

**L'EVOLUTION DU TRAVAIL DES CHERCHEURS :  
DE LA FABRICATION DE LA SCIENCE AU MANAGEMENT DE LA RECHERCHE.  
LE CAS DES BIOLOGISTES A L'INRA**

**Frédérique PIGEYRE**

ESA IRG Université Paris XII Val de Marne  
Place de la Porte des Champs - Route de Choisy  
94010 CRETEIL CEDEX  
[pigeyre@univ-paris12.fr](mailto:pigeyre@univ-paris12.fr)

**Annick VALETTE**

UFR ESE/CERAG UMR 5820  
Université Pierre Mendès-France  
BP 47, 38040 GRENOBLE CEDEX 9  
[annick.valette@upmf-grenoble.fr](mailto:annick.valette@upmf-grenoble.fr)

**Résumé :**

Cette communication porte sur les évolutions des organismes de recherche publics qui, comme l'INRA, se voient contraints d'adopter de nouvelles normes de fonctionnement. On constate en effet aujourd'hui le développement de préoccupations managériales des organisations publiques qui ont un impact sur les attentes exprimées à l'égard des professionnels. On parle parfois « d'hybridation » du métier pour rendre compte de deux évolutions. D'une part, des tâches de management viennent s'ajouter au cœur du métier des professionnels. D'autre part, l'institution accroît sa participation à la détermination des activités développées par les professionnels. Ces phénomènes ont été étudiés dans un certain nombre d'organisations comme l'université [Noodergraaf, 2005] ou les hôpitaux [Fitzerald et Ferlie, 2000]. La communication proposée analyse l'impact de ces évolutions du travail sur la gestion des ressources humaines et plus précisément sur la gestion de carrière. Elle mobilise des analyses économétriques, des entretiens biographiques de chercheurs et des entretiens avec la DRH. Elle montre qu'à l'hybridation du travail est associée une hybridation des déterminants de la carrière. La volonté de promouvoir des directeurs de recherche assimilés à des « cadres scientifiques » pose trois problèmes. Comment articuler logique de concours et logique de recrutement ? Comment accompagner et outiller le nouveau rôle de hiérarchie ? Que faire des « non-carrières » ?

**Mots clés :** recherche publique, biologie, hybridation, gestion des carrières

## ***Introduction***

Comme beaucoup d'organisations professionnelles, les organismes publics de recherche sont actuellement conduits à adopter des modes de fonctionnement proches de ceux des entreprises. La pression qu'ils subissent, d'une part pour optimiser les ressources qui leur sont allouées et d'autre part pour améliorer la qualité de leur production scientifique, influe sur le travail attendu des chercheurs. On parle d'hybridation du métier de chercheur, qui de « producteur scientifique » se voit de plus en plus attribuer un rôle de « gestionnaire de la recherche ». Quels sont les effets de ces transformations sur les pratiques de gestion des ressources humaines et plus spécifiquement sur la gestion des carrières ? Pour répondre à ces questions, nous avons conduit une enquête à la fois quantitative et qualitative à l'INRA<sup>1</sup>, auprès des chercheurs en biologie et de la DRH.

Ce papier est construit autour de trois points. Dans un premier temps, nous exposons les principaux résultats des travaux qui traitent des transformations du travail scientifique. Nous présentons ensuite les résultats de la recherche conduite à l'INRA. Nous mettons en particulier en évidence les liens existant entre les transformations du métier de chercheur, le nouveau pilotage de l'organisation et la modification des critères de promotion. Nous concluons par une réflexion plus générale sur l'évolution requise des pratiques de GRH dans ce type d'organisation publique pour soutenir cette nouvelle politique de promotion.

## **1. « Managerialisation » de la recherche et transformation du travail des chercheurs**

La manière de faire de la science comme celle de gérer les organismes publics a évolué fortement au cours des quinze dernières années. Ceci n'est pas sans impact sur le contenu du travail des chercheurs

### ***1.1. Un travail en tension entre individu et organisation***

Depuis longtemps, les sociologues des sciences soulignent que le travail du chercheur ne peut être assimilé au travail solitaire de paillasse. Knorr-Cetina [1981], Latour et Wooglar [1988] ont montré par des approches ethnographiques que le travail scientifique est le produit d'un réseau socio-technique, c'est à dire d'un travail collectif dans lequel les hommes et les ressources jouent des rôles interdépendants. Si ces réseaux peuvent prendre différentes formes, le laboratoire occupe une place centrale dans la dynamique collective de production et de circulation des connaissances [Vinck, 1992]. On ne peut ainsi s'intéresser au travail du chercheur sans regarder dans le même temps l'organisation dans laquelle il s'opère.

Le laboratoire assure la concentration et la mise en relation de ressources hétérogènes. Il favorise l'apparition de porte-parole légitimes qui font le lien entre l'intérieur et l'extérieur. [Callon, 1989]. Une part du travail des chercheurs est constituée d'actions de négociation avec des partenaires externes pour obtenir des ressources financières, matérielles, instrumentales, humaines ou cognitives qui seront transformées en interne.

Le laboratoire est aussi un lieu de division et de coordination du travail dans lequel chacun occupe une place spécifique. Les ressources, cruciales pour l'activité, le sont aussi pour « changer de place ». Pour Latour et Wooglar, le changement de place passe par l'accumulation du capital « crédibilité ». Le directeur de recherche est finalement celui qui possède un capital de crédibilité suffisant pour se passer d'un réinvestissement direct dans la

---

<sup>1</sup> Institut National de la Recherche Agronomique

paillasse. Il peut voir son capital augmenter sans s'engager directement dans le travail lui-même.

