



D'ENGAGEMENT POUR LA RECHERCHE



Version du 19 mai 2026 : vous pouvez envoyer vos contributions et vos propositions de modification à l'adresse csn2026@listes.sncs.fr

Conseil syndical national du SNCS-FSU

24-26 juin 2026

Thème 3

Management dysfonctionnel et montée des RPS dans l'ESR

Rapporteur-es : Maud Leriche, Daniel Brunstein, Julien Diaz, Boris Gralak, Rémi Grodzki,
Luke Mac Aleese, Julien Savatier, Nicolas Blondeau

Note de lecture :

management vs. encadrement :

L'utilisation des termes "management" et "manager" s'est répandu dans la fonction publique au détriment des termes responsable de service ou d'équipe ou encadrant-es. Ce nouveau vocabulaire déresponsabilise la hiérarchie en évoquant un système plutôt que des personnes : on ne parle par exemple plus de mauvaises décisions, mais de problèmes de management. Les décisions du management apparaissent comme des nécessités plutôt que comme des choix des responsables. Nous devons refuser l'utilisation de ces nouveaux termes pour refuser l'idéologie qui les met en œuvre. Les encadrant-es doivent faire partie du collectif de travail, être les porte-paroles de leur équipe et pas seulement une courroie de transmission de la direction.

Utilisation d'acronymes :

Les chercheurs, chercheuses sont désigné-es dans le texte par CH. Les personnels ingénieurs et techniciens par IT. RPS signifie risques psychosociaux., RH ressources humaines, OS organisations syndicales.

34 **1 - Introduction générale**

35 Lors du dernier congrès du SNCS en juin 2024, un texte intitulé "conditions de travail"
36 a été adopté (1). Ce texte est toujours d'actualité. L'objet du présent texte est de s'appuyer
37 sur des exemples concrets que les représentant-es SNCS rencontrent dans l'accompagnement
38 des agent-es. Les rédacteur-ices sont parti-es de leur expérience pour objectiver les problèmes
39 autour du "management" entraînant des RPS et proposer finalement des revendications et
40 des actions.

41 Par ailleurs les nombreuses difficultés rencontrées par nos collègues en situation de
42 handicap n'ont pas été abordées dans ce texte. Le dossier de la VRS n°443 (2) intitulé le
43 "handicap une priorité pour toutes et tous" donnent beaucoup d'exemples concrets ainsi que
44 nos revendications sur ce sujet (2).

45 (1) [https://sncs.fr/wp-content/uploads/2024/07/congres2024-SNCS-FSU-theme1-conditions-](https://sncs.fr/wp-content/uploads/2024/07/congres2024-SNCS-FSU-theme1-conditions-de-travail.pdf)
46 [de-travail.pdf](https://sncs.fr/wp-content/uploads/2024/07/congres2024-SNCS-FSU-theme1-conditions-de-travail.pdf)

47 (2) <https://sncs.fr/portfolio/le-handicap-une-priorite-pour-toutes-et-tous/>
48

49 **2 - Cadrage théorique - rapport hiérarchique**

50 La principale forme de management est le management direct, pyramidal. Il est simple
51 à lire, à la fois pour la hiérarchie et pour l'employé-e/agent-e. Dans les structures à
52 nombreuses couches, l'employé-e/agent-e n'a souvent à interagir qu'avec un-e supérieur-e
53 hiérarchique direct-e, quelques fois avec son n+2. De ce fait, le risque de pression pouvant
54 amener à des RPS reste limité au lien humain qui s'instaure entre l'agent-e et sa, son
55 supérieur-e direct-e. Cependant, il arrive très souvent et c'est assez vrai dans l'écosystème de
56 la recherche, que la personne en charge de manager de la « ressource humaine » ne soit pas
57 formée pour cela (la préférence est toujours faite sur la partie technique ou scientifique avec
58 risque de confusion entre autorité scientifique/technique et responsabilité hiérarchique). De
59 ce fait, la personne managée se retrouve très vite complètement sous la pression de sa, son
60 manager. Il arrive aussi que la, le manager principal-e, du fait de sa non-formation ad hoc, se
61 voit dans l'obligation de créer un management intermédiaire (adjoint-e, délégué-e, etc) pour
62 se décharger complètement de la charge du management humain. Cela introduit des biais car
63 la, le manager intermédiaire va subir la pression de la, du manager principal-e, va
64 potentiellement en souffrir, et donc va transmettre, parfois avec plus de violence, cette
65 pression au managé. Il y a donc un double risque de RPS.

66 En parallèle du management direct, il existe le management transversal. Une personne
67 est en charge d'une mission pérenne ou d'un projet ponctuel et a à disposition une équipe de
68 personnes mais sans avoir de lien hiérarchique direct avec celle-ci. Bien souvent, la visibilité
69 de cette hiérarchie indirecte est moindre au sein des organisations, potentiellement noyée
70 dans de très grandes organisations. Le risque de RPS lié à ce management transversal est tout
71 aussi important. La, le manager transverse doit accomplir sa mission, se retrouve donc sous la
72 pression de sa hiérarchie directe, met la pression sur l'équipe dont elle, il a la charge et

73 l'équipe en charge de la mission ou du projet, se retrouve sous pression de sa mission
74 transverse mais aussi sous la pression de ses tâches habituelles.

