



Workshop Coaching et Ressources Humaines en Sciences : quel regard ?

Vendredi 27 novembre 2009
Délégation Régionale du CNRS
250 avenue Albert Einstein
Sophia Antipolis

Le workshop a été présidé par Stéphanie Godier, directrice de l'association européenne Recherche et Avenir et ouvert cette année encore, par Jean-Paul Boisson, Chargé de Mission à la Délégation Régionale du CNRS de Sophia Antipolis. Le programme de cette journée est rappelé en fin de document.

Quatre ateliers, huit intervenants, des participants de tous horizons..., le workshop REA a été l'occasion de débats animés autour du regard porté sur le coaching et les ressources humaines en sciences.



Les participants au Workshop

Atelier 1

RESSOURCES HUMAINES EN ENTREPRISE

Management d'équipe en entreprise

Intervenant : Alexandre WILLIAMS (Co-dirigeant d'Etypharm - Paris)

Animatrice : Stéphanie Gellée

Rapporteur : Pierre Castelain

Rédacteur Synthèse : Katia Mathias



Alexandre Williams (Etypharm) et Stéphanie Gellée (REA)

Alexandre Williams a une double casquette de pharmacien et de diplômé d'une école de commerce. Il a une expérience de Manager à divers niveaux. Etypharm est une PME de 1000 personnes. C'est une société implantée en Amérique latine, Inde, Chine, Canada qui fait de la galénique (forme à libération prolongée). Elle est spécialisée dans le développement de produits cardiovasculaires, anti- douleur... La commercialisation de ces médicaments se fait par de nombreuses sociétés.

Alexandre Williams a été manager dans différents pays : il a dirigé une filiale à Shanghai et en a managé une autre en Inde. Actuellement, il s'occupe de la gestion des filiales étrangères depuis la France. Cela consiste à gérer 10 personnes qui gèrent à leur tour plusieurs équipes.

Alexandre Williams souligne le fait qu'il est très différent de manager un groupe ou une filiale. Un des points majeurs du management est la personnalité du manager. Il doit s'adapter aux cultures d'entreprises dans chaque société ainsi qu'à la culture du pays (environnement social et religieux).

Le choix du Manager est primordial car c'est lui qui donne le ton. Il doit affirmer et imprégner l'entreprise de son style. Son travail consiste à donner les moyens aux personnes sous ses ordres d'atteindre leurs objectifs et par là même, d'atteindre les objectifs quantifiables fixés par l'entreprise. Les personnes sont ainsi encadrées. Pour autant, ces personnes doivent être indépendantes et savoir prendre des décisions.

C'est ainsi que contrairement à ce qui se passe dans le public, dans le domaine de l'industrie, il faut savoir prendre des décisions pour remplacer des gens qui ne sont pas ou plus à leur place, souvent parce qu'elles n'ont pas ou ne se donnent pas les moyens de s'adapter à l'évolution de l'entreprise.

Questions

- Quelle est la place laissée à la parole innovante (différente de la majorité)? (CC)

Tout dépend du Manager. Certains acceptent la discussion à condition que ce soit dans un cadre précis. De nombreuses personnes ont peur de dire ce qu'elles pensent. AW défend les personnes qui ont le courage de leurs opinions. Dans chacune de ses filiales, il préfère les personnes courageuses aux personnes qui n'osent pas.

- A quel moment faut-il se remettre en question ? (SG)

On finit par connaître les personnes qui ont tendance à se lamenter constamment. Leurs plaintes ne sont pas prises en compte de la même façon.

- Les valeurs sont-elles bien identifiées ? (MA)

Les propriétaires d'Etypharm ont fini par se séparer. Tous les employés l'ont ressenti mais les valeurs de la société (entreprendre, se tourner vers l'internationale) sont restées intactes grâce à la personnalité des fondateurs.

Les valeurs des filiales en Asie sont différentes de celles de la société mère.

- Est-ce que vos valeurs influencent l'ensemble de l'entreprise ? (CC)

Il y a un changement de valeur actuellement. Au sein de l'équipe dirigeante, AW représente les valeurs de la société familiale alors que le nouveau repreneur est un gestionnaire et a donc des valeurs différentes. Cette crise peut être résolue par l'insufflation des valeurs anciennes au sein des valeurs nouvelles et ce, sans conflit.

