

« Organisation de la Recherche » Point de situation au 4 juin 2018 – S. Piperno

Introduction

Dans le cadre de la création de l'Université-Cible (UC), l'organisation de la recherche des établissements concernés est un sujet majeur, qui recouvre différents aspects : gouvernance et instances de décision, stratégie scientifique, méthodes de distributions de moyens, structuration de la recherche et évolution/articulation des structures actuelles, etc. Certains d'entre eux ont été abordés dans le cadre du cycle de séminaires de connaissance réciproque (plus précisément dans le fil rouge « Organisation de la Recherche », dont une intégrale des restitutions est disponible). L'objectif de cette note est de faire le point sur les réflexions menées sur le sujet précis de « l'organisation de la recherche ».

Organisation de la réflexion

Le sujet de l'organisation de la recherche a été abordé lors de quatre séminaires.

Lors du *SCR de l'Ifsttar Marne-la-Vallée (6-7 décembre)*, il a été proposé de créer deux Groupes de Travail sur deux sujets connexes, qui avanceraient en parallèle des SCR et en lien avec le « Groupe Recherche U-Cible¹ » :

- « **GT Scénarios** » :
 - Pitch : si l'avis est assez partagé sur l'intérêt d'une structuration de la recherche au-delà des laboratoires, le modèle n'est pas unique (entre « rien » et des « boîtes décidant de tout », en passant par des réseaux de recherche ou des fédérations de recherche renforcées...).
 - Objectif : proposer quelques scénarios de structurations possibles. « Possibles » au sens où ces organisations ne seraient pas incompatibles avec par exemple le traitement de questions d'arbitrage de profils de postes d'EC/C, d'ITA, d'animation scientifique transversale, de lien entre les sites de l'université nationale, d'évaluations HCERES, etc.
 - Composition : les membres du « Groupe Recherche U cible » et E. Colin de Verdière (UPEM, labex Bézout), J.-P. Lebacque (IFSTTAR/COSYS), C. Blanquart (IFSTTAR/AME), M. Colombert (EIVP), Ph. Vezin (Ifsttar/TS2), Ph. Côte (IFSTTAR/GERS), M. Bornert (ENPC, labex MMCD), J. Najim (UPEM, labex Bézout), O. Bonin (IFSTTAR, AME/LVMT), C. Trotot (UPEM), T. Bourouina (ESIEE Paris), P. Zembri (UPEM/LVMT), C. Boehm (ESIEE Paris), B. Tassin (ENPC, labex Futurs Urbains), P.-B. Joly (INRA, labex SITES), Ph. Loubaton (UPEM, labex Bézout).
- « **GT Connexions** » :
 - Pitch : en parallèle de question d'organisation, il a été proposé de constituer un GT dont l'objectif serait de trouver les périmètres scientifiques permettant de fédérer les laboratoires de façon pertinente

¹ Groupe réunissant les VP. Recherche, Dir. Recherche et Dir. Scientifiques des établissements destinés à fusionner dans l'Ucible : D. Lambertson (UPEM), P. Landauer (ENSA VT), O. Français (ESIEE Paris), N. Paparoditis (ENSG), Y. Diab (EIVP), S. Piperno (IFSTTAR)

- **Objectif :** construire une cartographie des collaborations existantes et potentielles pour proposer des périmètres scientifiques pertinents d'articulation des laboratoires. Ces périmètres scientifiques pourraient ensuite être précisés dans le cadre de séminaires faisant participer les laboratoires intéressés, sur le modèle du « Forum Tremplin », et démontrant la valeur ajoutée d'une structuration de la recherche telle que définie par le GT scénarios.
- **Composition :** L. Kébir (EIVP), J.-M. Laheurte (UPEM/ESYCOM), O. Brossard (UPEM/LISAA) ; Ph. Basset (ESIEE Paris/ESYCOM), A. Schoen (ESIEE Paris/LISIS), M. Bejarano (ESIEE Paris), D. Mignot (IFSTTAR/TS2), F. Bourquin (IFSTTAR/COSYS), C. Blanquart (IFSTTAR/AME), M.- P. Deseilligny/B. Bucher (IGN/ENSG), F. Lopez (EAVT).