75 Dans tous les cas, les risques liés aux différents types de management ont tendance à
76 ruisseler vers la base de la pyramide de management. Les intermédiaires restent victimes et
77 vecteurs des risques. Tout dépend à chaque fois de l'humain et de la capacité de l'humain à
78 être correctement formé à la gestion du management et de ses conséquences.

79 Un important point de vigilance est que les risques sont plus facilement identifiables
80 sur du management direct que sur du management transverse, mais dans le dernier cas, il
81 peut potentiellement y avoir plus de conséquences. Dans nos organismes de recherche
82 publics, il existe effectivement des hiérarchies tacites et des dynamiques informelles entre les
83 différents statuts (CH, IT, doctorant-es et post-doctorant-es, stagiaires), où s'entrecoupe
84 l'orientation de la recherche (pilotage de projet), pouvoir décisionnel (lien hiérarchique établi)
85 et influence sur les carrières (évaluation, place sur les papiers, signature achat OM, gestion
86 des budgets, etc). Cela crée insidieusement des rapports des forces en fonction des
87 personnalités, mais aussi des habitudes (autre exemple les titulaires "plus légitime
88 hiérarchiquement" que les contractuel-les.

89

90 **3 - Exemples concrets**

91 **3.1 - Organismes de recherche**

92 **• L'introduction « au forceps » de nouveaux outils**

93 L'adoption de nouveaux outils de gestion des missions Etamine-Notilus-Goelet au
94 CNRS, celui de l'application RH et de paye EKSAE à l'INRIA ou celui de gestion budgétaire
95 SIFAC+ à l'INSERM sont emblématiques des effets délétères que produisent le déploiement
96 précipité et mal préparé d'outils dysfonctionnels dans les laboratoires. Chacun de ces outils a
97 plongé les personnels des services administratifs dans des situations insolubles. Ces
98 personnels administratifs se retrouvent pris entre des outils dysfonctionnels imposés par les
99 directions, les dysfonctionnements des outils de gestion et leurs collègues de laboratoire
100 exaspérés par la dégradation des services.

101 Les facteurs de RPS sont : (i) les sources de financements externes qui augmentent le
102 volume d'actes administratifs, (ii) des services d'appui administratif sous-dotés avec fort turn-
103 over, (iii) le déploiement imposé minimisant les difficultés et créant une intensification du
104 travail et une usure professionnelle des agent-es administratifs, (iv) une perte financière et de
105 temps pour les équipes de recherche, (v) la génération de tensions internes et externes entre
106 les directions et les agent-es subalternes mais aussi entre direction et unités de recherche.

107 Par ailleurs, le fonctionnement actuel est clairement marqué par une forte dématérialisation
108 des échanges et qui soulève des enjeux significatifs en matière RPS. Une réduction des
109 interactions humaines directes et sereine est induite par l'utilisation d'outils numériques
110 comme Notilus, MyPeopleDoc etc. Ces outils contribuent à une dilution des responsabilités et

111 à une moindre lisibilité des circuits de décision. De plus, les retours sont souvent
112 dépersonnalisés et ne permettent pas de comprendre les décisions prises. Cela génère des
113 incompréhensions persistantes qui, lors de leur régulation a posteriori par des échanges
114 directs "face à face entre humains" se traduisent souvent par des tensions accrues, car les
115 personnels sont excédés. Il en résulte un sentiment d'acharnement ou de harcèlement,
116 partagé tant par les agent-es administratifs que par les CH.

117 L'utilisation du télétravail et des outils de visioconférences n'ont pas été traités dans
118 ce texte étant donné le dossier traitant ces sujets et les RPS associés dans la VRS n°430 (1).

119 (1) [https://snscs.fr/portfolio/quelle-nouvelle-organisation-du-travail-dans-la-recherche-
120 publique/](https://snscs.fr/portfolio/quelle-nouvelle-organisation-du-travail-dans-la-recherche-publique/)

121 • **Laboratoires - quelques situations concrètes de management défaillant en**
122 **laboratoire**

123 La communauté des membres d'un laboratoire est composée d'une forte
124 hétérogénéité des statuts : statutaire, contractuels, stagiaires. Ces statuts fondent la position
125 des agent-es dans le laboratoire et les rapports qu'elles, ils entretiennent avec leur direction
126 d'une part mais aussi avec leurs collègues exerçant une autorité fonctionnelle (responsable
127 d'équipe, de plateforme, directrice de diplôme, encadrant-e de doctorant-es). Cette
128 situation est amplifiée par la faible compétence en gestion de ressource humaine des
129 personnels encadrants car souvent scientifiques devant se reposer au mieux sur quelques
130 journées de formation et sur leurs éventuelles qualités personnelles. Il ne s'agit pas ici de faire
131 un inventaire exhaustif des types de management porteurs de RPS mais plutôt de présenter
132 des situations concrètes souvent rencontrées en laboratoire.

