

Compte-rendu de la réunion du 2 février 2018 du GT « structure » (amphi I du LPT)

Environ 30 participants. F. Cavalier préside la séance.

Il y a 4 sujets à l'ordre du jour : 1/Discussion sur la Division Ingénierie, 2/Retour sur la réunion du 19 janvier, 3/Formation d'un atelier "Fonctionnement et Processus de décision", 4/Compte-rendu de la réunion de l'atelier RH.

1/ Discussion sur la Division Ingénierie (DI)

Les transparents présentés sont disponibles sur : <https://indico.in2p3.fr/event/16890/> (fichier « GT-structre-2-2-2018.pptx »)

Il y a environ 160 agents permanents concernés. Ce nombre n'est pas exact car il y a actuellement des mécaniciens et des électroniciens dans la division accélérateur de l'IPNO et il doit être discuté s'il est mieux qu'il soient dans la division accélérateur ou dans la division ingénierie.

Dans le cadre d'une unité unique, quelle organisation adopter pour la division ingénierie ? Une division en 4 « services » (mécanique, électronique, informatique et détecteurs) ou en 9 « groupes » (développement électronique, CAO/fabrication, microélectronique, temps-réel, développement info, support info, atelier mécanique, BE mécanique, R&D détecteurs) ?

Dans une structure en groupes, on évite des trop gros services (remontée des groupes de travail, éviter des « mega-services », avoir une taille humaine). Il y a plus de responsables techniques mais cela reste raisonnable. Comme la structure est plus fine, ces responsables sont plus experts que des responsables de service et des experts peuvent accepter de prendre la direction d'un groupe sans renoncer à une activité technique. Le responsable est plus proche des agents. Mieux pour la vie d'un groupe/équipe. On peut créer (ou supprimer) des groupes relativement facilement sans remettre en cause la structure globale. On peut avoir des groupes à la frontière de deux services (exemple du temps-réel, à l'interface électronique/informatique). Il y a plus d'horizontalité (et moins de verticalité) dans cette structure. On évite la couche supplémentaire du « service » mais cela impose une bonne coordination et une interaction efficace entre groupes. Un groupe doit avoir une capacité autonome vis-à-vis des projets, il ne doit pas devoir systématiquement s'appuyer sur un autre groupe pour faire son travail. Il y aurait de toutes façons des collègues IT qui seraient à cheval sur plusieurs groupes comme il y en a qui sont actuellement à cheval sur plusieurs services.

Le groupe détecteurs est particulier, à l'interface recherche/ingénierie. L'activité R&D, différente de l'activité construction, doit être reconnue en tant que telle. Pour pouvoir se développer, elle doit être affichée. Groupe qui a vocation à publier (la politique de l'IN2P3 est d'inciter les IR à publier). Il peut comprendre des chercheurs (comme il est possible d'avoir des ITs dans les groupes de recherche). Est-ce que ce groupe serait mieux dans la division de recherche (DR) ? Evocation du groupe de physique des solides au CSNSM.

Il est important d'avoir une structure matricielle service/projet. C'est ce qui permet la fluidité et l'efficacité et permet d'éviter l'« enfermement ». En général, éviter que des collègues ayant des compétences particulières soient enfermés dans une seule thématique de recherche. Il vaut mieux ne pas avoir des surcouches pour ça. Ceci dit, il y a beaucoup d'activités qui ne sont pas liées à la structure. Les interactions existent au quotidien, indépendamment de la structure. En pratique, on va souvent voir directement le groupe plutôt que le chef de service pour initier un projet. Quand un

projet arrive, les chefs de groupe/service doivent se coordonner pour faire une réponse cohérente. Est-il donc préjudiciable d'enlever la couche service pour l'interaction au quotidien entre groupes techniques et groupes de physique ? Est-ce qu'on porte atteinte à la coordination du projet en faisant ça ?