Ces approches ne nous parlent pas spécifiquement de la carrière. Elles mettent toutefois l'accent sur la tension à laquelle sont soumis le travail et son évaluation. Le travail du chercheur est à la fois autonome dans sa détermination mais dépendant des partenaires qui lui fournissent des ressources. Sa qualité dépend des compétences individuelles mais aussi de la capacité à les inscrire dans un réseau socio-technique approprié. Des études montrent que ce caractère collectif ne cesse de s'accroître si on le mesure par le nombre de co-auteurs dans les publications [Stephan, 1996 ; Mangematin, 2001]. La carrière quant à elle, reste fondamentalement fondée sur l'augmentation du capital individuel, qu'on l'appelle capital crédibilité [Latour et Wooglar, 1988] ou réputation [Stephan; 1996].

### ***1.2. Instrumentation et perméabilité des secteurs : vers un élargissement des tâches***

Les pratiques de la recherche scientifique évoluent dans le secteur privé comme dans le secteur public. Deux évolutions font l'objet de développements importants dans la littérature.

La première concerne le poids croissant des instruments dans la production scientifique. L'instrumentation conditionne la stratégie des laboratoires, leur organisation ainsi que le travail du chercheur. Les laboratoires publics qui ne peuvent posséder en propre les équipements dont ils ont besoin deviennent dépendants de partenaires extérieurs, publics ou privés, pour réaliser leur recherche [Hackett et al. 2004 ; Mangematin et Peerbaye, 2005]. Pour les autres, la négociation de financement devient une activité à part entière. De manière générale; Vinck [2006], montre que les chercheurs se livrent pour une part importante de leur activité à un « travail d'équipement » : identification de l'équipement approprié, cooptation des collègues autour de son développement, achat, utilisation, recherches de partenaires, recherche de reconnaissance par les pairs de la valeur créée par ce travail d'équipement.

La seconde évolution repérée est la perméabilité plus grande entre le secteur public et le secteur privé. Ce rapprochement s'exprime sous forme de présence simultanée dans des programmes de recherche, de contractualisation entre partenaires publics et privés, de construction de laboratoires hybrides ou interfaces entre « la science » et « l'industrie ». Les régimes de recherches publiques se diversifient [Schinn, 2000]. Les évolutions du secteur privé se répercutent sur le secteur public: pilotage par le client, réduction des délais, baisse de la prévisibilité à moyen terme, meilleure intégration à l'objectif stratégique de l'organisation. Vinck [2005] souligne que de « travailleurs de la connaissance », certains chercheurs deviennent « marchands de la connaissance ». Ils doivent veiller à la valorisation industrielle, sécuriser les connaissances en les brevetant. La publication des connaissances devient alors une activité parmi d'autres. Le développement de la contractualisation stimule l'activité d'ingénierie des affaires.

### ***1.3. Evolution de la gestion publique : hybridation du métier***

Les tensions entre individu et organisation et l'élargissement des tâches ne sont pas seulement le fait de l'activité scientifique. Les chercheurs et leurs laboratoires sont inscrits dans des établissements qui agissent sur le métier tout autant que la science elle-même. Dans le secteur public, les évolutions dans la manière de faire de la science sont relayées par les évolutions dans la gestion des établissements publics. Elles ont été importantes au cours des 15 dernières années.

Ce qu'on appelle parfois le « new public management » caractérise un ensemble de pratiques de gestion plus perméables qu'elles ne l'étaient auparavant aux exigences de performance et de rationalisation dans l'utilisation des ressources. Les organismes publics de recherche français n'ont pas été épargnés par ces transformations. Elles les ont conduits à développer de

nouveaux outils et pratiques : élaboration de projets stratégiques, introduction de financements privés, mise en concurrence, financement sur programme et résultats. On peut se demander dans quelle mesure ils touchent au contenu du travail.

La mise en œuvre de ces changements ne va en effet pas de soi. Introduire de nouveaux instruments de pilotage dans ces organismes bouleverse un fonctionnement qui a permis aux professionnels d'évoluer jusqu'alors « à l'abri de la gestion ». Certains auteurs interprètent ces changements, comme un conflit de domination jamais terminé, entre administration et profession. [Oakes, Townley et Cooper, 1998; Powell, Brock et Hinings, 1999].

De nombreuses études observent qu'il en résulte une hybridation du métier [Noodergaaf, 2005 ; Fitzgerald et Ferlie, 2000]. L'hybridation renvoie à deux phénomènes.

- d'une part le professionnel s'éloigne de l'idéal-type d'un individu autonome dans la détermination de son activité, dont les compétences ont été standardisées et l'activité régulée par une organisation extérieure, la profession. L'activité du professionnel est de plus en plus « située » dans une organisation qui participe à la définition de son contenu et de son contour [Whitley, 2000]. Finalement, il s'agit ici d'une hybridation du contrôle et des champs de légitimité ;

- d'autre part, l'activité de management à proprement parler est décentralisée et mise entre les mains de professionnels qui ont alors en charge de donner du contenu à des attentes managériales souvent définies de manière incomplète par la direction générale [Exworthy et Halford, 1999 ; Fitzgerald et Ferlie, 2000]. On observe un élargissement des tâches pour un certain nombre de professionnels.

L'évolution de la gestion publique et les transformations du métier qu'elle engendre se présentent finalement comme un cadre propice à l'évolution de gestion de carrière.