133 Par exemple une direction autoritaire a tendance à vouloir mettre au pas l'unique
134 instance délibérative du laboratoire qu'est le conseil. La ou le directrice autoritaire
135 empêche les débats contradictoires transformant les conseils de laboratoire en chambre
136 d'enregistrement de ses propres décisions. Elle ou il mobilisera la monopolisation de la parole,
137 le refus de prise de paroles des conseillé-ères, en s'appuyant sur l'invective, la violence
138 verbale, la menace et la coercition. La ou le responsable autoritaire a recours à l'abus de
139 pouvoir sous différentes formes suivant les personnels. Par exemple, elle ou il dénature ou
140 contrevient aux règles de procédure pour affirmer son pouvoir. Ainsi les IT se verront refuser
141 des demandes de congés ou de télétravail, au titre de nécessité de service, ou bien rejeter des
142 demandes de formation. Elles et ils verront aussi leur direction s'immiscer dans leur vie
143 personnelle en les mobilisant en dehors des heures de travail ou pendant leurs congés ou
144 enfin utiliser la promotion comme levier de pouvoir. Pour les CH, leur évaluation ne dépendant
145 pas directement de la direction les moyens de domination, les pressions passent plutôt par
146 l'allocation des moyens financiers, techniques ou en personnel ainsi que les procédures
147 administratives : refus de missions, d'achats, de validation des projets.

148 Le pendant d'une direction autoritaire est la direction absente ou fantôme. Ici point de
149 pressions, violences ou contrôles. La ou le responsable fantôme reporte ses responsabilités
150 sur les niveaux subalternes. Loin de son unité, ce manager ne connaît pas le collectif de travail,

151 et ne porte pas d'intérêt aux agent-es qui souffrent d'un manque de reconnaissance. Sans
152 autorité les dérives peuvent prospérer, favoriser les tensions internes et générer des violences
153 en interne.

154 Le micromanagement est très fréquent dans les laboratoires au niveau des équipes. Il
155 peut être mis en œuvre par n'importe quel-le responsable et procède d'un désir de contrôle
156 sur les agent-es qu'elle ou il encadre. C'est une pratique où un supérieur hiérarchique exerce
157 un contrôle excessif sur ses collaborateurices. Souvent mis en œuvre par un encadrement
158 réticent à déléguer et/ou à faire confiance celui-ci s'implique dans chaque décision ou étape
159 se traduisant par une surveillance systématique jusqu'aux tâches mineures. La ou le
160 responsable centralise les décisions exigeant de valider chaque courriel, chaque détail d'une
161 expérimentation ou tâche administrative. Ce comportement infantilise le personnel qui se
162 perçoit incompetent et indigne de confiance et détruit la motivation et l'autonomie du
163 collectif de travail. De plus, le micromanagement ne peut se maintenir qu'avec une dose de
164 coercition instaurant un climat d'insécurité où la violence est au moins verbale.

165 Un autre phénomène visible en laboratoire est le management en silo. Il s'agit pour la
166 ou le responsable de maintenir le contrôle sur son équipe en l'isolant du reste du collectif de
167 travail. Le moyen est d'interdire les échanges avec les collègues du reste du laboratoire.

168 On observe aussi le management clientéliste où la ou le responsable s'appuie sur une partie
169 du personnel avec laquelle elle ou il partage une communauté d'intérêt qu'elle soit politique,
170 scientifique ou même parfois familiale. Cette communauté d'intérêt bénéficie de moyens et
171 d'avantages en échange de sa loyauté. Ainsi, le clientélisme induit du favoritisme pour les
172 promotions, de l'ostracisme pour les personnels perçus comme opposants et peut déboucher
173 sur des phénomènes de bouc émissaire.

174 Les responsables de laboratoires (direction d'unité et responsable administratif) font
175 aussi face à des RPS provenant du management de l'administration centrale. Certain-es
176 responsables de laboratoire subissent des niveaux de stress élevés allant jusqu'au burn-out.
177 Elles ou ils supportent le poids des attentes, des frustrations et des difficultés du collectif
178 qu'elle ou il est censé-e diriger et cela dans l'indifférence de l'administration centrale. En effet,
179 alors que les moyens financiers et humains alloués s'effondrent, les exigences de
180 l'administration centrale augmentent que ce soit en termes de norme via les divers plans mis
181 en œuvre ou de déploiement de nouveaux outils. L'écart entre leurs valeurs personnelles et
182 le poids des politiques imposées par l'administration centrale sur le collectif de travail devient
183 insupportable.

184 • **Délégations régionales**

185 Relation avec les laboratoires

186 Les délégations régionales (DR) sont à un niveau intermédiaire. Les décisions des DR
187 ne doivent pas prendre en compte l'aspect scientifique mais juste appliquées la
188 réglementation. Ce n'est pas toujours le cas sur l'achat d'équipement, l'autorisation de cumul,
189 les ordres de mission, les demandes de formation par exemple. La DR doit théoriquement
190 soutenir, orienter, aider en termes de réglementation. Dans les faits, certaines DR agissent

191 violemment. Le gros des dossiers d'accompagnement traité par le syndicat provienne de prise
192 de pouvoir des DR avec éventuellement je-m'en-foutisme/amateurisme dans le traitement
193 des situations suite à un problème dans un laboratoire. On observe une hétérogénéité suivant
194 les DR en fonction du ou de la RRH (responsable du service des RH de la DR).