- Dans cette fusion, y a-t-il un accompagnement au changement ? (MA)

Il y a des règles pour coacher les personnes afin de leur retrouver du travail. En 2002, il a fallu se séparer de presque 200 personnes. Cela n'aide pas les sociétés car il faut pouvoir rebondir. Ce licenciement a coûté 7 millions d'euro à l'entreprise. P. Castelain est arrivé à la conclusion qu'il fallait des équipes dédiées à l'intégration pour faciliter l'intégration des sociétés. Les gens ont du mal à accepter le changement, ne serait-ce que celui du nom de leur entreprise.

- En cas de conflit entre les valeurs, qu'est-il préférable de privilégier, le financier ou le personnel ?

Il est parfaitement possible de concilier les deux.

Atelier 2

COACHING ET EDUCATION

L'expérience du coaching dans l'Education

Intervenant : Ghislaine DESCHAMPS (Coach – Paris)

Animateur : Michel Aymé

Rapporteur : Stéphanie Godier

Rédacteur Synthèse : Katia Mathias



*Ghislaine Deschamps (Sine Qua Non) et
Michel Aymé (REA)*

Voici une vision transversale très intéressante d'après Michel Ayme qui propose plusieurs affirmations sous forme de questions à discuter telles que :

- L'accompagnement est-il une idée nouvelle dans l'Education ?
- Le développement personnel est-il associé à un travail de secte ?
- Le système éducatif ne privilégie-t-il pas la sanction à visée progressiste ?
- Comment peut-on concilier le progrès du groupe/de la classe/de l'équipe avec celui de l'individu?
- Que fait-on des laisser pour compte ?

Ghislaine Deschamps, intervenante-coach auprès des salariés de l'Education Nationale (EN) constate que le souci de l'EN est de développer des savoirs et des savoir-faire mais pas des savoir-être. En effet, la transmission qui est l'objectif premier, a longtemps occulté l'évolution personnelle.

Dans les écoles d'ingénieurs et de commerce, les responsables se soucient surtout de la rentabilité et du pragmatisme. En particulier, ces écoles veillent à ce que leurs étudiants trouvent un emploi à la sortie. Pour cela, il faut qu'ils soient bons en communication et en management. Il faut qu'ils sachent travailler en équipe et en apprendre les techniques. En école de commerce notamment, on galvanise les étudiants en leur présentant la fourchette de salaires à laquelle ils vont avoir droit. C'est ainsi que les entreprises se tournent naturellement vers ce genre d'école car elles préfèrent ceux qui sont le plus rapidement opérationnels.

Les Universités commencent seulement à prendre conscience qu'il faut accompagner leurs étudiants vers la recherche d'emploi.

S'agissant du travail mené en équipe, Y. Rabbia souligne le fait qu'à l'Université, l'autonomie qu'on demande aux étudiants, implique de devoir travailler de cette façon, entre collègues. Notre intervenante note que les élèves des écoles de commerce ont fortement confiance en eux, mais subissent le phénomène de clonage, ce qui peut entraîner un manque d'innovation. Elle constate par ailleurs que les formations pour savoir se présenter, communiquer, etc.... ne sont pas suffisantes pour être totalement efficaces.

Rares sont les grandes entreprises qui forment les cadres au management. En général, on devient manager parce qu'on était compétent dans son précédent poste. Or, il faut de la maturité, des qualités humaines pour devenir Manager. Il faut savoir anticiper, se demander comment on peut évoluer pour éviter l'échec. Il faut se demander ce que l'on veut être, quels sont nos talents et tendre vers un idéal qui peut devenir un objectif.

Le travail sur l'estime de soi (le contraire du jugement) doit se faire dans les établissements d'élite où les conditions de travail sont draconiennes. Il passe par une invitation à la pédagogie différenciée, un encouragement à la citoyenneté, par l'intégration d'un livret de compétences (dès la primaire sur le savoir-être et le savoir-faire) et la valorisation de la participation des élèves dans le milieu associatif. En résumé, l'estime de soi, c'est mettre le zoom sur le verre à moitié plein.

Questions

- Quand on vous demande d'intervenir en coaching, qu'attend-on ? (NM)

L'accompagnement individuel démarre sur un projet. Le coaching est axé sur quelque chose de concret. La personne coachée peut être exactement ce qu'elle veut être. Les séances de coaching se passent bien si la personne coachée est évidemment volontaire. A partir de là, elle va évoluer en prenant compte de ses erreurs. Le coach est dans la protection de l'individu coaché et petit à petit, il élargit son champ du possible.

En général, le coaching est demandé dans une entreprise en période de « crise » alors que ce devrait être une démarche prévisionnelle.