#### **1.4. Evolution du travail et gestion de carrière**

Quels sont les impacts de ces évolutions sur la gestion des carrières ? Telle était notre question de départ. Dans quelle mesure les évolutions du travail produites par une nouvelle manière de faire de la gestion publique et des nouvelles pratiques scientifiques se retrouvent-elles dans les trajectoires professionnelles ?

La carrière est un levier d'action qui peut être utilisé délibérément pour introduire le changement dans le travail. Les conditions requises pour faire carrière peuvent aussi évoluer *de facto* au fil du temps, poussées par l'évolution des pratiques auxquelles elles essaient de s'adapter. Si on part d'un modèle simple d'organisation, traversée par deux champs de légitimité et de contrôle, la profession et l'administration, l'une comme l'autre ne peuvent rester insensibles aux évolutions présentées plus haut. Du point de vue de la profession, l'évolution des pratiques de recherche devrait vraisemblablement se traduire par une modification des critères de promotion. Si on ne fait plus aujourd'hui de la recherche comme hier, alors celui qui est évalué comme un chercheur méritant, n'a plus tout à fait le même profil qu'auparavant. Du point de vue de l'administration, la recherche d'une meilleure mise en œuvre de son projet stratégique, devrait la conduire à chercher à réorienter l'activité de ses membres. La gestion des carrières constitue un des leviers les plus directs pour exercer le contrôle sur l'évolution de l'activité au sein d'organisations publiques qui cherchent à devenir « plus complètes » [Brunson et Sahlin-Anderson, 2000].

L'évolution des pratiques de recherche comme celle de la gestion publique incite à une transformation dans la manière de faire carrière. Qu'en est-il réellement ? Quels problèmes pose-t-elle ? Ces questionnements ne sont pas sans rappeler ceux du secteur privé et les réflexions autour de la construction de double échelle [Allen et Katz, 1986 ; Hourquet et

Roger, 2004]. Toutefois, si dans le secteur privé, l'enjeu de la gestion de carrière est de continuer à stimuler l'accroissement des compétences d'expertise dans un système de carrière valorisant la prise de responsabilité managériale, le questionnement pour les organismes publics de recherche est inverse : comment impulser et reconnaître des compétences plus managériales et entrepreneuriales dans un système fondé sur la capacité à produire et diffuser de la connaissance ?

Nous avons choisi pour discuter cette question, de travailler sur l'INRA dans le secteur des sciences de la vie, et ce pour deux raisons. D'une part l'INRA nous semble emblématique des organismes de recherche qui ont, de manière délibérée, fait évoluer leur pilotage et communiqué très fortement sur les transformations des déterminants de la carrière. D'autre part, les réformes ont été entreprises il y a une dizaine d'années. Le recul permet à la fois d'en apprécier les effets et les problèmes.

## **2. Les transformations dans les trajectoires de carrière : le cas de l'INRA**

### ***2.1. Méthodologie***

La recherche menée dans le secteur de la biologie à l'INRA avec une équipe pluridisciplinaire, constitue l'un des volets d'une recherche plus large menée sur la carrière des femmes à l'université et dans les EPST<sup>2</sup>.

Un premier volet de la recherche a consisté à déterminer les profils de carrière des biologistes de l'INRA à partir d'une analyse économétrique. La base de données est constituée des dossiers administratifs retraçant la carrière des chercheurs jusqu'en 2002, des CV remis par les chercheurs aux commissions scientifiques spécialisées permettant d'identifier les activités autres que les publications, et enfin de la base ISI de publications. Un second volet s'est intéressé aux perceptions des individus saisis au travers d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs. Ils ont été complétés par des rencontres avec la DRH.

La hiérarchie des emplois est constituée de deux niveaux, chargé de recherche (CR) et directeur de recherche (DR), chacun subdivisé en deux catégories (CR1 et CR2 ; DR1 et DR2). Nous concentrons ici notre analyse sur la promotion du CR à celui de DR. Dans une hiérarchie relativement aplatée, le passage de CR à DR constitue en effet l'enjeu majeur des carrières des chercheurs.

### ***2.2. Le DR : un nouveau cadre scientifique dans l'institution***

C'est en 1996 à la suite de la formulation d'un nouveau projet d'établissement, plus stratégique, et de la mise en place d'une nouvelle organisation interne, plus intégrée, que sont lancées une réflexion puis une vaste communication sur le rôle des directeurs de recherche (DR).

Pour l'institution, les DR sont appelés à constituer la population de « cadres scientifiques » dont elle a besoin. Les aptitudes demandées sont fondamentalement différentes de celles d'un CR Il faut en effet être porteur d'un projet collectif et faire de l'animation scientifique. Cette redéfinition du rôle de DR2 s'inscrit dans un mouvement plus large de changement qui cherche à décloisonner l'organisation interne et renforce le pilotage par l'aval. Nous retrouvons là, à l'INRA des évolutions décrites plus globalement dans la première partie.

---

<sup>2</sup> Participent à cette recherche : Myriam Carrere, GAEL INRA/UPMF, Séverine Louvel, CRISTO CNRS/UPMF, Vincent Mangematin, GAEL INRA/UPMF, Catherine Marry, Lasmus/CNRS, Christine Musselin, CSO Sciences Po/CNRS, Frédérique Pigeyre, IRG ESA/Université Paris XII, Mareva Sabatier, Université de Savoie, Annick Valette, CERAG CNRS/UPMF. Contrat INRA/MENRT. Convention 02 R 4680 du 22/10/2002.

Le changement attendu dans la nature du travail à accomplir se traduit par une forte communication sur ce que signifie le passage DR et sur les exigences requises. Le passage DR ne doit ainsi plus être vu comme la promotion « normale » dans un métier de chercheur. Le candidat doit avoir faire la preuve tangible qu'il est capable de déployer les compétences qu'on attend de lui dans son nouveau métier.