195 Par ailleurs, les agent-es rencontrant des difficultés dans les laboratoires n'osent pas
196 en parler à la DR car les services RH ont tendance à s'aligner sur les positions de la ou du DU.
197 Dans les situations les plus critiques, on constate que : soit la DR va proposer de déplacer la
198 "victime" et les personnes toxiques restent en place et continuent les mêmes pratiques soit
199 elle propose le déplacement de des personnes toxiques sans suivi qui vont alors sévir ailleurs.
200 Dans les deux cas le déplacement d'agent-e est utilisé sans résolution du problème.

201 Dans certaines DR existe un mépris pour les OS Dans d'autres DR, on observe un changement
202 d'attitude des RH quand les OS s'impliquent dans le suivi des situations impliquant un suivi
203 plus sérieux et des échanges plus cordiaux.

204 Problèmes internes :

205 Au sein des DR aussi les responsabilités managériales/encadrement pâtissent du
206 manque de formation spécifique des responsables de service (finances, RH, etc.), manque
207 d'autant plus criants que dans les DR également se trouvent des agent-es en CDD en situation
208 de subordination plus marquée. Ces problématiques retentissent également en aval sur la
209 qualité des services rendus aux laboratoires. En plus de ces risques en interne, en tant que
210 niveau intermédiaire, les agent-es des DR subissent des pressions à la fois du national et du
211 local via les demandes des laboratoires.

212 • **INRIA**

213 L'Inria Fonctionne par équipe-projet i.e. de petites structures (entre 3 et 10
214 permanent-es, à peu près autant de non-permanent-es), travaillant sur un projet scientifique
215 commun avec une ou un responsable d'équipe (REP). Des problèmes relationnels entre la ou
216 le REP et les autres membres de l'équipe sont amplifiés par la petite taille des équipes. La ou
217 le REP décide de l'allocation des crédits Inria, elle ou il a son mot à dire sur les recrutements
218 CDD et sur les achats de matériel. On peut voir apparaître des situations de mandarinat où la
219 ou le REP demande à être sur toutes les publications de l'équipe.

220 Il est également "mal vu" de ne pas être dans une équipe : c'est difficile pour un CH de
221 quitter une équipe quand il y a un conflit.

222 Les équipes sont regroupées avec les services localement dans des centres de
223 recherche. Cela facilite les relations avec les services, mais depuis quelques années on assiste
224 à la mutualisation de certains services qui ne sont plus localisés dans les centres : service
225 dépense, une partie des ressources humaines et une partie des services informatiques.

226 Le fait que l'institut soit petit augmente la proximité entre les directeurices d'un centre
227 de recherche et les CH ainsi que les risques de conflit, d'autant plus que de nombreux
228 directeurices sont d'anciens CH du centres. Les problèmes sont similaires avec la direction
229 générale.

230 Finalement, la situation à l'Inria risque de s'aggraver avec la décision unilatérale de la
231 direction de l'INRIA de verser toutes les unités de l'organisme dans le régime des Zones à
232 Régime Restrictif sans tenir compte de la situation des unités au vu de la protection du
233 potentiel scientifique et technique de la Nation. Les lourdeurs administratives liées aux
234 procédures de sécurité pesant sur les unités en ZRR sont bien connues. Pourtant la direction
235 de l'organisme souhaite les imposer à toutes les unités et à leur personnel sans discussions ni
236 préparation. Il est déjà, prévisible que cette décision amènera son lot de RPS.

237 • **IRD**

238 La situation de l'IRD est particulière avec des laboratoires partout sur la planète.
239 La distance entre la direction générale et les laboratoires, donne une grande latitude au
240 représentant IRD sur place. Les laboratoires doivent concilier le droit local (autre pays, ou
241 collectivité autonome comme la Nouvelle-Calédonie ou la Polynésie) ou les pratiques locales
242 (DROM) et le droit français. Il y a une habitude à ne pas s'attirer les foudres du pouvoir local.

243 De plus, l'IRD a la double tutelle MESR et ministère des Affaires étrangères (MAE). Pour
244 le MAE, l'institut est vu comme un outil de diplomatie/soft power, ce qui peut conduire à
245 sacrifier le droit de la fonction publique/du travail au profit des relations internationales.

246 En termes d'exemples concrets de dysfonctionnement à l'IRD, on peut citer : (i) tension
247 dans une formation spécialisée de site sur le respect de règles de sécurité suite à plusieurs
248 accidents avec la formation spécialisée qui refuse de faire les démarches nécessaires pour
249 mener les enquêtes; (ii) pression sur un CH qui dénonce des activités illégales et dangereuses
250 pour la faune et la flore locale; (iii) méconnaissance des règles ou sentiment d'impunité : refus
251 d'organiser des expertises certifiées demandées dans les règles par les Formations
252 spécialisées de site.

253

254 **3.2 - Management de la recherche : ANR, CNRS innovation, etc.**

255 Le cas de l'ANR va différer sensiblement de celui des organismes de recherche.
256 En effet, celle-ci va avoir une organisation et un fonctionnement beaucoup plus classique. Sa
257 structure est assez hiérarchisée et l'encadrement sera plus direct. Cependant, de par son
258 historique, trois risques principaux liés à cet encadrement sont identifiés. Ces risques sont par
259 ailleurs assez liés à l'origine des personnes en charges de l'encadrement.