Lors du SCR de l'UPEM (29-30 janvier), le débat a confirmé l'intérêt collectif à construire une organisation nouvelle, au-delà de la simple juxtaposition des unités de recherche (construire des ensembles visibles et lisibles, notamment à l'international ; construire des avis ou des arbitrages sur des périmètres plus larges que les unités, et argumenter ceux-ci de manière homogène au regard de la contribution à une stratégie scientifique partagée, au lieu d'un unique débat global comparant des demandes individualisées des laboratoires sur la base de critères spécifiques à chacun d'entre eux et donc hétérogènes ; exploiter au mieux les connexions existantes ou potentielles ; promouvoir une animation scientifique nouvelle et/ou renouvelée, construire une stratégie scientifique, et donc une identité, du nouvel établissement, qui ne soit pas que l'agrégation des stratégies scientifiques de ses laboratoires etc.). Des évolutions d'organisation ouvrent des questions sensibles (crainte de perte d'autonomie, mises en commun, etc.) et l'idée n'est pas forcément d'adopter au moment de la fusion une « configuration finale ».

Différentes formes « schématiques » d'organisation (« affichage », « animation », « structuration en cours », « pôles structurés »), issues des premiers travaux du GT « Scénarios », ont ensuite proposées et discutées, le but étant de commencer à évaluer leur faisabilité, les bénéfices collectifs à en retirer, les avantages et inconvénients, etc. Les deux propositions intermédiaires ont été jugées les plus prometteuses et devaient être précisées.

Les ateliers des SCR de l'IFSTTAR Nantes (12-13 mars) et d'ESIEE Paris (5-6 avril) étaient consacrés à des échanges entre les participants et les propositions avancées par les deux GT : précisions sur les formes d'organisation pour le « GT Scénarios » et discussions sur les premières propositions de « périmètres possibles » pour le « GT connexions ».

Etat courant des réflexions sur l'organisation future de la recherche

1. Formes d'organisation

Deux formes d'organisation assez proches sont envisagées : elles fédèrent sans les remettre en cause les « unités de recherche évaluées par l'HCERES » (les laboratoires des universités et écoles, les départements et UMR de l'Ifsttar ne voient pas leurs contours redessinés). Ces deux formes (« fédérations de recherche », « groupements de coordination scientifique ») sont brièvement décrites ci-dessous :

Fédérations de recherche avec moyens d'animation

Comment ?

- Les structures de recherche participent aux FDR en manifestant leur intérêt
- Engagement minimal à définir (importance de la thématique dans l'unité)
- Pas d'exclusivité entre les FDR (on ne doit pas choisir entre les FDR)

Pour quoi faire ?

- Lisibilité / Visibilité internationales

- Animation scientifique collective autour de sujets définis dans la FDR (sujets nouveaux, sujets interdisciplinaires, collaborations sur des sujets complexes, projets nouveaux à monter, prospective, etc.)
- Séminaires scientifiques pour faire émerger de l'interdisciplinarité
- Brainstorming pour proposer des projets ISITE et des « outils incitatifs »
- Informations croisées sur les stratégies scientifiques des structures de recherche (contrats doctoraux, recrutements, formations, etc.)

Moyens

- Des moyens limités de fonctionnement (ressemble aux « animations d'axe » IFSTTAR ou aux « projets fédérateurs » IFSTTAR)
- Pour séminaires communs, colloques communs, éventuellement outils et BD communs, etc.
- Extension possible pour davantage de moyens : quelques stages, investissements, mobilités entrantes décidés collectivement ?

Missions

- Donner des avis collectifs sur des demandes d'outils incitatifs U cible (avis = bien / pas bien, mais aussi priorités !)
- Construire une vision collective U cible sur le « périmètre » (transversal, interdisciplinaire, etc.) : contributions actuelles, pistes possibles, manques, etc...
- Missions non confiées aux fédérations : arbitrage direct sur les moyens des structures de recherche / avis direct sur les demandes de recrutement, etc.

Groupeements de coordination scientifique avec moyens et missions d'orientation

Comment ?

- Les structures de recherche participent aux GCS en manifestant leur intérêt
- Engagement minimal des structures de recherche (importance de la thématique dans le labo/dpt, participation attendue de tous les chercheurs concernés, etc.)
- Pas d'exclusivité entre les GCS (on ne doit pas choisir entre les GCS) mais un chercheur/une équipe (?) doit être principalement seulement sur un GCS ; c'est donc un peu plus « structurant »
- Si on (labo/équipe) ne participe pas à un GCS, on risque de ne pas avoir voix au chapitre pour certains aspects

Pour quoi faire ?

- Idem FDR
- Travail plus profond vers l'élaboration de la stratégie scientifique pour l'ensemble des entités du GCS – sans que cela n'impose une stratégie aux entités participantes (mais ils devront se positionner par rapport à cette stratégie).

Moyens

- Des moyens de fonctionnement (ressemble aux « animations d'axe » IFSTTAR ou aux « projets fédérateurs » IFSTTAR), un peu moins limités que FDR
- Pour séminaires communs, colloques communs, éventuellement outils et BD communs, etc. mais aussi des stages « communs », des investissements « communs », des « mobilités entrantes décidés collectivement », des contrats doctoraux, à des niveaux à définir.