*« Le recrutement DR2 implique un changement de perspective : animation d'une équipe plus importante, diversification et élargissement de la thématique, capacité à définir de quelles compétences on a besoin, comment on les mobilise, organisation du fonctionnement du projet. La dimension collective est nécessairement valorisée (l'une des fonctions premières d'un directeur de recherche est de former des jeunes chercheurs). Un projet de DR2 peut être individuel mais il doit s'inscrire dans un collectif, se concrétiser par une prise de responsabilité au sein de ce collectif et avoir des retombées collectives. Le fait d'avoir décidé et mis en œuvre avec succès des orientations nouvelles est un élément révélateur des qualités de discernement et de dynamisme des candidats. »* (« Devenir DR à l'INRA », DRH, janvier 2000).

Plus précisément, le livret de recommandations donné aux candidats, stipule :

*« Il convient donc que le candidat mette en évidence la cohérence, par rapport notamment à sa vision d'ensemble de sa stratégie professionnelle et des missions de l'INRA. (Le mémoire) doit montrer comment ces activités s'inscrivent bien dans les missions du chercheur et de l'unité de recherche....Ils doivent faire ressortir en quoi ces activités les aident à participer aux missions de l'INRA... »* (Livret Bilan et recommandations des présidents de jury à l'attention des candidats).

### **2.3. Les déterminants du passage DR repérés par la statistique**

Des analyses économétriques ont été effectuées à partir de la base de données des CR et DR en biologie, présents à l'INRA en 2002. Elle comporte 584 observations « utilisables » sur une population totale de 605 individus. 32% sont DR (189 personnes). Il leur a fallu en moyenne 127 mois pour passer DR. 15% des femmes CR sont passées Dr contre 43% des hommes. Deux types d'études économétriques ont été menés. La première, par un modèle *probit*, analyse les facteurs qui expliquent la probabilité de passage de CR à DR. La seconde mobilise un modèle de durée et s'intéresse aux facteurs qui expliquent la durée passage. On comprend en effet qu'une carrière, du point de vue individuel, s'apprécie sur le fait d'être ou non promu mais aussi sur le temps qu'il faut attendre pour obtenir cette promotion.<sup>3</sup>

La probabilité de passer DR, ainsi que la vitesse de passage DR croissent avec les variables suivantes, «toutes choses égales par ailleurs » :

- être un homme. Les femmes ont 16% de chances de moins de passer DR que les hommes,
- être titulaire d'une HDR,
- coordonner ou réaliser des projets de recherche nationaux et ou internationaux. La probabilité d'être promu augmente considérablement avec la coordination de projet, un peu moins avec la participation à des projets,
- tenir un poste à responsabilité dans l'institution (directeur de laboratoire ou d'équipe).

Deux facteurs jouent un rôle spécifique :

---

<sup>3</sup> Le détail de la méthode et des résultats se trouve dans la rapport de recherche « Les carrières des chercheurs à l'INRA » disponible sur le site <http://www.grenoble.inra.fr>

- Les publications (mesurées par le nombre de publications recensées par SCI corrigé par le facteur d'impact de la revue) augmentent la durée de passage pour les cohortes entrées à l'INRA avant 1980 et la réduisent pour les cohortes d'après 1980. Nous faisons l'hypothèse qu'il y a ici un biais de mesure. Les publications sont sous-estimées car limitées à celles identifiées par le SCI. Ceci est d'autant plus vrai que l'on remonte dans le temps.
  - La génération. La probabilité de passer DR et la vitesse de passage sont plus importantes pour les générations entrées avant 1980. Il y a un effet statistique évident (les générations les plus anciennes sont celles à qui on laisse le temps d'être promues). Toutefois, ces résultats peuvent aussi corroborer les propos entendus en entretien : « maintenant c'est plus dur » et « il faut attendre plus longtemps ».
  - En revanche, avoir fait un post-doc, avoir connu des mobilités institutionnelles, participer aux instances de décisions internes ou animer des réseaux scientifiques, provenir d'une grande école ne jouent aucun rôle.

Ces études économétriques montrent que la promotion ne saurait être une simple affaire de publications. La capacité à animer la recherche, que ce soit à travers la coordination de contrats ou la position hiérarchique à l'intérieur de l'institution, a un impact sur la carrière. Ces changements sont-ils perçus par les chercheurs ? Existents-ils d'autres éléments non pris en compte par l'analyse économétrique ?

#### ***2.4. Le passage DR : ce qu'en disent les chercheurs***

Les entretiens conduits auprès des chercheurs mettent en évidence deux points importants. Être DR, c'est faire un métier différent de celui de CR et ce, aujourd'hui plus qu'hier. Les conditions d'accès au statut de DR ont évolué en même temps que changeait le rôle du DR.

Toutes les personnes interrogées, qu'elles soient DR et CR, partagent une représentation du métier de DR conforme au discours de la direction : c'est un changement de métier et ce, plus qu'avant. Ce changement se mesure concrètement par la baisse du temps passé « à la paillasse », l'importance du temps passé à la recherche de financement et l'alourdissement des tâches administratives. Devenir DR c'est donc accepter d'exercer un métier différent de celui de CR, exigeant en temps et nécessitant de développer des tâches connexes au cœur du métier.

Pour la plupart de nos interlocuteurs, la réussite au concours DR exige maintenant au moins deux conditions :

- posséder un dossier de publications suffisant au regard du parcours et du domaine de recherche du candidat,
- faire la preuve que l'on est susceptible de développer des recherches collectives.

