyen correspond plus au profil que le candidat excellent. La campagne de pré-recrutement existe au CNRS : les agents recruteurs pour le CNRS sont les laboratoires, donc tous les chercheurs du CNRS (contacts pris dans les congrès, à l'occasion de rencontres avec des jeunes : stages, séjours courts dans les laboratoires ; tout ceci permet de détecter les candidats potentiels).

F. Pallez se dit en accord avec Wollmann, c'est un problème de formulation. On ne met pas assez de moyens dans le système de recrutement du public. Futuris a proposé de généraliser les principes adoptés par le comité national du CNRS avec deux niveaux :

- 1) première étape de sélection des candidats au niveau national sur des critères de qualité scientifique
- 2) seconde étape d'admission : le recruteur local, sur la base du tri fait par le jury d'admissibilité, évalue l'adéquation entre les candidats et ses propres besoins et sa stratégie.

Sophie Pochic revient sur l'existence de profils. Beaucoup de critiques sur le localisme viennent en fait de l'aspect collégial et d'une forme de cooptation par les commissions. S'il y a des problèmes sur ce sujet, sur l'opacité, le manque de transparence, c'est surtout parce qu'il y a pénurie de postes : voir les stratégies des membres pour caser leurs propres candidats excellents.

Il y a des différences très fortes dans le recrutement entre le CNRS et l'université. Il y a peu de problèmes de lisibilité du recrutement au CNRS : on connaît le profil des membres de la commission, on connaît rapidement le nom des candidats classés. Les problèmes se posent à l'université : on ne connaît pas le profil des membres de la commission, les critères de profilage, les résultats. Il faut se reporter aux propositions des EGR : 50 % d'une commissions de spécialistes doivent être extérieurs à l'université qui recrute, il faut regrouper des commissions dans les PRES pour intégrer des personnes d'autres départements (cela réduirait les risques de coïncidence entre les auditions). On se demande aussi pourquoi les membres de commission ne sont pas rémunérés pour le temps passé au recrutement. Au CNRS, il existe un profilage des postes en SHS : des postes profilés souvent ne sont pas pourvus parce que les candidats travaillent sur des problématiques qui n'intéressent pas le CNRS dans l'immédiat. Cela a amené l'idée du coloriage : la section 36 prend tous les dossiers, les classe en fonction de la qualité scientifique, et ensuite, d'après le profilage du poste, ils prennent le candidat qui correspond le mieux ; mais si aucun candidat adéquat, ils recrutent tout de même un candidat excellent.

L'intégration est un vrai souci en entreprise car celles-ci doivent fidéliser leurs cadres, donc obligés de les intégrer à la culture de l'entreprise. Mais ce n'est pas le cas dans le public : les universités ne font aucun effort pour intégrer les jeunes MCF, on peut même se demander si elles ne font pas tout pour les dégoûter (leur donner les cours que personne ne veut faire, leur donner des responsabilités administratives). En revanche, cela change au CNRS : Sophie Pochic a été recrutée en 2002 et il y a eu 4 jours d'intégration pour les CR, IR et IE : présentation de tous les services administratifs, de l'évolution des carrières possibles, etc. L'intégration y est très bien faite. Il faut aussi évaluer la qualité des recrutements : on est stagiaire la première année et on fait beaucoup de rapports pour les évaluateurs (rapport personnel après 12 mois, un tuteur, un évaluateur, évaluation quadriennale du labo). Cela fait même trop d'évaluation dans sa propre expérience, pour bien peu d'effet.

PB confirme que l'accueil des entrants existe toujours au CNRS.

Thierry Boujard parle des pratiques à l'INRA. Tous les postes à l'INRA sont définis à travers un profil précis. Il existe des points à améliorer, par exemple le délai très court d'affichage des profils. Un gros effort est fait à l'INRA pour l'étendre à 2 mois, mais on s'aperçoit que, à cause de contraintes administratives, on ne peut pas faire mieux. Donc les EPST doivent pouvoir changer leurs pratiques administratives. Il y a

clairement un manque de moyens accordés à la publicité autour des postes proposés, même si les techniques modernes de l'information permettent d'améliorer les choses. Il y a des problèmes juridiques pour ouvrir le recrutement à l'international : le concours doit être en français et donc cela interdit de réaliser un concours dans une langue étrangère. La publicité sur les postes est effectuée par les chercheurs qui partent en congrès, par des annonces en anglais, mais il est nécessaire de recruter des francophones.