Missions

- Donner des avis collectifs sur des demandes d'outils incitatifs U cible (avis = bien / pas bien, mais aussi priorités !) avec poids fort dans les arbitrages U cible
- Construire une stratégie collective U cible sur le « périmètre » (articulation des stratégies des entités participantes, force de proposition pour des rapprochements et la structuration de la recherche) ; exprimer des besoins en recrutements/formation pour l'U cible ayant un poids « non indicatif » dans les décisions finales
- Participer à la construction et la mise en œuvre de la stratégie scientifique de l'U cible
- Avis sur les évolutions des formations et des structures de recherche? Avis sur les recrutements proposés par les structures de recherche ?

Les formes envisagées sont relativement proches. Les points communs sont :

- Les structures de recherche participent en manifestant leur intérêt, sans exclusivité,
- Objectifs de lisibilité / visibilité internationales,
- Animation scientifique définie dans les périmètres, séminaires scientifiques vers l'interdisciplinarité,
- Missions : avis collectifs sur des demandes d'outils incitatifs U cible, construire une vision collective U cible sur le « périmètre » (contributions actuelles, pistes possibles, manques, etc.).

La différence entre FDR et GCS relève surtout des « curseurs » mis sur les moyens et les arbitrages (voir différences principales dans le tableau ci-dessous). Ces moyens doivent être différents des moyens propres attribués aux unités et arbitrés au sein des unités. L'utilité de telles structures est directement liée aux moyens et missions d'animation qui leur sont confiés mais aussi aux missions d'arbitrage scientifique via les avis sur les recrutements. Dans les GCS, il y a une mission supplémentaire de réfléchir à la stratégie scientifique de l'établissement sur une thématique ou un périmètre donné. L'objectif in fine de proposer collectivement des travaux originaux sur des sujets complexes peut permettre d'initier un cercle vertueux (en termes de productions scientifiques, de projets) et ce faisant motiver certaines unités pour participer vraiment.

FDR	GCS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Informations croisées sur les stratégies scientifiques des structures de recherche (contrats doctoraux, recrutements, formations, etc.) ○ Moyens limités (~ « animations d'axe » ou aux « projets fédérateurs » IFSTTAR) : stages, investissements, mobilités entrantes ○ Pas d'avis direct sur les moyens des structures de recherche ; pas d'arbitrage direct sur les moyens des structures de recherche (les plus importants, comme les recrutements) 	<ul style="list-style-type: none"> • Travail plus profond vers l'élaboration de la stratégie scientifique pour l'ensemble des entités du GCS, mission de construire une stratégie collective U cible sur le « périmètre », • Moyens étendus d'animation et d'incitations pour actions communes (séminaires, colloques communs, outils et BD, stages « communs », investissements, etc.) et contrats doctoraux • expression de besoins en recrutements & formation pour l'U cible ayant un poids « non indicatif » dans les décisions finales ; voire avis sur les évolutions des formations et des structures de recherche. Avis sur les recrutements proposés par les structures de recherche.

2. Périmètres scientifiques pour les FDR / GCS

Une réflexion naturellement foisonnante sur des périmètres scientifiques

Le GT « Connexions », autour de C. Blanquart, a tenté de définir des périmètres scientifiques de pôles sur la base des proximités déjà existantes ou potentielles, et visant la complémentarité et non la redondance avec les structures d'animation existantes. Des cartographies successives ont été construites et comparées : cartographies sur la base des proximités disciplinaires (domaines de publications), des proximités issues des dynamiques initiées par les LabEx, des proximités générées par le montage des projets en réponse aux AAP I-Site, des proximités issues des collaborations existantes via les projets autres que ceux en réponse aux AAP I-Site, des proximités issues des « plates-formes » de recherche, etc. Deux périmètres distincts se dégagent pour les FDR/GDS : un périmètre disciplinaire et un périmètre thématique, les cartographies non disciplinaires produisant des résultats proches.

Ce travail a donné lieu à des débats variés : il conduit notamment à des positionnements pluriels des structures de recherche, parfois pluridisciplinaires d'une part, ou contribuant avec des pondérations diverses aux thématiques définies d'autre part. Les questions de fond et de forme (appartenance exclusive ou non d'une unité à un périmètre, etc.) se rejoignent donc rapidement. **Ainsi, il a été affirmé que la réflexion sur les « périmètres scientifiques » ne peut pas être menée indépendamment des formes d'organisation choisies !** Il est par conséquent prévu de fusionner les deux GT assez rapidement.

Visibilité, lisibilité et structure matricielle.