Le coaching de groupe consiste à proposer aux participants un travail sur les points faibles et les points forts d'un projet. Mais il faut une règle du jeu que chacun doit respecter.

- A quel moment apprend-on l'autonomie à l'enfant devenant adulte dans l'Education Nationale ? (GS)

C'est une préoccupation des enseignants. L'estime de soi, cela se travaille. A l'école, des dispositifs se mettent actuellement en place en ce sens. On parle de compétences mais pas uniquement en matière scolaire. Les inspecteurs encouragent l'évaluation formative.

- Anecdote

Une étude a été réalisée dans une école primaire défavorisée en 1968. Deux chercheurs ont fait passer des tests à des élèves. Ils en ont tirés quelques uns au sort et ont fait croire aux professeurs que ces derniers étaient plus doués que les autres, ce qui en fait était totalement faux car arbitraire. A la fin de l'année, ces élèves là ont pourtant eu de meilleurs résultats car ils avaient tout simplement été valorisés.

Atelier 3

RESSOURCES HUMAINES DANS LA RECHERCHE

Recherche : quel management d'équipe ?

Intervenant : Jean-Paul BOISSON (Chargé de mission à la DR20 du CNRS – Sophia)

Animateur : Pierre Castelain

Rapporteur : Michel Aymé

Rédacteur Synthèse : Katia Mathias



*Jean-Paul Boisson (DR20 du CNRS) et
Pierre Castelain (REA)*

A l'origine, chercheur en physique nucléaire, Jean-Paul Boisson est l'ex-directeur de la Délégation Régionale (DR20) du CNRS Côte d'Azur, créée en 1990. Il a assuré la Direction de la DR 20 pendant 17 ans.

Au CNRS, une DR a deux fonctions :

- représenter la Direction Générale Nationale sur une région (« circonscription ») dont la DR est le « délégué »
- assurer la gestion des ressources humaines et financières.

De plus la DR20 suit, coordonne et soutient les laboratoires de Recherche CNRS de la Région et veille à la formation de leurs directeurs, notamment dans le cadre du management d'équipes.

Dans les laboratoires, les Directeurs, nommés en général pour quatre ans, ont à gérer et diriger deux catégories de chercheurs : les ingénieurs/techniciens administratifs d'une part et les chercheurs proprement dits d'autre part.

Aujourd'hui, le Directeur de laboratoire n'a plus qu'une autorité hiérarchique limitée/souple sur ses chercheurs et ce pour deux raisons : tout d'abord les chercheurs sont exclusivement jugés/évalués sur leurs volume/qualité de publications et ensuite, pour leur financement, leurs équipes dépendent de plus en plus de budgets externes, notamment aux deux tiers des appels d'offres ANR (France) et PCRD (Europe). C'est ce qu'on appelle le « financement sur projets ».

Les équipes se plaignent souvent de consacrer trop de temps à la préparation des appels d'offres et à la recherche de partenaires dans les gros projets. Elles peuvent « cohabiter » dans les gros laboratoires avec peu de contacts transversaux. Le Directeur, lui-même ancien chercheur, ce qui ne facilite pas son management, doit s'efforcer de maintenir lien et cohésion entre les équipes (réunions régulières,...). Sa personnalité et sa motivation à diriger feront la différence dans l'ambiance du laboratoire et la nature de la relation hiérarchique, d'autant que sa prime de « Directeur » reste modeste (environ 300 €) et qu'il devra ensuite se réintégrer aux équipes qu'il aura dirigées. N'ayant donc pas tous les pouvoirs et souvent pas le niveau de formation managériale, il y a relativement peu de candidats à la fonction.

Qu'est ce qu'un bon chercheur ? Comment l'évaluer ? Selon JP Boisson, il n'y a qu'une réponse : c'est le chercheur qui publie. Pour l'évaluation, une réforme a introduit une batterie de critères débouchant sur des possibilités de primes spécifiques. Quant aux redevances de brevets sur des inventions du chercheur en laboratoire, elles sont prévues si le brevet est commercialisé et ce en fonction de répartitions au prorata.

Comme ailleurs dans le secteur public, le CNRS, s'il n'est pas en avance dans la gestion des Ressources Humaines, a donc subi des évolutions complexes affectant son financement et sa gestion dans un univers où la recherche est un investissement à long-terme et où les budgets à décrocher sont de plus en plus lourds, avec des équipements toujours plus pointus et plus coûteux.