Il y a un avantage dans les concours à ceux de la maison : il est utopique d'imaginer que quelqu'un qui est dans la maison n'ait pas une petite chance en plus, mais ce n'est pas une raison pour ne pas ouvrir le concours d'où l'interdiction de la présence d'un directeur d'unité dans le concours. Au sujet des coûts : il faudrait mettre en place un système de bourses pour candidats basés à l'étranger, mais actuellement c'est interdit (à régler au niveau ministériel). En fait certaines contraintes ne sont pas liées aux EPST elles-mêmes, mais à des règles administratives dépendant du ministère en charge de la recherche voire au dessus (concours de la fonction publique).

Au sujet de la politique de recrutement pluriannuelle : c'est très important quand on fait du profilage, l'INRA n'est pas encore assez bon sur ce sujet ; il y a des difficultés à évaluer ce dont on aura besoin à 2-3 ans. C'est pourquoi ils essaient de mettre en place des outils de pilotage pour voir les compétences présentes et les compétences en partance afin que les directeurs évaluent plus rigoureusement leurs besoins en ressources humaines. Ce processus sera sans doute long car ce n'est pas dans les mœurs, mais il faut y arriver. Mais il faut de toute façon une politique pluriannuelle des budgets et du recrutement au niveau gouvernemental, sinon cela ne servira à rien.

Guy Lauvergeon constate que peu de choses ont changé depuis 10 ans, les mêmes problèmes étaient déjà identifiés. Mais cela a évolué un peu tout de même. Il y a un certain nombre d'obstacles : réglementaires (la fonction publique est encadrée par des lois, décrets, arrêtés qui sont souvent extrêmement difficiles à modifier ; un tel blocage peut durer plusieurs années, comme par exemple l'impossibilité pour le CNRS de sélectionner sur dossier les candidats pour avoir ensuite plus de temps pour les auditions : cette opération a été enterrée au bout de quelques mois il y a 3-4 ans) et dus à l'inertie culturelle (traditions qui se perpétuent, hors du temps, il est très difficile de faire le lien entre une évolution qui a été pensée, réfléchie, appuyée des responsables d'organismes et d'aller jusqu'au bout, jusqu'au comportement individuel : difficile d'harmoniser et de responsabiliser).

Interventions et questions de la salle:

Florence Lelait : l'excellence scientifique doit-il être le seul critère de recrutement en université ?

Joël Marchand : on embauche 2500 MCF par an, soit les 4/5 des acteurs de la recherche publique et il a été reconnu dans le débat que le recrutement n'y est pas terrible. On ne les recrute que sur des critères de recherche, alors que les profils sont établis sur des besoins d'enseignement en général. Que faire pour améliorer ces recrutements compte tenu de cette double mission ?

Benoît Braïda : les entreprises recrutent des chercheurs, mais aussi des futurs cadres. Or les universités et EPST recrutent aussi de futurs responsables, ne faut-il pas tenir compte de cette projection dans le recrutement ?

Une autre personne : quels sont les critères de recrutement à l'étranger ?

Pascal Degiovanni : il a noté une conscience très aiguë de la prise de risque dans le recrutement de chercheurs chez St Gobain. Pour Saint-Gobain recherche, il est important d'optimiser le recrutement pour s'assurer que les gens que l'on recrute seront utiles dans l'entreprise à court, moyen et long terme. C'est comme cela que le risque inhérent à un recrutement est géré. A la lumière de cette constatation quel regard pouvons nous jeter sur les pratiques de recrutement dans l'enseignement supérieur et la recherche publique ? Permettent-elles d'optimiser la prise de risque ? Sur quels points y a-t-il une marge de progression ?

Sophie Leguédais : la question de l'adéquation doit être posée, pas seulement l'excellence. Le chercheur s'intègre dans une équipe.

F-A Wollman : le recrutement dans les universités est une opération complexe. Il en prend pour exemple la

commission de spécialiste de Jussieu en section 65 : il remarquait à chaque fois une schizophrénie entre recherche et enseignement. Chaque dossier était explosé entre les deux : quelle expérience de la recherche, quelle expérience d'enseignement ? Au final étaient recrutés ceux qui avaient été moniteurs et ATER, notamment dans cette université. Il n'y avait pas de débat scientifique. Mais cela a évolué en plusieurs années : le critère scientifique est maintenant le premier. Les recruteurs étrangers ne comprennent pas que l'enseignement soit un critère de recrutement.