Le tableau 1 présente deux cas d'illustration de ces parcours et de leur évolution. L'un se situe avant la réforme, l'autre après. S'il est difficile d'objectiver les déterminants de la promotion, il est intéressant de noter la différence de regard porté sur ce qui a été pour eux, facteur de succès.

**Tableau 1 :**

Mme A est une Directrice de Recherche de 48 ans. Elle travaille en chimie/oenologie. Après des études et une thèse à l'Ecole d'Agronomie de Paris, elle est recrutée comme Chargée de Recherche en 1983. Elle part tout de suite après en post-doc en Californie, ce qui lui permet de développer des connaissances dans un domaine nouveau. Elle revient en proposant de nouveaux sujets sur lesquels son équipe travaille pendant plusieurs années. Elle devient DR à 35 ans à sa seconde tentative.

Elle pense que son passage DR jeune s'explique par une liste de publications conséquente par rapport à un environnement où les gens publiaient peu : *« A ma première présentation, j'étais trop jeune, c'est ce qu'on m'a dit. Il y avait des gens à faire passer avant, qui attendaient depuis longtemps ; ce sont les arguments qu'on m'avait opposés à l'époque. A la seconde, j'avais l'âge et les publications. La discipline, chimie/oenologie, ne permet pas de viser des publications de très haut rang parce que le champ disciplinaire qui s'y prête pas, mais en revanche les manipulations sont relativement rapides comparativement aux chercheurs travaillant sur les vaches ou les forêts ; et il n'y a pas de difficultés particulières à les publier ».*

Mr B est un Directeur de recherche de 42 ans. Il travaille en chimie.

Après des études à l'Ecole Polytechnique, il soutient sa thèse en 90 et entre à l'Inra.

Il se présente 4 fois au concours DR qu'il obtient en 2001 à 37 ans. Il analyse son parcours ainsi : *« En fait les trois premières fois où je me suis présenté, j'ai proposé un projet de recherche directement cohérent avec mes activités passées ; la 3ème fois, je n'étais même pas admissible. On m'a dit que j'étais un jeune chercheur très prometteur mais que ce que je proposais n'intéressait pas l'INRA.....alors que c'était ce que je faisais depuis que j'étais entré... J'ai alors procédé différemment. J'ai lancé une espèce d'appel d'offre, auprès de différents départements de l'INRA pouvant être intéressés par mes compétences. Un s'est déclaré plus particulièrement intéressé. En un an, on a construit un projet avec mon éventuelle future hiérarchie, qui tienne la route face à la politique scientifique de l'INRA. Et j'ai été admis ».*

La représentation que se font les chercheurs des critères de promotion est en accord avec l'analyse économétrique, comme avec le discours de la direction.

*« Maintenant, pour être DR, il faut l'incontournable nombre de publications et une partie d'animation. C'est bien vu de manager une équipe et avoir des responsabilités diverses et variées. Le passage DR, principalement, c'est plus pour le management de la recherche. C'est gérer différents trucs : contrats, implication dans des comités... ...Je pense que quelqu'un qui se pointe avec un dossier avec des publis dans 'Nature' ce n'est pas forcément un critère suffisant pour passer Directeur de Recherches. Ils ont besoin de gens pour diriger » (Homme, CRI).*

Pour les personnes interrogées, il fut un temps où les publications pouvaient suffire ou du moins, pouvaient l'emporter dans un dossier. Etre un «super expert» dans son domaine pouvait permettre de devenir DR. Ce n'est plus le cas, il faut faire la preuve de sa capacité à animer de recherche. Cette preuve peut passer par la coordination de projets ou l'animation d'une équipe. La coordination de projet, en particulier de projets européens, ne fait que confirmer le discours officiel et l'analyse économétrique. Elle constitue une situation de mise



en œuvre des compétences de coordination scientifique. L'importance de l'animation d'équipe est en revanche « révélé » par l'étude.

En effet, la direction ne perçoit pas, loin sans faut, la direction d'équipe comme un point de passage obligé de la carrière. L'équipe est une dimension plus « cachée » de l'organisation. C'est un groupe de travail, de taille variable (6 à 25 chercheurs d'après nos entretiens), constitué autour de thèmes de recherche cohérents et qui fait l'objet d'une évaluation à part entière. Les équipes sont autonomes et relativement cloisonnées, chacune gérant ses contrats. L'équipe est, comme le pilotage de gros contrats, le lieu où l'on peut montrer sa compétence d'encadrement. La manière d'accéder à la tête d'une équipe fait l'objet d'expériences et de représentations variées, mais il est convenu que c'est une décision du directeur du laboratoire au vu d'un « potentiel » évalué à partir de l'activité d'encadrement d'étudiants, d'autonomie dans la recherche de contrats et la réponse aux appels d'offre ou de l'intérêt montré pour les réflexions stratégiques concernant le laboratoire. Le poids du jugement de la hiérarchie est alors important :

*« Le potentiel, on le voit vite sur les chercheurs : il y a ceux qui ont envie et ceux qui n'ont pas envie, ceux qui se mettent toujours un petit peu en repli et puis ceux qui ont des idées et qui ont des qualités de management. On ne peut pas prendre quelqu'un de caractériel, quelqu'un qui est méprisant vis-à-vis du personnel, il y a des qualités humaines qui sont extrêmement importantes dans le choix » (Homme, DR1, directeur de laboratoire).*

Devenir chef d'équipe suppose toutefois l'existence d'un support correspondant, soit en remplacement d'un chef d'équipe partant, soit par la création d'une nouvelle équipe autour d'une nouvelle activité de recherche. La capacité à accéder au poste de chef d'équipe dépend donc aussi de l'organisation locale : modalité de division des tâches, profil des personnes en place, taille du laboratoire.