Les budgets de fonctionnement récurrents qui constituaient il y a encore 15 ans le socle de financement des laboratoires en recherche plus « fondamentale » se sont considérablement réduits et sont de plus en plus remplacés par des « programmes blancs » qu'il faut néanmoins préparer et défendre auprès de l'ANR, en concurrence avec d'autres laboratoires et projets.

A la question de savoir qui oriente les recherches, la réponse est maintenant claire : ce sont les appels d'offre ANR et PCRD, par leur nature et contenu qui orientent les travaux des laboratoires, sachant que certains domaines, considérés comme moins stratégiques (branches de Sciences Humaines et Sociales notamment) auront moins accès à ce type de financements.

A côté des 20 000 chercheurs publics (CNRS, INSERM,...), travaillent à l'Université environ 80 000 enseignants-chercheurs en « Recherche Académique » qui doivent en théorie consacrer 2/3 de leur temps à la Recherche et 1/3 à l'enseignement. Le débat porte sur ce ratio, mal respecté et sur l'évaluation de ces chercheurs, rarement ou jamais faite à l'Université. L'enseignement y prendrait-il le pas sur la Recherche ?

Dans les pays étrangers, surtout anglo-saxons, la recherche s'effectue essentiellement dans le cadre universitaire, avec des budgets de Recherche sans commune mesure. Certains jeunes chercheurs français partent aux USA pour y travailler dans des conditions matérielles bien supérieures.

En conclusion, la gestion des ressources humaines dans la recherche publique s'est complexifiée ces dernières années, en raison entre autres de l'émergence de la compétition nationale et internationale, à la fois intra et inter-laboratoires, des budgets sur contrats et de l'orientation plus « appliquée » des projets. A l'intérieur des laboratoires de Recherche publique, le type de relations et de management dépend pour l'essentiel du Directeur, le CNRS donnant les grandes orientations et coordonnant formation et évaluation.



Les intervenants et participants au Workshop

Questions

- Dans le cadre économique actuel, comment va-t-on gérer la crise qui n'est pas terminée ? (PC)

La Recherche est un investissement sur le long terme. Aujourd'hui, on juge un pays sur sa capacité d'innovation. Il a été prouvé que les pays ayant investi dans la Recherche ont une capacité d'innovation supérieure à ceux qui ne le font pas. La situation a changé notablement ces dernières années. Les crédits de Recherche ont diminué et sont très insuffisants actuellement. Le coût a augmenté. Au niveau de la Délégation Régionale, nous en sommes à 1/3 de financement intérieur et 2/3 de financement extérieur.

Y. Rabbia souligne le fait que le Directeur est très important pour la cohésion de l'équipe. Il faut qu'il se tienne au courant des actions de ses collègues. La recherche est faite par des personnes et n'est pas une machine, il ne faut pas l'oublier.

J.P. Boisson rappelle qu'un Directeur de laboratoire est nommé par un décret et une fois nommé, il ne peut être destitué pour une durée de 4 ans.

- Peut-on rémunérer un chercheur en fonction de son mérite ?

Il y a possibilité depuis peu de donner des primes aux chercheurs.

Avant cela, une rémunération subsidiaire concernait tous ceux qui avaient reçu des prix comme les Médailles d'or ou d'argent du CNRS par exemple.

Cependant, le travail de Recherche se fait en équipe. Or dans ce cadre là, un seul chercheur est récompensé. Cela risque toujours de gêner les relations au sein même de l'équipe.

- Selon quels critères choisit-on les axes de Recherche ? (JLD, URISCA)

Au niveau global, les choix se définissent en termes de postes, la Recherche compte majoritairement des enseignants-chercheurs (80 000 contre 20 000 chercheurs purs). Les postes sont d'abord créés en fonction des besoins de l'enseignement.

Y. Rabbia explique que par ailleurs, les laboratoires définissent un projet et demandent un financement pour cela. Ils reçoivent un soutien de base qui leur permet de continuer de petites manipulations pour éventuellement aboutir à de l'innovation, par exemple la « speckle interferometry » de A. Labeyrie, largement utilisée à l'heure actuelle dans le monde de l'astronomie.

Atelier 4

COACHING ET CULTURE

La culture scientifique est-elle associative ?

Intervenant : Glen MILLOT (Fondation Sciences Citoyennes - Paris)

Animatrice : Stéphanie Godier

Rapporteur : Stéphanie Gellée

Rédacteur Synthèse : Katia Mathias



Glen Millot participe à coordonner les projets de l'association "Fondation Sciences Citoyennes". Cette association militante, lanceur d'alerte, comprend 3 salariés. Son financement provient à 30 % de la Fondation Charles Léopold Mayer et à 70% du PCRD. Elle comprend des bénévoles actifs et sympathisants et au total, comporte 500 adhérents.