Il fait part de sa vive inquiétude sur l'évolution de la recherche en France : il y a une inclinaison à l'hypertrophie administrative. La recherche est un travail d'équipe, il y a différents styles dans un labo, tout le monde ne doit pas être manager. Mais penser qu'avoir des managers pour faire travailler des chercheurs créatifs, est une bêtise.

Sophie Pochic travaille sur une entreprise dans laquelle il y a des sociologues chercheurs. Il semble qu'on ne sait pas quoi faire des docteurs en sociologie qui sont vieux, qui ne veulent faire que de la sociologie, alors que le pôle recherche va peut-être disparaître. Finalement les entreprises recrutent de préférence des gens avec doubles compétences : école de commerce et maîtrise de sociologie, plutôt que docteurs.

Pour améliorer le recrutement dans les universités, les premiers pas sont de créer beaucoup d'emplois de MCF, de diminuer le nombre d'heures effectuées par les enseignants-chercheurs, et d'augmenter le nombre de monitorats (ce qui supprimerait les inégalités sur ce plan-là).

Pascal Degiovanni pose la question de la capacité des individus à changer de thématique, à évoluer. Comment améliorer le dispositif de recrutement de manière à sonder la capacité de l'individu à se projeter dans un avenir articulé autour de plusieurs missions (animation, enseignement, valorisation) ? Comment sonder la capacité à savoir rebondir scientifiquement et à évoluer en terme de style de travail ?

Frédérique Pallez : les critères d'excellence scientifique doivent être très présents pour le recrutement dans le public, mais des critères de capacité à faire de l'enseignement ou d'autres ne peuvent pas être absents à la seconde 2^e étape, au moment où l'établissement universitaire recrute au niveau local. Il faut marier plusieurs critères à un moment ou un autre du recrutement. Cela se gère aussi ensuite dans le suivi de la carrière par une modulation complète de la charge d'enseignement personnalisée au sein d'un collectif (la faculté ou l'UFR), en fonction des appétences, des goûts de chacun, mais cela doit s'accompagner d'une revalorisation de l'enseignement.

Danièle Blondel insiste sur le scandale de la durée de l'audition dans les universités. Accroître cette durée ou faire plusieurs auditions pour évaluer les capacités pédagogiques d'un futur enseignant est indispensable pour départager des candidats à qualités scientifiques égales. Cela implique donc une disponibilité plus grande des enseignants-chercheurs de l'université pour qu'ils aient le temps d'auditionner les candidats.

Guy Lauvergeon : Il très difficile au moment du recrutement d'évaluer la capacité des candidats d'évoluer sur 10 ans. On s'intéresse plutôt au critère scientifique. Mais c'est tout au long de la carrière qu'il faut y contribuer. Il a existé au CNRS des entretiens approfondis pour les chercheurs après 7 ans ; c'était l'occasion de donner des conseils et des orientations pour le développement de la carrière. L'opération est actuellement arrêtée. On en est encore au balbutiement dans cette idée d'évolution de la carrière.

Francis-André Wollman dit qu'il n'y pas de critère ou de méthode pour détecter les qualités de manager et d'animation chez les candidats. En biologie, les candidats ont 30-32 ans : on voit s'ils sont dans une continuité un peu étroite par rapport à la thèse ou s'ils ont une appétence pour d'autres thématiques mais on ne peut voir au-delà.

Notons quelques points positifs dans le futur pour les universités. On est en train d'obtenir que les nouveaux recrutés aient une décharge de service en fonction de leur projet de recherche approfondi.

A côté de cela, les PRES vont ouvrir des opportunités : certains EC ne peuvent faire une recherche de qualité car ils sont dans des établissements trop petits ; les PRES devraient permettre à des EC de faire statutairement, en droit, de la recherche même si ce n'est pas au même endroit, à une certaine distance.

* * *

Seconde table ronde: le suivi et la gestion des carrières dans l'enseignement supérieur et la recherche publique.