Une structure en 9 groupes met beaucoup de poids sur le directeur de la DI, s'il y en a un (la question reste ouverte comme pour la division recherche). L'expérience au LAL est qu'une direction technique forte est difficile à mettre en place (ce sentiment n'est pas partagé à l'IPNO et au CSNSM). Il faut aussi modérer le poids d'un chef. Dans des décisions, il y a beaucoup de gens et rouages impliqués, un chef n'est pas seul à décider. La couche « services » permet de déconcentrer cette responsabilité à un niveau qui est plus facile à satisfaire. Pour les arbitrages, il peut être difficile de les concevoir sans la couche service. En particulier, pour les aspects gestion de carrière et les arbitrages inter-services. Un interclassement est plus facile s'il y a un pré-arbitrage inter-groupes ou services. Il ne faut pas négliger l'importance d'avoir un organigramme lisible par l'extérieur pour la carrière des ITs. Une structure en groupes, sans service au-dessus, risque de ne pas l'être. L'arbitrage des conflits ne peut pas se faire au niveau du groupe ni au niveau de la direction : couche service intermédiaire nécessaire. Le service permet une coordination pour des activités et métiers proches. Un service peut permettre une évolution des activités et la mobilité d'un agent plus facilement sans changement de service. Les groupes proposés sont en fait de la taille d'un service dans les labos actuels (donc pas si petits que ça). La question service vs groupe n'est-elle pas seulement une question de sémantique pour avoir des groupes moins gros ? Les gros services vont de toutes façons s'organiser en sous-groupes (mais il y aura une couche intermédiaire dans le cas des services). Une alternative à la couche service qui pourrait être exploré serait une coordination inter-groupes par « thématiques métiers », par exemple sous la forme d'un « comité de coordination » formé des chefs de groupe concernés qui aurait mission de rendre ces arbitrages vis-à-vis du niveau supérieur. Dans cette approche, un groupe à l'interface de plusieurs métiers pourraient appartenir à plusieurs coordinations.

Est-ce que l'aspect géographique est un problème ? Le LAL et l'IPN ont déjà l'habitude de fonctionner avec des services séparés géographiquement. Cette question est relativement indépendante de la question service vs groupe.

Il n'y a pas de solution parfaite, chaque structure a ses avantages et inconvénients.

2/Retour sur la réunion du 19 janvier

Les discussions reviennent sur les différences entre directeur adjoint, directeur associé, directeur de division, directeur technique. En particulier, est-ce qu'un directeur adjoint est forcément un chercheur et un directeur technique un IT ? Les directeurs de la DI et de la DA sont-ils forcément directeurs techniques ? (c'est le cas à l'IPNO). Le directeur de la DI ne doit pas avoir moins de poids que le directeur de la DA (division accélérateur).

Quelle est la place de la thématique Matériaux ? Est-ce un groupe en soi ou une thématique transverse ?

Où se placent les plateformes ? Dans la DI, la DA, DR ou à part ? Y-a-t'il besoin d'une coordination globale des plateformes ? Faut-il faire une distinction entre infrastructure de recherche et infrastructure technologique (également souvent dénommée plateforme technologique) ? Par exemple, ALTO serait plutôt une infrastructure de recherche pour la physique nucléaire. Le même atelier/GT regroupe et discute les 2 en tous cas.

Pour les ateliers, il est précisé qu'il ne s'agit pas de les regrouper, chacun ayant ses spécificités propres, mais plutôt de les coordonner.

Pour tous ces points, il faudra s'appuyer sur le retour des GTs et des ateliers.

Un bref retour est fait sur le calendrier HCERES. Il y a un formulaire très léger à rendre à l'Université pour le 22 février où l'on doit indiquer s'il y a renouvellement à l'identique, restructuration ou création ex-nihilo d'une unité. La décision du Copil en accord avec les tutelles est que nos laboratoires « cochent » restructuration. Il est question de demander la constitution d'un jury unique pour les 5 laboratoires qui évaluerait à la fois le bilan des labos existants et donnerait un avis sur le projet. On tâche d'obtenir une évaluation le plus tard possible, pour laisser le temps de la réflexion. Les tutelles souhaitent aussi avoir un Conseil Scientifique international qui donne son avis sur le projet. Attention à ne pas dupliquer l'HCERES. Les recommandations de l'ANR sont plutôt, pour des questions monétaires, d'avoir des jurys franco-français. Un avantage d'avoir un comité français est qu'il a la connaissance du système et des contraintes franco-françaises.