260 Pour sa partie administrative, les encadrant-es sont souvent issu-es du privé et arrivent avec
261 certaines mauvaises pratiques de ce secteur. Ces personnes ont tendance à encadrer sous la
262 pression du résultat et n'hésitent pas à user de leur pouvoir hiérarchique au détriment de
263 leurs agent-es .

264 Pour sa partie plutôt scientifique, l'encadrement est lui en provenance du monde
265 académique. Ces personnes ont d'abord été choisies pour leurs compétences scientifiques et
266 sont très peu ou même pas formées à l'encadrement. Nous observons bien souvent le
267 comportement d'un directeurice de thèse mettant la pression à son doctorant.

268 Troisièmement on retrouve les cas d'encadrements intermédiaires. Avec pour objectif noble
269 de proposer une progression de carrière, des agent-es se retrouvent à des positions de
270 management intermédiaire. Les ancien-nes collègues (parfois ami-es) se retrouvent en
271 position de supérieur hiérarchique et cela, faute de formation ad hoc, ne se passe pas
272 forcément très bien.

273 Enfin, nous pouvons rajouter à cela le cas des changements à la direction générale. De
274 nouvelles arrivées à ce niveau-là peuvent être assez problématiques à gérer car ces personnes
275 ont trop souvent tendance à vouloir remettre à plat toute l'organisation de leurs services,
276 voire même l'organisation générale de l'agence.

277 La conséquence à l'ANR est trop souvent la même, les personnels subissant des RPS se
278 retrouvent à devoir changer de service (parfois plusieurs fois) et la personne causant les RPS
279 est protégée, reste en place et continue de mettre la pression sur son équipe.

280

281 **3.3 - Réflexions sur l'encadrement des doctorant-es et CDD**

282 On retrouve dans les situations d'encadrement d'étudiant-es, doctorant-es (DOC) et
283 CDD (dont postdoctorants (PDOC) et IT) à peu près l'ensemble des 6 catégories de facteurs
284 de RPS listées par l'INRS [0] (exigences élevées quant à l'investissement et à la qualité des
285 résultats, temps contraint, exigences d'enthousiasme et de curiosité, d'autonomie tout en
286 suivant un projet prédéfini, conflit de valeur, insécurité de la situation de travail). De plus, tous
287 les facteurs d'aggravation possibles sont présents : travailleurs jeunes et inexpérimentés,
288 risques chroniques (toute la durée de présence au laboratoire), facteurs de risque subis (faible
289 latitude à prendre des décisions autonomes dans le cadre de projets très cadrés), facteurs de
290 risque nombreux et incompatibles (exigence de qualité mais temps contraint). Enfin, dernier
291 facteur aggravant qu'on retrouve partout : le mélange entre management vertical et
292 transverse.

293 En marge des revendications d'emploi statutaire et de diminution de la précarité qui
294 avaient été formulées lors du dernier congrès,[1] plusieurs questions émergent autour de (i)
295 l'influence de l'organisation du travail sur AAP sur les RPS et (ii) l'efficacité des procédures de
296 suivi de l'encadrement en doctorat.

297 Influence de la place des AAP dans l'émergence de RPS

298 Au cours des ans s'est développée la pratique désormais entrée dans les mœurs de «
299 demander des RH » dans les projets de recherche soumis aux AAP (ANR, EU, etc.). Certains
300 programmes européens (MSCA DN, COFUND) sont même dédiés au financement de DOC.
301 L'ensemble de ces dispositifs promet une manne de financements disponibles, mais se fait au
302 prix de l'individualisation de chaque situation. Ainsi, la multiplication des AAP et sources de
303 financement de DOC et PDOC conduit à multiplier les statuts des personnes recrutées, leurs
304 rémunérations et les conditions d'exercice. Certains DOC vont bénéficier d'organisation de
305 *secondments* ou séjours obligatoires dans des laboratoires extérieurs qui diminuent le risque
306 d'isolement, de thèses « environnées », i.e. avec *fonds de recherche* sans lesquels toutes les
307 dépenses de fonctionnement doivent être prises en charge par l'équipe d'accueil. Or **cette**

308 **diversité (à fonction et expérience identiques)** ne joue pas en faveur de la sécurisation des
309 conditions de travail et **positionne au contraire les individus en compétition les uns avec les**
310 **autres.**

311 Le format de recrutement d'étudiants, DOC et CDD sur AAP présente un second groupe
312 de caractéristiques délétères : les projets soumis aux AAP correspondent aux projets de
313 recherche des CH permanents eux-mêmes et représentent souvent le résultat d'un
314 investissement important. Les CH, qui sont par ailleurs également pris dans des jeux
315 complexes de carrière et compétition, ont contracté des obligations et responsabilités
316 scientifiques dans les contrats de recherche qui leur sont octroyés. Autrement dit, les projets
317 qui financent nombre d'étudiants, DOC et CDD, sont aussi le lieu de **forts enjeux pour les CH**
318 permanent qui recrutent, ce qui porte en germe des **risques de conflit de reconnaissance**
319 (avec à la clé la problématique de la « propriété » des résultats).