Animateurs : Pascal Degiovanni

Intervenants:

- **Thierry Boujard**, responsable de la cellule « suivi des trajectoires des cadres A » au sein de la direction des ressources humaines de l'INRA.
- **Francis-André Wollman**, directeur de recherche CNRS, membre de commission de spécialistes section 65 Paris 6, président section 27 du comité national.

Participants table ronde :

- **Florence Egloff**, animatrice du chantier « Parcours professionnels » dans le cadre du projet pour le CNRS.
- **Meriem El Karoui**, chargée de recherche à l'INRA depuis 1997.
- **Sophie Leguédois**, chercheuse contractuelle en sciences du sol et de l'environnement en Australie.
- **Jean-Paul Straetmans**, secrétaire général de Saint-Gobain Recherche.

Intervention de Thierry Boujard (responsable de la cellule “suivi des trajectoires des cadres A” au sein de la direction des ressources humaines de l'INRA).

Les points essentiels de la politique de l'INRA en matière de ressources humaines sont :

- Un recrutement des chercheurs jeunes, essentiellement en CR2. Le post-doc n'est pas indispensable même si il revient à cause de la pression importante sur les postes. La direction insiste pour que le recrutement soit fait sur les qualités de l'individu sans prime à l'âge.
- Une responsabilisation des chefs d'unité: les dossiers de titularisation des jeunes chercheurs recrutés récemment sont à construire avec eux. Ils sont donc responsables de la bonne insertion des recrutés. Les DU doivent en fait mener des entretiens avec les chercheurs de l'unité et suivre l'avancement des projets.

L'INRA caractérise les parcours de ses chercheurs: phase CR2 (4-5 ans environ) : prise en main d'un nouveau sujet et maturité scientifique à acquérir, développement d'un projet et aussi diversification de ses compétences. Ensuite on passe à CR1 qui se caractérise par une participation croissante à des tâches d'encadrement (par exemple de doctorants) et une prise de conscience d'une aptitude à concevoir, présenter et conduire une activité de recherche. Puis au stade DR2 avec encadrement d'une équipe.

Th. Boujard a présenté l'organigramme du dispositif d'accompagnement qui inclut les directeurs d'unité, la formation permanente, la direction du centre INRA¹ et le siège de l'organisme (départements scientifiques, délégation à l'évaluation auprès de la direction générale).

¹ Contrairement au CNRS implanté dans les établissements d'enseignement supérieur, l'INRA est un organisme implanté dans un certain nombre de centres propres, un peu comme l'INRIA.

L'évaluation combine une évaluation par les pairs pour l'aspect scientifique et un entretien avec le directeur d'unité qui donne un avis plus global sur l'activité du chercheur. Le même type d'évaluation a été mis en place depuis 4 ans pour les ingénieurs avec des critères plus adaptés.

Intervention de Francis-André Wollman (directeur de recherche CNRS)

F-A. Wollman est intervenu au titre de coordinateur du « groupe évaluation » pendant les EGR pour le CIP, puis acteur du comité de suivi sur le même thème pendant la préparation de la loi. Il a rappelé que pendant les EGR, il y avait deux préoccupations majeures de la communauté à propos de l'évaluation :

- arriver à une convergence des méthodes d'évaluation, très variées et différentes entre les EPST et les universités
- réussir à évaluer tous les labos ; et aussi évaluer le personnel sur toutes leurs missions.

Principes généraux : une évaluation contradictoire, par les pairs, suivie d'effets, avec séparation entre évaluation et prise de décision.

Pour mettre cela en oeuvre, l'idée a été de procéder en partant de l'existant de manière à faire évoluer les structures. Les travaux ont été menés au sein d'un groupe de travail présidé par le directeur des enseignement supérieur (Jean-Marc Monteil), le comité de suivi des EGR et des représentants des divers acteurs impliqués dans la problématique évaluation. Au jour d'aujourd'hui, l'idée consisterait à faire évaluer les laboratoires par une commission d'évaluation scientifique qui passerait ensuite le relais aux structures d'évaluations des personnes au sein des opérateurs de recherche employant les individus (EPST ou établissements d'enseignement supérieur). Par ailleurs, une structure d'évaluation du fonctionnement des opérateurs de recherche sera mise en place.