Ces évolutions dans le travail des DR et la manière de faire carrière ont-elles des effets sur la pratique, l'organisation et les enjeux de la fonction GRH ? C'est ce que nous allons aborder dans le point 3.

### **3. Quels enjeux pour la GRH ?**

Les évolutions que nous venons de décrire interrogent à leur tour celles de la GRH. Nous avons repéré trois changements en cours, qui posent problème : la technique de promotion, le rôle de la hiérarchie intermédiaire, la gestion des « non carrières ».

#### **3.1. Promouvoir : entre concours et recrutement**

Comme dans la plupart des organisations publiques, les modalités de la gestion des ressources humaines à l'INRA sont décrites dans des documents officiels, largement discutés en amont au sein d'instances paritaires. Elles sont donc le résultat d'un certain consensus au sein de l'institution.

Pour le passage du niveau de CR1 à DR2, les textes prévoient l'organisation d'un concours annuel. Les jurys sont mixtes, mêlant pour moitié environ ; des chercheurs de l'institution et des membres appartenant à d'autres grands organismes de recherche (CNRS, INSERM, etc..). Le règlement du concours a été modifié en 1996. Il se déroule désormais en deux étapes : une première épreuve d'admissibilité sur dossier est suivie d'un oral d'admission devant le jury. La directrice générale préside tous les jurys de DR2. Le candidat doit convaincre, non plus seulement ses pairs, mais aussi la direction générale. De façon symbolique, le concours

constitue pour beaucoup de candidats leur première rencontre avec la directrice générale qui écrit une lettre personnelle (quelques mots manuscrits) de félicitation à tous les lauréats.

Parallèlement à ces jurys, des commissions scientifiques spécialisées (CSS) par discipline sont chargées d'évaluer le travail individuel des chercheurs. Elles sont indépendantes des hiérarchies et comportent, comme les jurys de concours, entre un quart et la moitié de membres extérieurs. Elles sont organisées par «département», et le directeur est toujours présent. Elles sont quadriennales, comme l'évaluation de l'institution, sauf pour les jeunes chercheurs que l'institution souhaite suivre de près en début de carrière. Leur rôle est défini comme une « évaluation-conseil » : elles expriment un avis sur le travail effectué et donnent certains conseils pour aider les chercheurs à présenter un « bon » dossier. Ces conseils sont transmis à la hiérarchie « intermédiaire », c'est à dire au directeur de département pour l'aider éventuellement à accompagner les chercheurs.

Ces deux instances représentent finalement deux manières de penser la promotion. Officiellement, et dans les faits, le passage DR2 est un concours. Le jury sélectionne entre plusieurs candidats ceux que l'on jugera les meilleurs, sachant que le nombre de postes ouverts est toujours inférieur au nombre de candidats. Les CSS procèdent d'une autre logique. Si elles sont supposées accompagner les individus dans leur carrière, elles sont aussi là pour les évaluer, c'est à dire pour orienter et contrôler le travail effectué. Il ne s'agit plus ici d'identifier les meilleurs mais de regarder si les individus satisfont aux normes que s'est donnée l'institution.

Cette double organisation n'a pas encore totalement clarifié son articulation. On pourrait imaginer que les deux instances fonctionnent en parallèle, allant même, pourquoi pas, jusqu'à créer deux processus de promotion se complétant ou se corrigeant. L'un sélectionnerait les « meilleurs professionnels », l'autre recruterait les « bons cadres » dont l'institution a besoin. Ce n'est pas le cas. La première n'est pas considérée comme un «pur» instrument professionnel de sélection. La seconde s'empêche de jouer pleinement son rôle d'accompagnement à la carrière et les chercheurs s'interrogent sur son rôle effectif. La direction de l'évaluation dit ainsi :

*« On ne peut pas dire à quelqu'un en CSS, c'est bon, ton dossier est OK pour le concours DR, tu devrais te présenter....S'il se fait recalé au concours.....ce sera incompréhensible .... Donc on ne le dit pas. ».*

La direction considère implicitement que, si la CSS exprime au chercheur un point de vue sur la qualité de son dossier, elle engage le jury et l'institution. Or s'il s'agit bien d'un concours, son intérêt et sa légitimité résident dans ses prérogatives de choix entre plusieurs candidats. On mesure là sans doute toute l'ambiguïté autour du concours qui, de procédure « professionnelle » par excellence, est utilisée par l'institution dans une nouvelle logique plus managériale.

Cette dualité débouche sur une interrogation sur le rôle de la hiérarchie, interrogation à laquelle il n'est pas encore répondu.

### ***3.2 Une redéfinition du rôle des acteurs : quelle instrumentation ?***

Il existait avant 1996 trois niveaux hiérarchiques : le directeur scientifique, le directeur de département et le directeur de laboratoire. Les directions scientifiques exercent désormais une fonction transversale d'animateurs scientifiques pour impulser les projets. Les directeurs de département qui couvrent entre 50 et 200 chercheurs, ont en charge leur accompagnement. Dans le même temps, la fonction de directeur d'unité a été renforcée. Un directeur de laboratoire est aujourd'hui supposé exercer le management de proximité, organiser le travail

de l'unité en équipes, porter un projet d'unité et accompagner le personnel technique et administratif.