320 D'un point de vue formel, **le recrutement de DOC/CDD sur AAP légitime de facto leur**
321 **condition de « ressource humaine »** et donc le caractère utilitariste de leur mission (« petites
322 mains ») auprès du/de la CH « bénéficiaire ». Ce mode de recrutement « sur projet » présente
323 un double risque de nature performative : d'abord pour les recruté-es eux-mêmes, par
324 assimilation à de la main d'œuvre à qui est largement déniée la capacité d'être autonome
325 dans la détermination des objectifs de recherche. En effet, le déroulé (*milestones,*
326 *deliverables*) a été défini et validé en leur absence au moment de l'AAP. Ensuite pour les CH,
327 mis *de facto* dans un rôle d'employeur qui légitime leur exploitation de la force de travail des
328 recruté-es, par opposition au rôle de tuteur/mentor/directeur. Il faut absolument **refuser**
329 **qu'une relation employeur-employé ne se substitue à la relation formateur-apprenant** qui
330 est la seule en accord avec les missions de formation et transmission des connaissances des
331 CH. Cette nuance mérite notre attention car la position « d'employé » pourrait sembler
332 cohérente avec la reconnaissance, désormais entérinées grâce à la pression étudiante [4] du
333 doctorat comme une expérience professionnelle, donc comme un « vrai » travail qui mérite
334 salaire. Or la relation formateur-apprenant représente un garde-fou essentiel contre les
335 risques d'exploitation sur fonds de RPS auxquels sont particulièrement sensibles les DOC et
336 CDD. C'est aussi la seule position qui permet de sortir par le haut des problématiques de
337 conflits de reconnaissance entre CH et DOC, CDD.

338 Interroger l'efficacité des procédures de suivi de l'encadrement en doctorat

339 Les DOC sont « pris dans l'étau d'un double statut [entre formation et expérience
340 professionnelle] » [4] ce qui rend la relation d'encadrement complexe tant pour elles/ils que
341 leurs directeur/directrice de thèse. L'évolution vers la professionnalisation du doctorat[1] est
342 largement prise en charge par les écoles doctorales (ED). Au-delà de la reconnaissance de la
343 thèse comme expérience de travail [4] avec contrat, salaire et cotisations, horaires, vacances
344 et droits sociaux, *i.e.* avec un cadre de travail clair et défini, le rôle de conseil et mentor des
345 encadrant-es est très important pour sécuriser les DOC/CDD vis-à-vis de leur carrière à venir :
346 apprendre les fondements d'une démarche scientifique, transmettre des connaissances, des
347 outils méthodologiques, conduire vers l'autonomie. En mai 2022 avec la pandémie de
348 COVID19 encore en cours, A.B. Combes publiait le livre enquête Comment l'université broie

349 les jeunes chercheurs - Précarité, harcèlement, loi du silence [5] dénonçant notamment, sur la
350 base d'un corpus de témoignages très conséquent, la « toute-puissance des directeurs de
351 thèse [ayant] ouvert la voie au harcèlement, moral et sexuel, à la pression, aux sollicitations
352 sans limites ou encore à la dévalorisation du travail des jeunes chercheurs, quand il ne s'agit
353 pas simplement de se l'approprier ». Il est vrai que face à l'abondance des facteurs de risque
354 mentionnés plus haut, la qualité de l'encadrement lui-même est primordiale pour éviter
355 toutes les dérives. Or même avec toute leur bonne volonté, les CH sont-elles/ils en mesure de
356 le faire ? Les recrutements de CH se font essentiellement sur leur reconnaissance académique
357 et la capacité à « faire de la recherche ». Il est important de reconnaître que la démarche de
358 formation et d'encadrement demande des qualifications spécifiques, et donc de faire en sorte
359 que celles et ceux qui s'engagent sur cette voie suivent une formation à cet effet. Ceci est
360 d'autant plus important que les normes sociales évoluent entre générations, et que les
361 différences d'attentes et de valeurs entre encadrant-es et encadré-es doivent être prises en
362 compte de manière réciproque au moment de la transmission des connaissances et savoir-
363 faire.