Résumé des discussions avec la salle:

La discussion s'est enclenchée à partir des interventions et a permis dans un premier temps de faire un rapide état des lieux des pratiques et méthodes d'évaluation :

Chez St. Gobain, Mr. Straetmans a expliqué que les chercheurs sont évalués au travers d'un entretien avec le supérieur hiérarchique (échelon n+1) tous les ans. Le compte-rendu est transmis à l'échelon n+2 et remonte jusqu'à la direction générale et à la DRH.

Vers 35-40 ans, un bilan de compétence approfondi est demandé. Cela correspond au moment où une personne doit se lancer dans un "second métier" et nécessairement évoluer dans sa carrière. Ce bilan de compétence est confidentiel et peut être effectué auprès d'un cabinet extérieur à Saint Gobain. Il vise à permettre aux individus d'aborder la seconde phase de leur carrière avec une vision claire de leurs parcours précédent et de leurs compétences.

J.-P. Straetmans se considère comme un pépiniériste : il reçoit des graines, essaie de faire en sorte qu'elles prennent bien et qu'elles soient transplantées au bon moment dans le bon sol. Ainsi il favorise les entretiens avec d'autres personnes dans d'autres services.

J.-P. Straetmans souligne que Saint-Gobain se doit d'être réactive et donc de connaître les compétences de ses personnels car l'environnement économique évolue rapidement. Dans le monde de l'entreprise, les erreurs peuvent entraîner la disparition de l'entreprise!

A l'INRA: l'évaluation des chercheurs se base sur les éléments suivant: 1) entretien avec le DU 2) rapport

d'activité tous les 2 ans, puis tous les 4 ans avec retour au chercheur² 3) relations avec la direction pour les démarches de promotion et de titularisation 4) interaction avec la direction de l'évaluation (cf. problème de rupture de carrière).

Au CNRS, F.A. Wollman a rappelé que l'évaluation des chercheurs est confiée au Comité National constitué par des pairs (2/3 d'élus, 1/3 de nommés). Le Comité National est composé de 42 sections et est donc pluridisciplinaire. Le Comité National a 3 missions d'évaluation: le suivi des labo et des personnels du CNRS ; la gestion des promotions (CR2-CR1, DR2-DR1-DRCE) et enfin le recrutement de nouveaux chercheurs.

Toujours au niveau du CNRS, les choses sont amenées à évoluer au niveau des chercheurs: F. Egloff a présenté les éléments de réflexion du chantier "*Parcours professionnels*" du projet de réforme pour le CNRS. Ce chantier fut l'occasion d'une réflexion sur l'ensemble des éléments : changement de responsabilité, de compétences, de thématiques. L'enjeu est de permettre la diversification des parcours individuels.

Les actions envisagées concernent l'accueil du nouveau personnel, l'action sociale et dispositif d'accompagnement en cas de souffrance au travail (la charge sur les directeurs de labo est par exemple souvent lourde). Les entretiens à 7 ans³ (disparus actuellement) sont à nouveau à l'étude pour les mettre en appui de l'évaluation. F. Egloff souligne une grande différence avec le privé : la hiérarchie n'est pas aussi simple et l'entretien ne se fait pas à n+1 (le directeur d'unité n'est pas ce n+1...). Du coup, mettre en place un suivi complémentaire à l'évaluation scientifique est moins simple que dans une entreprise.

Question : Dans la salle, Joel Marchand souligne que le problème est peut-être moins la manière de faire une évaluation mais plus de savoir ce qu'on en fait. Actuellement elle n'a pas de conséquences autre que pour les promotions, et encore⁴. **Joel Marchand demande s'il est pertinent de laisser chaque chercheur se gérer seul sur la durée d'une carrière ?**

En réponse à cette intervention, Meriem El Karoui témoigne de l'effort fait à l'INRA pour le suivi de jeunes et de vieux collègues en échec professionnel. Elle mentionne également qu'un système d'évaluation assez proche des personnes permet alors de prendre les décisions et de mettre en place l'accompagnement nécessaire.

Th. Boujard souligne que ce lien évaluation/prise de décision est vraiment ce que l'INRA essaie de mettre en place. Si un problème est repéré par un comité d'évaluation, la DG pose la question au DU et la DRH intervient en parallèle pour comprendre le problème. Les facteurs de blocage sont les effets de huit-clos dans des labos (le problème peut venir du directeur d'équipe et non du chercheur repéré en échec) ; l'efficacité qui est loin de 100% et le coût important de la démarche (on se demande parfois si il ne serait pas plus simple de ne rien faire)... Il existe des outils, des moyens d'agir mais il y a une grande inertie (les labos ne font pas forcément part des problèmes) et une croyance que le statut de fonctionnaire couvre tout.

