

Rédacteur : Geert van Vliet, Eric Loffeier

Groupe prospective CIRAD 2015, sous la direction de Marie de Lattre

Date de mise à jour : 13/6/2005

## **VARIABLE INTERNE**

Groupe : **La gouvernance, les structures, le management**

Variable : le modèle d'organisation et de fonctionnement du Cirad

### **1. DEFINITION DE LA VARIABLE**

- Une organisation, ça tient par miracle : l'ensemble des forces qui unissent les participants (X), est tout juste supérieur à l'ensemble des forces qui les séparent (Y).  $X - Y =$  identité de l'organisation. Le rendement n'est sans doute pas supérieur à celui d'une machine thermique (0,4 à 0,5)
- Une organisation viable est caractérisée par la coexistence de trois mécanismes fondamentaux de régulation : la commande, l'autonomie et l'autopoïèse (Varela et Maturana, Beer)
- Il n'y a pas de proportion idéale entre ses trois mécanismes. Une organisation viable doit pouvoir modifier les proportions de présence de ces mécanismes en fonction de son identité, des situations dans les quelles elles est immergée et des évolutions de son environnement.

### **2. INDICATEURS**

- Degré perçu de liberté de décision
- Nombre d'idées nouvelles produites chaque jour.
- Bonheur au travail
- Sentiment du devoir accompli
- Sentiment d'être utile
- Réseautique informelle
- Structures formelles
- Degré de mise en œuvre des décision autogérées.
- Degré de mise en œuvre des décisions venues d' « en haut »
- Capacité d'évolution des routines de fonctionnement

### 3. RETROSPECTIVE (LES 10 DERNIERES ANNEES)

#### 3.1. Une organisation marquée par la culture de la commande

En théorie des organisations, les choix sont faits par l'autorité qui exerce un pouvoir hiérarchique afin de réguler les mécanismes de fonctionnement de l'organisation. L'autorité développe son savoir, sa légitimité, sa reconnaissance afin de soumettre les acteurs à ces choix.

Dans les faits, le Cirad s'apparente à une organisation qui fait appel à des technologies avancées, à ligne hiérarchique très courte, avec une forte culture d'organisation qui conduit à un fonctionnement fortement délégué à des structures quasi-autonomes, avec des processus de décisions plutôt collectifs. La diversité qui en résulte n'est surtout pas un handicap, l'organisation doit s'appuyer dessus.

Le Cirad oscille donc entre deux types de régulation :

- une régulation marquée par la commande : une direction générale qui ambitionne de diriger et de faire des choix,
- une régulation à caractère autonome : des chercheurs ou des groupes de chercheurs qui cherchent à développer leur indépendance, en fait une forme d'autonomie relative, tout en évitant de dériver vers l'autarcie.

Une réflexion théorique sérieuse sur la théorie de l'organisation est indispensable pour concilier ces deux mondes de régulation. Dans un organisme de recherche comme le Cirad, « les managers font semblant de diriger, et les chercheurs font semblant de vouloir être dirigés ».

L'enjeu est de créer une culture d'organisation et d'encourager une dynamique fondée sur des valeurs partagées et sur une diversité de motivations, de modes d'action et d'intervention. afin :

- de partager le sens de ce que nous faisons : l'identité du Cirad et les valeurs partagées : solidarité avec les pays du Sud, solidarité avec les plus démunis, avec ceux qui n'ont pas de voix, engagement citoyen, engagement sociopolitique même. Nous sommes engagés.
- de rendre le bonheur au travail et le goût du travail bien fait
- d'améliorer les conditions de production de résultats de qualité en développant des pratiques de dialogue (ce qui suppose, partage de l'information, communication véritable)
- d'augmenter les espaces de régulation par l'autonomie (mais maîtriser les effets négatifs des dérives autopoïétiques) et d'imaginer les modes de régulation par la commande qui soient nécessaires afin de réguler cette liberté de produire des idées nouvelles comme il se doit dans une entreprise de recherche.

En ce sens, la coordination par le haut ne peut couvrir l'ensemble des choix, ni au Cirad, ni ailleurs. Elle peut revendiquer d'être un (puissant) moyen en vue de stimuler les synergies

entre les participants et d'éviter un système totalement concurrentiel qui se développerait en son absence.

Il convient donc de compléter ce mode d'intervention inspiré de la commande en stimulant les travaux en réseaux (projets), en utilisant des instruments incitatifs au niveau individuel et collectif. Ces instruments peuvent être de natures diverses, financière, contractuelle (PDP, lettres de missions, évaluations, etc.), honorifique....

Un nouveau modèle de régulation pourrait ainsi reposer sur trois composantes :

- un affichage clair des objectifs et des stratégies (construites avec et par les chercheurs)
- les mécanismes incitatifs, qui donnent des directions privilégiées et doivent répondre à la diversité des motivations,
- le respect de la culture interne d'organisation, son identité, ses valeurs, avec une composante rituelle et symbolique d'appartenance à une entité et avec un système d'acquisition et de transmission des informations de qualité dont les acteurs ont besoin pour faire des choix.

### **3.2. Constat**

Aujourd'hui, aucune des trois composantes n'est satisfaisante.

Les mécanismes incitatifs apparaissent sans cohérence et ne donnent pas une vision d'avenir.

Les motivations déclinent devant l'absence de perspectives claires et de vision que doit impulser l'autorité, perçue comme une entité à dominante administrative et gestionnaire.

La culture d'organisation pâtit d'une distance toujours plus grande entre Paris et les unités.

Les pratiques de dialogue interne et externe sont balbutiantes et ne répondent pas aux attentes ni des clients internes, ni des clients externes.

Ce qui mène à la situation actuelle, caractérisée par une absence de visibilité du plan directeur et des réclamations de plus de régulation de la part des chercheurs, qui, comme il se doit, rejettent toute forme de régulation dès qu'elle se présente.

## **4. PROSPECTIVE (LES 10 PROCHAINES ANNEES)**

Hypothèse 1 : poursuite de la tendance actuelle

On n'arrive pas à ajuster le modèle aux besoins de l'organisation, accentuation du décrochage entre direction et chercheurs, les chercheurs s'évadent de l'organisation en créant des systèmes de financement gérés à l'extérieur de l'organisation, absence de contrôle des activités qui se dispersent au gré de appels d'offres, le Cirad poursuit une multitude de trajectoires .

### Hypothèse 2 : le retour de la grande illusion

L'autorité réintroduit la commande comme outil de management principal, en bridant les capacités d'innovation scientifique. La commande n'ayant jamais produit de bonne science, le Cirad se maintient et résiste, mais en tant qu'organisme technique.

### Hypothèse 3 : la liberté de penser est préservée et encouragée

On accepte l'idée que, dans un institut de recherche, la gestion même de l'organisation de recherche devient un objet de recherche. On trouve collectivement une forme d'organisation qui convient au Cirad : un savant mélange de commande (le moins possible, mais quand on gouverne, il s'agit de gouverner de manière pertinente), de liberté (le plus possible) et d'autopoièse (juste ce qu'il faut pour laisser les chercheurs poursuivant leur dada d'obtenir un toujours possible prix Nobel). L'équilibre est précaire et nécessite une permanente recherche d'efficacité grâce à la coopération et la collaboration interne, ainsi qu'à la mise en œuvre d'une délégation assortie d'une politique incitative négociée. Le Cirad devient un institut de recherche reconnu internationalement au service du développement des pays du Sud.