Parallèlement, il est rapidement apparu difficile de trancher entre une structuration selon un périmètre disciplinaire ou thématique. En effet, ces périmètres répondent à des enjeux différents : les carrières académiques (recrutements, évaluations et promotions), la formation (écoles doctorales) ou encore la dynamique de publication, obéissent souvent à une logique disciplinaire. Toutefois, les appels à projets ou la demande sociale sont souvent formulés autour d'enjeux thématiques. Alors que la définition de « périmètres interdisciplinaires » fait sens pour positionner l'Ucible sur ces enjeux, elle ne saurait être exclusive de périmètres plus disciplinaires. Ces deux périmètres peuvent en effet contribuer à la visibilité du nouvel établissement, chacune auprès de communautés spécifiques. **Une présentation matricielle (croisant disciplines et « enjeux/thématiques ») aurait donc des avantages.**

Ainsi, des travaux ont par la suite consisté à croiser des ensembles disciplinaires et des enjeux transversaux. Ce travail n'est pas encore achevé : il faut notamment viser à trouver les ensembles disciplinaires pertinents, et à suffisamment différencier les enjeux. Il s'agit également de préciser les problématiques associées à ces enjeux, permettant de construire la stratégie scientifique de l'Ucible (qui inclut le projet scientifique de l'ISITE mais va au-delà), apportant de la lisibilité et de la visibilité, et positionnant les laboratoires de façon plus claire, etc. Enfin, il s'agit d'envisager l'articulation des périmètres thématiques proposés avec les dynamiques existantes (LabEx, projets Tremplin...). Les enjeux transversaux listés pour le moment sont les suivants :

- « Aménager durablement les territoires »,
- « Transition numérique »,
- « Transport et mobilité durables »,
- « Crises et résiliences »,
- « Sécurité des déplacements »,
- « Innovation sociale et humanités ».

3. Synthèse et vision globale

En résumé, on imagine donc :

- Une présentation « matricielle » de la recherche, rendant possible
 - affichage et lisibilité disciplinaire, cohérents avec une logique académique,
 - visibilité et animations scientifiques transversales sur des enjeux sociétaux, cohérents avec le positionnement de l'Ucible dans son écosystème.
- Un choix à faire pour la forme FDR/GCS et des moyens et missions à préciser ; les enjeux transversaux doivent être porteurs de valeur ajoutée par rapport à l'animation disciplinaire plus classique, à celle intra-unités, ou encore à celle inter-unités déjà existante (LabEx, projets I-SITE, etc.).

- Une « première liste » de thématiques transversales
- Un lieu où l'évolution des thématiques transversales, de l'organisation globale et des unités de recherche pourrait être discutée (par exemple : sénat académique de l'Ucible, dont les missions sont à définir).

4. Suite des travaux

Beaucoup de questions importantes restent :

- Lisibilité globale de l'organisation :
 - Il faut « compléter » les enjeux transversaux : nous avons peut-être oublié des thèmes majeurs, qui seraient des vecteurs forts de visibilité pour l'U-Cible. Il faut évaluer si nous avons des redondances trop fortes entre enjeux. Il faut également en préciser les problématiques. Par ailleurs, il est rassurant que tout ne soit pas rapporté à « la Ville » !
 - Que fait-on des possibles laboratoires isolés ?
 - Vise-t-on des périmètres « uniformes » (unicité de forme, homogénéité de taille) ? Si la présentation est trop complexe, cela ne sera ni lisible ni visible...
 - L'organisation matricielle n'aura-t-elle pas tendance à devenir diagonale ?
 - Rupture ? Le système envisagé n'aide pas à la rupture ou à l'évolution à court terme.
- Prérogatives, rôles, missions, moyens
 - Eviter les mille-feuilles : différencier les missions ; la co-construction d'une stratégie scientifique d'établissement est un objectif nouveau dans le paysage mais des périmètres d'animation scientifique transversale (sans systématiquement de missions de définition de stratégie scientifique) préexistent néanmoins, comme les labex ou les écoles doctorales, les « Tremplin », les axes ou les projets fédérateurs de l'Ifsttar.
 - UMR : le cas des UMR doit être regardé avec attention, notamment parce que leur avenir en général, et leur insertion dans notre organisation, est à discuter avec les autres tutelles.
 - La prise en compte des sites non marnovalliens de l'IFSTTAR doit également faire l'objet d'une attention particulière.

Pour la suite, ces réflexions doivent aussi s'articuler avec les questions de formation (par exemple, le développement de formations sur les enjeux transversaux). Au préalable, elles doivent être finalisées en GT « Scénarios + Connexions » puis Groupe Recherche U-Cible, et portées auprès des unités de recherche pour faire remonter les remarques et idées.