Guy Lauvergeon souligne qu'il y a une rançon à la liberté accordée au statut de fonctionnaire. Son expérience de nombreuses situations de chercheurs en échec professionnel l'a convaincu de l'importance d'intervenir rapidement, dans les premières années après le recrutement (une échéance importante étant le

² Vu la rotation au sein des commissions, une fraction élevée des chercheurs INRA a du participer aux commissions d'évaluation ce qui permet de catalyser un cercle vertueux dans lequel les retours ont une réelle portée informative.

³ Ces entretiens ont été instaurés vers le milieu des années 90. L'idée initiale était de permettre aux chercheurs de faire le point régulièrement sur leur parcours professionnels aussi bien en début qu'en milieu et en fin de carrière. Ils n'ont réellement été systématisés que sous la forme d'entretiens en début de carrière (après 7 ans). Le dispositif a été mis en sommeil depuis quelques années même s'il est encore possible de demander un tel entretien.

⁴ Plusieurs interventions ont mentionné des exemples de chercheurs sans activité durant de nombreuses années sans que rien n'ait été fait. Cette inertie rend les procédures de licenciement particulièrement longues et coûteuses car il est alors reproché à l'employeur de n'avoir rien fait pour stimuler l'activité de l'employé incriminé.⁵ *L'évaluation de l'enseignement dans les universités françaises*, J. Dejean, rapport pour le Haut Conseil d'Evaluation de l'Ecole (2002).

passage CR2/CR1). Il souligne que le problème du CNRS provient d'un manque d'articulation entre le Comité National (qui a l'expertise scientifique mais pas l'expertise ressources humaines) et la DRH (qui a l'expertise ressources humaines mais pas scientifique).

Dans la salle, Jean Fabbri (SNESUP) souligne les difficultés de travail des enseignants chercheurs qui sont la raison de la grande mobilisation depuis 15 mois. Il souligne l'extrême diversité de leurs activités: recherche, enseignement, suivi des étudiants, mise en place du LMD, administration, etc. **La question de l'évaluation de l'ensemble du spectre des activités (recherche, enseignement, encadrement, administration etc.) lui paraît cruciale.**

Pascal Degiovanni intervient pour mentionner qu'il n'a hélas pas été possible d'avoir un responsable d'établissement d'enseignement supérieur présent aux tables rondes ce qui aurait permis de faire rebondir le débat sur cette question. Il rappelle qu'il n'existe pas actuellement d'évaluation des activités pédagogiques dans l'enseignement supérieur français sauf sous la forme d'expérimentations locales. Il porte à la connaissance de la salle le rapport Dejean⁵ qui traite précisément de cette question. Ce rapport analyse quels sont les facteurs qui ont freiné ou empêché le développement d'une culture et d'un savoir faire en matière d'évaluation pédagogique dans l'enseignement supérieur français. Le rapport montre comment des déterminants liés à la conception même de l'activité pédagogique par ceux qui la pratiquent peuvent désamorcer les tentatives d'évaluation de celle-ci: il cite en particulier l'analyse de l'expérience d'évaluation menée à Madrid par le rapport Dejean. Il conclut en disant qu'il y a là un chantier majeur pour l'évolution de notre dispositif de recherche qui n'a pas été suffisamment approfondi même durant les Etats Généraux de la Recherche de 2004.

Question : la capacité de recherche des universités augmente, et de plus en plus de chercheurs enseignent aussi. Quels leviers peuvent apporter les EPST pour ne pas laisser de côté les 4/5 de ceux qui font de la recherche ?

Mme. Pallez souligne que l'évaluation est aussi un outil pour connaître ce que font les chercheurs. Tout l'enjeu et la difficulté de l'évaluation réside dans la transmission d'une vision claire et complète de l'activité des individus aux cellules qui gèrent et suivent le personnel au sein des divers opérateurs de recherche.

Fin de la matinée.

Secrétaires de séances : Pierre Borgnat et Pascal Degiovanni.