3/Formation d'un atelier "Fonctionnement et Processus de décision".

Pour étudier les chaînes et circuits de décision, il est proposé de former un sous-atelier "Fonctionnement et Processus de décision". L'idée est qu'on travaille mieux et plus efficacement au sein de cet atelier structure en étant en petits groupes. Comment sont prises les décisions ? Comment sont gérés les agents ? Le groupe devra s'appuyer sur les présentations des labos de la vallée qui ont eu lieu lors d'une des premières réunions du GT structure. Le but est d'établir les grands principes de fonctionnement basés sur les bonnes pratiques des labos actuels, identifier les contre-pouvoirs nécessaires (CS, CPL...).

Dans ce cadre, Fabien Cavalier présente des exemples d'organisation de gros laboratoires étrangers. Les transparents sont disponibles sur <https://indico.in2p3.fr/event/16890/> (fichier « Exemples_Organisations_Labos.pptx »).

Au CERN, l'organisation est assez verticale, assez proche de la structure à 3 divisions avec un certain nombre de liens transversaux. La direction est composée d'une directrice générale, d'un directeur de la recherche et d'un directeur accélérateur, chacun avec des prérogatives fortes. Il n'y a pas de directeur technique du CERN. La directrice générale a été nommée par un « search committee » et le conseil du CERN. Les directeurs adjoints sont nommés par la directrice générale.

A DESY, il y a aussi des divisions mais pas de division ingénierie (ce sont des services dans les divisions HEP, Photon Sciences et Accélérateurs).

A JLAB, il y a un modèle en divisions. A noter que la division accélérateur participe à la construction d'accélérateur hors JLAB. Il y a aussi un fort lien entre théoriciens et service informatique/moyens de calcul.

L'IRFU n'est pas présenté ? On connaît bien déjà.

La plupart des laboratoires présentés fonctionnent autour d'un important pôle/division accélérateur, la plupart du temps lié à l'exploitation d'une importante machine locale. Ne serait-il pas aussi utile de regarder des labos de bio et de chimie ? Il y aurait intérêt à regarder des UMRs d'autres disciplines pour être compatible avec le mode CNRS et avec le bon nombre de personnes. Pas complètement évident, la taille des équipes et les pratiques sont très différentes selon les disciplines.

Est-ce que ce sous-groupe doit travailler uniquement sur l'idée d'une UMR unique ? Est-ce que l'option fédération (structurante) est enterrée ? Non, mais elle doit a priori se concevoir comme

étape intermédiaire dans l'optique d'une UMR unique comme cible à terme (et au cas où, un obstacle imprévu surgirait). C'est le message et la perspective des tutelles qui proposent de travailler en mode fédération à court terme en phase de transition, sur les questions des plateformes, demandes de moyen, EAOM communs, priorités..., sans créer une fédération véritablement. Il est important que l'atelier structure réfléchisse aussi sur l'étape intermédiaire et sur la manière de fonctionner en période transitoire, une fois la cible un peu mieux précisée. Les directeurs essayeront d'établir une liste des priorités des postes, en commun entre les 5 laboratoires dans une programmation pluriannuelle, qui a vocation à être publique, pour le prochain EAOM.

Quid d'une consultation ? C'est toujours à l'ordre du jour mais les questions doivent être bien définies et posées au bon moment, notamment quand le projet sera bien défini (prématuré pour le moment).

Il va y avoir un appel à volontaire par mail de F. Cavalier au sein du GT, pour participer à ce sous-groupe. Les transparents « Fonctionnement_et_Processus_de_decision.pptx » sont aussi disponibles sur <https://indico.in2p3.fr/event/16890/>.

4/ Compte-rendu de la réunion de l'atelier RH

Le sous-groupe RH s'est réuni le mercredi 31 janvier pour élaborer un texte destiné à l'ensemble des personnels des 5 laboratoires afin de recueillir les questions RH à poser au service des ressources humaines de la Délégation Régionale. Le texte est présenté au GT. Une adresse mail « questionsRH@refondation-labos-orsay.fr » a été ouverte pour recueillir ces questions. Le mail a été envoyé le lundi 5 février aux laboratoires.