364 Au-delà de la formation à l'encadrement, force est de constater que l'encadrement,
365 notamment doctoral, n'est pas une vocation pour tous/toutes mais joue pourtant un rôle
366 fondamental dans l'évolution de carrière des CH. Cela rend en pratique l'encadrement
367 obligatoire dans toute carrière de CH, indépendamment des qualités d'encadrement
368 déployées. En réponse à ce stimulus carriériste, il est absolument nécessaire de penser
369 sérieusement l'évaluation des compétences à l'encadrement pour les CH. Les écoles
370 doctorales (ED) jouent d'ores et déjà un rôle de régulation et sont de plus en plus attentives
371 par exemple à limiter le nombre de DOC par encadrant-e. Les ED mettent aussi en œuvre les
372 comités de suivi de thèse (CST) qui sont devenus des outils incontestés de suivi du bon
373 déroulement des thèses, mais sont le plus souvent pensés comme éléments de suivi et
374 recadrage des seul-es DOC. Par ailleurs, les CST souffrent encore de trop de biais, d'endogamie
375 de composition et de conflits d'intérêt qui poussent à l'autocensure. Il appartient aux ED
376 d'établir des règles de composition et de fonctionnement qui évitent le passage sous silence
377 de pratiques d'encadrement délétères et permettent l'identification des problèmes quand ils
378 existent. Les ED doivent pouvoir mettre en œuvre des procédures d'évaluation/suivi sur le
379 long terme des personnes faisant fonction d'encadrement, pour détecter et éviter la
380 pérennisation de situations d'encadrement toxique, défailant ou oppressif. Il faut que les CH
381 inaptes ou abusifs ne soient plus autorisés à encadrer des étudiant-es/CDD. Pour éviter des
382 situations d'encadrement génératrices de souffrances partagées pour encadrant-es/encadré-
383 es, l'engagement des institutions employeurs serait fondamental pour ne pas pénaliser outre-
384 mesure les CH qui n'encadrent pas, au risque de les pousser à assumer malgré tout des
385 fonctions d'encadrement auxquelles ils/elles renâclent.

386 Références :

387 [0] www.inrs.fr/risques/psychosociaux/facteurs-risques.html

388 [1] [https://sncs.fr/wp-content/uploads/2024/07/congres2024-SNCS-FSU-theme1-conditions-
389 de-travail.pdf](https://sncs.fr/wp-content/uploads/2024/07/congres2024-SNCS-FSU-theme1-conditions-de-travail.pdf)

390 [2] Cros, Françoise et Edwige Bombaron. Le doctorat et sa professionnalisation. Presses
391 universitaires de Rouen et du Havre, 2018, <https://doi.org/10.4000/14ijg>.

392 [3] Réseau Salarial - <https://www.reseau-salarial.info/> ; [https://www.revue-ballast.fr/le-](https://www.revue-ballast.fr/le-salaire-a-vie-quest-ce-donc/)
393 [salaire-a-vie-quest-ce-donc/](https://www.revue-ballast.fr/le-salaire-a-vie-quest-ce-donc/)

394 [4] VRS 423 « Bienvenue en doctorat » dossier coordonné par Florence Audier et Hervé
395 Cristofol.

396 [5] Comment l'université broie les jeunes chercheurs : précarité, harcèlement, loi du silence.
397 Adèle B. Combes, Éditions Autrement (2022). ISBN : 9782080270474

398

399 **3.4 - Dispositifs de signalement : dysfonctionnements**

400 Depuis 2019, la loi impose à l'ensemble des employeurs publics de définir et de mettre
401 en place un dispositif de signalement destiné aux agent-es s'estimant victimes d'actes de
402 violence, de discrimination, de harcèlement moral ou sexuel, ou d'agissements sexistes. Ce
403 dispositif ne se substitue pas aux autres voies de signalement ou de saisine internes existantes
404 (supérieur hiérarchique, ressources humaines, etc.).

405 Le besoin auquel répond ce dispositif est réel, et son objectif est légitime : recueillir les
406 signalements afin de pouvoir les instruire, orienter les victimes vers les services compétents
407 pour leur accompagnement et leur soutien, assurer le suivi du traitement des faits signalés et
408 veiller à la mise en place de mesures conservatoires et de protection adaptées.

409 Un déploiement national a été conduit, accompagné d'une communication
410 importante, et relayé notamment au niveau régional par la désignation de référent-es VDHAS
411 (Violences, Discriminations, Harcèlement moral ou sexuel et Agissements Sexistes au travail),
412 via une fiche de mission transmise par la direction des ressources humaines.

413 Pour autant, à ce jour, malgré une structuration apparente, le dispositif peine à
414 atteindre une efficacité satisfaisante. Un écart notable persiste entre son organisation
415 théorique et sa mise en œuvre sur le terrain. Si l'architecture formelle pourrait paraître
416 adaptée, sa déclinaison opérationnelle révèle de nombreuses difficultés : le traitement des
417 signalements demeure lent, mal coordonné, peu lisible et insuffisamment transparent.

418 À titre d'exemple, les référent-es VDHAS au niveau régional sont issu-es des
419 représentant-es du personnel volontaires au sein des formations spécialisées de site (F4SCT),
420 avec des formations limitées et des moyens insuffisants. Plusieurs avis de F3SCT (formations
421 spécialisées nationales) ont d'ailleurs souligné les lacunes dans la déclinaison du dispositif. Ces
422 éléments interrogent les moyens réellement mobilisés pour assurer pleinement cette mission.

423 Les retours des utilisatrices du dispositif mettent en évidence plusieurs difficultés :
424 - Les délais de traitement, particulièrement longs, pouvant s'étendre sur plusieurs mois, voire
425 plus d'une année, compromettent la réactivité nécessaire dans des situations souvent
426 marquées par une forte souffrance.

427 - La communication avec la ou le signalant-e est souvent limitée et incomplète. Par ex : si la
428 clôture du dossier et une éventuelle absence de sanction sont communiquées, les victimes et
429 les témoins ne sont pas informés en cas de décision disciplinaire.