Elle a été créée après le constat qu'il n'y avait pas de structure de ce type en France. Elle œuvre en faveur de la démocratisation de la Science dans ses choix scientifiques et techniques, cherchant à faire en sorte que le citoyen puisse s'engager et donner son avis sur les choix scientifiques qui sont faits.

Une autre de ses préoccupations consiste à répondre aux questions que peuvent se poser les chercheurs sur les grands axes scientifiques.

Enfin, le troisième axe concerne la valorisation des personnes non scientifiques aidant à la Recherche.

Cette association travaille sur plusieurs projets de loi.

D'autres travaux consistent en la rédaction de notes de synthèse, de rapports.

Les membres actifs répondent également à des appels à projet.

"Fondation Sciences Citoyennes" propose aussi des projections-débats.

Ses membres travaillent également à la mise en réseau d'acteurs pour que des structures associatives et des laboratoires se rencontrent.

« Pour ce qui est de la culture scientifique, les structures qui y sont associées, sont majoritairement associatives. Elles inventent leur gestion des ressources humaines, bien différentes de celles des entreprises, par le management... parfois des salariés, toujours des bénévoles. Il s'agit alors de passer en revue les motivations avancées pour créer une association scientifiques, et définir le projet porteur de cette création » (SG)

Questions

- Comment se passe la gestion des salariés ?

Il y a 3 mois, les salariés ont décidé de se réunir pour réfléchir à l'organisation interne de l'association. Ils s'autogèrent la plupart du temps et participent aux réflexions globales.

- Et les bénévoles ?

Devant la multitude des thèmes abordés, ils essaient de s'accrocher à l'un d'entre eux et de s'y tenir.

- Quels conseils donner pour qu'une association soit pérenne ?

Il faut faire appel à d'autres financements. Mais cela reste très difficile car il n'y a pas de retour sur investissement. La recherche de financement occupe un salarié à temps plein.

- Quel est le budget ?

230 000 € pour 2008. Le plus fort salaire est 1950 € net.

L'expérience associative commence à être reconnue en entreprise car elle permet de toucher à de nombreux domaines aussi variés que la gestion financière, la gestion de personnes, la demande de subvention, etc.

- Emprunte-t-on l'expérience de Ressources Humaines en entreprise ?

On essaie d'avoir une vision professionnelle et psychologique des RH. Mais, c'est très improvisé.

- Est-ce que dans le domaine public et politique, votre avis devient prépondérant ? (PC)

Prépondérant non, mais nous sommes pris au sérieux. Aussi, le Ministère a mis en place des appels à projets correspondant exactement au cheval de bataille de l'association.

- Est-ce qu'une structure comme la vôtre peut se transformer en entreprise ? (SG)

Je pense qu'elle ne peut se transformer ni en entreprise, ni en bureau d'études.



Les intervenants et participants au Workshop pendant le buffet déjeunatoire dans le patio de la DR20.

Programme

vendredi 27 novembre

- 9h00 **Accueil des participants autour d'un petit-déjeuner**
- 9h45 **Ouverture du Workshop**
Stéphanie Godier, Directrice Générale de Recherche et Avenir
- 10h00 **atelier 1**
RESSOURCES HUMAINES EN ENTREPRISE
- **Management d'équipe en Entreprise**
pour quels objectifs
quelles techniques
les atouts et les manques
Alexandre WILLIAMS, Co-Dirigeant d'Etypharm à Paris
- 11h00 **atelier 2**
COACHING ET EDUCATION
- **L'expérience du coaching dans l'Education**
témoignages
besoins
généralisation
Ghislaine DESCHAMPS, Coach à Paris
- 12h00 **Déjeuner – Buffet**
- 14h00 **atelier 3**
RESSOURCES HUMAINES DANS LA RECHERCHE
- **Recherche : quel management d'équipe ?**
l'organisation
les méthodes
la gestion du personnel
Jean-Paul BOISSON, Chargé de Mission à la Délégation Régionale du CNRS à Sophia Antipolis
- 15h00 **atelier 4**
COACHING ET CULTURE
- **La Culture scientifique est-elle associative ?**
la valorisation du capital humain
l'émergence des talents
la gestion des bénévoles
Glen MILLOT, Coordinateur de Projet à la Fondation Sciences Citoyennes de Paris
- 16h00 **Clôture du Workshop par un Cocktail**