Nous avons montré précédemment les liens entre carrière et place dans l'organisation à travers le rôle de chef d'équipe. La nouvelle logique managériale impulsée par l'institution, suppose un renforcement du rôle de la hiérarchie. C'est en effet à elle qu'il revient de préparer les CR1 à devenir DR2 en les plaçant dans les situations qui leur permettront de prendre la mesure de ce nouveau métier.

Il n'est pas certain que cette ligne hiérarchique soit à l'heure d'aujourd'hui outillée, formée et incitée à accompagner les chercheurs dans la gestion de leur carrière. On constate plutôt un déficit du *management de proximité* alors même que les attentes sont renforcées. Il est ainsi symptomatique de voir à travers les entretiens biographiques que, si les CR ont une vision assez claire du métier de DR, ils ont une représentation très pauvre du travail quotidien à accomplir, pour réunir les conditions de la promotion. Si les « mentors » dans une logique professionnelle peuvent jouer ce rôle de décodage et de conseil, c'est bien au directeur de département et éventuellement de laboratoire de le faire dans une perspective plus managériale et intégrée.

### **3.3. Le problème de la « non carrière »**

Ces nouvelles modalités de promotion semblent poser, plus qu'avant, le problème des chercheurs « qui ne font pas carrière ». Il est évoqué tant par les chercheurs eux-mêmes que par la direction.

Les chercheurs expriment fortement leur inquiétude face au risque de ne pas être promus. La non reconnaissance du travail effectué et le sentiment qu'il n'y a pas de place pour les « vieux CR » dans cette organisation génèrent de la frustration et des questionnements.

Du côté de la DRH, la préoccupation majeure concerne la baisse du « taux de pression » du concours, c'est-à-dire le fait qu'un nombre non négligeable de chercheurs CR1 pouvant prétendre à devenir DR, décident de ne pas passer le concours. Le risque évident est de jeter un voile sur la sélectivité du concours et donc la suspicion sur les candidats reçus. N'avons-nous pas trop bien communiqué sur les nouveaux attendus pour passer DR ? Telle est la question posée. Non seulement les postes ouverts augmentent moins que le nombre de chercheurs susceptibles d'être promus mais de plus, certains chercheurs feraient de l'auto-sélection, soit parce que le changement de métier décrit ne les attire pas, soit parce qu'ils ne se sentent pas accompagnés dans une démarche qu'ils vivent comme une compétition.

Pourquoi le problème des « non carrières » semble-t-il s'exprimer en termes spécifiques dans ce type d'organisation et dans la période actuelle ?

Les évolutions dont il est ici question ne sont finalement pas très éloignées de celles décrites dans d'autres travaux relatifs au secteur privé marchand, comme ceux de Gastaldi [2006]. Elle présente une grande entreprise amenée à modifier sa gestion des chercheurs à la fin des années 1990 pour faire face à un nouveau régime de « compétition par l'innovation ». Le problème des chercheurs dont les compétences non stratégiques ne les destinent pas à faire carrière se pose ici aussi. La différence réside toutefois dans le recours au marché. Les cadres scientifiques sont recrutés à l'extérieur si besoin, et les chercheurs qui ne constituent pas le cœur des compétences requises sont invités à quitter l'entreprise. La gestion des « non carrières » dans le secteur public exige un dispositif approprié.

La période décrite sur le cas de l'INRA témoigne d'un double mouvement : en même temps que se reconstruit la légitimité professionnelle induite par des changements de pratiques du métier, l'organisation déploie un nouveau mode de management et installe une nouvelle

forme de légitimité. La carrière est le point de rencontre « naturel » de ces deux champs de légitimité à la fois managériale et professionnelle. Ceux-ci cohabitent plutôt bien pour les parcours d'excellence. Celui qui détient un très bon niveau de publication, sous condition qu'il parvienne à intégrer son projet personnel dans un projet collectif, sera promu. Il dispose du point de vue de la profession d'une forte valeur individuelle et il montre qu'il peut contribuer au collectif, ici sous une forme professionnelle. De même, celui qui parvient à gravir rapidement les niveaux hiérarchiques dans l'organisation, sous contrainte d'un niveau minimum de publications, sera aussi promu. Il aura fait la preuve de sa capacité à contribuer au management collectif de la recherche tout en donnant des garanties sur sa valeur scientifique individuelle. Le problème est finalement celui de « l'honnête chercheur ». Que devient le chercheur qui, tout en exerçant correctement son activité de recherche ne s'investit pas dans des tâches plus managériales et entrepreneuriales ? Que devient-il après avoir échoué ou s'être retiré du processus de promotion ?

Plus largement, cette situation renvoie à la question de l'engagement dans l'institution et de la loyauté du chercheur vis-à-vis d'elle. La carrière se trouve être au cœur d'une interaction entre trois composantes, l'individu, l'organisation et la profession. C'est une situation singulière au regard d'autres organisations plus classiques, générant des interactions plus simples entre individus et organisation. Nous faisons l'hypothèse que cette situation permet une variété plus importante de comportements.

En nous référant aux concepts de Hirschman [1970], nous suggérons que les chercheurs peuvent adopter trois attitudes.

- Les premiers font carrière et se trouvent *de facto* en situation d'exprimer « leur loyauté » face aux deux champs de jugement, dans une combinaison qui est propre à chacun.
- Pour ceux qui ne font pas carrière, deux attitudes sont possibles.

Les uns manifestent leur mécontentement et refusent le nouveau système. Ils adoptent un comportement de *voice* facilité ici par la dualité des champs de jugement. Il suffit d'opposer l'un à l'autre. Nous avons reçu le témoignage de chercheurs qui refusaient de devenir « les cadres de l'institution ». Nous aurions certainement pu entendre des chercheurs qui, en situation de responsabilité, remettaient en cause le jugement porté sur l'insuffisance de leur niveau de publications. Cette perception « d'illégitimité » de la non-carrière est susceptible de poser un jour des problèmes à l'institution, en terme d'implication et de remise en cause du système de promotion.

Les autres peuvent envisager de quitter l'institution et/ou le métier. C'est l'alternative *exit*. Elle n'est pas dans la tradition de ces organisations ni de cette profession. Plusieurs de nos interlocuteurs nous ont dit envisager d'occuper d'autres fonctions ou même de quitter l'INRA. Les départs comme les changements de métier restent toutefois rares. Si ces témoignages traduisent de nouveaux comportements, alors la gestion des ressources humaines devra en tenir compte.

## Conclusion

L'évolution du travail des chercheurs s'inscrit dans une évolution plus large de « la manière de faire de la science » et de la gestion publique. L'activité scientifique devient plus collective, en interaction plus étroite avec le secteur privé. La gestion publique fait appel aux financements externes et se dote d'objectifs stratégiques.

Dans ce contexte, l'INRA nous donne l'opportunité d'analyser les évolutions concomitantes du travail et de la gestion des carrières. Il n'est que partiellement représentatif des organismes de recherche publique. S'il partage avec eux le statut de ses agents, il est à la différence des autres, fortement piloté par l'aval, le secteur de l'agriculture.

La montée des tâches managériales et entrepreneuriales ont une répercussion sur les déterminants de la carrière. Les exigences de publications, au cœur de l'évaluation professionnelle, sont renforcées mais doublées de la nécessité de faire la preuve de sa capacité à être un entrepreneur de la recherche et/ou un animateur de la recherche collective. La fonction Ressources Humaines joue un rôle plus réactif.

L'hybridation du travail et du métier est associée à d'autres formes d'hybridation : hybridation des déterminants de la carrière, hybridation des champs de légitimité et finalement hybridation d'un certain nombre de dispositifs de gestion. Dans le contexte de permanence de l'emploi, de faible culture de la mobilité et de double légitimité, émerge le problème des « non-carrières » comme un enjeu de gestion à venir.

## Bibliographie

Allen T.J., Katz R. (1986), « The Dual Ladder : Motivational Solution or Managerial Delusion ? », *R&D Management*, 16, 2, pp. 185-197.

Brunsson N., Sahlin-Anderson K. (2000), « Constructing organisations. The example of public reform sector », *Organization Studies*, 21, 4, pp. 721-746

Callon M. (1989), *La science et ses réseaux, genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, La Découverte.

Exworthy M., Halford S. (1999), *Professionals and the New Managerialism in the Public Sector*, Open University Press, Buckingham.

Fitzerald L., Ferlie E. (2000), « Professionals : back to the future ? », *Human Relation*, 53,5, pp 713-739.

Hackett, E. J., Conz, D., Parke J., Bashford J., DeLay S. (2004). « Tokamaks and turbulence: research ensembles, policy and technoscientific work », *Research Policy*, 33, 5, pp. 747-767

Hirshman A.O. (1970), « *Voice, exit and loyalty : Responses to Decline in Firms, Organization, and States* », Cambridge, Harvard University Press.

Hourquet P.G., Roger A. (2004), « La gestion de carrière des professionnels de recherche et développement », in Guerrero S., Cerdin J.L., Roger A. (eds), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert/AGRH, pp. 251-265.

Knorr-Cetina K. (1981), *The Manufacture of Knowledge. An Essay on the Constructivist and Contextual Nature of Science*, Oxford, Pergamm Press.

Latour B, Wooglar S. (1988), *La vie de laboratoire, la production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte.

Gastaldi L. (2006), « Dynamique des systèmes de gestion des compétences en recherche : le cas d'un groupe de chimie de spécialités », in Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (eds.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, à paraître.

Mangematin V. (2001), « Individual Careers and Collective Research: Is There Any Paradox? », *International Journal of Technology Management*, Special Issue, 22/8, pp. 1-10.

Mangematin V, Peerbaya A. (2005), « Les grands équipements en sciences de la vie : quelle politique publique? » *Revue Française d'Administration Publique*,

- Noodergraaf M. (2005), « Professional organizing in public service delivery », *Communication au colloque EGOS*, Berlin.
- Oakes L.S., Townley B., Cooper D.J. (1998), “Business Planning as Pedagogy : Language and Control in a Changing Institutional Field”, *Administrative Science Quarterly*, 43/2, pp. 257-292.
- Powell M.J., Brock, D.M., Hinings C.R. (1999), “The changing professional organization”, in Brock, D.M., Hinings C.R., Powell M.J., (Eds), *Restructuring the professional organization*, London, Routledge, pp. 1-19.
- Shinn T. (2000), « La recherche technico-instrumentale comme régime transversal », *Revue Française de Sociologie*, 41, 3, pp. 447-473.
- Stephan P. (1996), “The Economics of Science”, *Journal of Economic Literature*, Vol XXXI, pp. 1199-1235.
- Vinck D. (1992), *Du laboratoire au réseau. La travail scientifique en mutation*, Luxembourg, Office des publications officielles des Communautés Européennes.
- Vinck D. (2005), « Ethnographie d’un laboratoire de recherche technologique, analyse de la médiation entre recherche publique et appropriation privé », *Sciences de la Société*, 66, pp 73-91.
- Vinck D., (2006), L’équipement du chercheur : comme si la technique était déterminante, *Ethnographie.org*, 9.
- Whitley R. (2000), *The Intellectual and Social Organization of the Sciences*, Oxford, University Press.