430 - Le respect de la confidentialité soulève des inquiétudes. Les signalements ne sont pas
431 anonymes et certains retours font état de dysfonctionnements ponctuels, notamment dans
432 des contextes de tensions institutionnelles. La circulation informelle de l'information est plus
433 rapide que le traitement des dossiers et la mise en place de mesures de protection. Des
434 situations de pression ou de tensions, notamment en lien avec des rapports hiérarchiques
435 directs, ont été rapportées. Ces éléments affectent la confiance dans le dispositif et favorisent
436 des phénomènes d'autocensure.

437 Les retours relatifs aux acteurs du dispositif (OS, F4SCT, F3SCT, etc.) suggèrent
438 également un processus insuffisamment maîtrisé et peu transparent. Les pratiques ne sont
439 pas harmonisées entre les différentes institutions (universités, organismes de recherche tels
440 que CNRS, Inserm, INRAE, etc.), ce qui génère des difficultés de coordination. À cela s'ajoute
441 une communication suboptimale entre les différents acteurs impliqués (RH, encadrement,
442 services de santé au travail, partenaires externes). La multiplicité des intervenant-es,
443 combinée à la complexité et à la lenteur du système, tend à diluer les prises de responsabilités
444 et à ralentir le traitement des situations.

445 Plus largement, ces constats traduisent une forme d'inertie organisationnelle, des
446 résistances implicites et un essoufflement des processus, susceptibles de nuire à l'efficacité
447 globale du dispositif. Ils contribuent également à une perte de confiance des agent-es, qui
448 perçoivent le système comme peu réactif, insuffisamment transparent, difficilement
449 accessible (attention à l'argument : il suffit d'envoyer un courriel à l'adresse de la cellule, car
450 il ne prend pas en compte la difficulté de passer à l'action à cause de la détresse psychologique
451 du signalant) et potentiellement exposant à des risques de représailles.

452 Enfin, l'absence apparente de données (ou leur difficulté d'accès, qui les a ?) ne permet
453 pas de conduire une évaluation objective des performances du dispositif, ni d'assurer un suivi
454 précis de son déploiement effectif.

455

456 **4 - Propositions d'actions - revendications**

457 **Cellule signalement :**

458 • **Mieux informer :**

459 • En amont : Simplification à identifier la ou le bon-ne référent-e/interlocuteurice et les
460 méthodes efficaces et appropriées de signalement : ex : Flyer à afficher dans chaque
461 unité.

462 • (C'est le cas au CNRS, on a affiché ça dans nos unités. Et il y a un projet de fiche où tous
463 les référent-es seront indiqués, par délégation, notamment les VDHAS. Je trouve que
464 les choses bougent au niveau de notre rôle de référent, mais c'est lent et très DR et
465 RRH dépendant. Reste à voir les moyens. On a des formations aussi).

- 466
- **Mieux prendre en charge :**
- 467
- - Instituer une forme d'accusé de réception plus humaine des signalements dans un
- 468
- - délai maximum de ??? heures, précisant les droits de la ou du déclarant-e, les
- 469
- - modalités de prise en charge, par exemple avec un chronogramme de traitement dès
- 470
- - l'ouverture du dossier, détaillant les différentes étapes, les délais associés ainsi que les
- 471
- - interlocuteurices mobilisé-es.
- 472
- - Fixer/Garantir des délais cibles pour chaque phase de traitement (analyse,
- 473
- - instruction, décision) et des points d'étape formalisés, pour permettre une
- 474
- - information régulière et transparente de la ou du déclarant-e tout au long de la
- 475
- - procédure.
- 476
- - Informer les victimes des sanctions appliquées dès le niveau 1 (blâme et
- 477
- - avertissement). En effet, les victimes ne sont pas toujours prévenues de l'issue de leur
- 478
- - signalement. La victime n'est avertie que si la procédure n'aboutit pas à une sanction.
- 479
- - En revanche, en cas de sanction de niveau 1, la victime n'en est pas informée et est
- 480
- - laissée dans l'ignorance de l'issue de son signalement. Il nous semble qu'il y a une
- 481
- - asymétrie de traitement entre l'agent en faute, protégé par le secret, au détriment de
- 482
- - la victime laissée dans l'ignorance de la sanction.
- 483
- **Mieux coordonner l'ensemble des acteurs concernés :**
- 484
- Le renforcement de la coordination suppose des moyens adaptés ainsi qu'une volonté
- 485
- affirmée de l'État et des différentes institutions de travailler de manière concertée. Il
- 486
- n'est pas acceptable que la multiplication des interlocuteurices conduise à une dilution
- 487
- des responsabilités, à une dégradation de la prise en charge et à un ralentissement des
- 488
- actions (inertie, résistances passives, essoufflement du processus), au détriment de la
- 489
- ou du déclarant-e et de la prise en compte de ses difficultés.
- 490
- Un besoin accru de coordination entre les différents acteurices (RH, encadrement,
- 491
- services de santé au travail, partenaires externes) apparaît nécessaire, et pourrait être
- 492
- formalisé dans un cadre institutionnalisé (cela reste discutable : multi-EPST). Ex :
- 493
- Existe-t-ils des accords formalisés entre le CNRS/Inserm etc pour la gestion de ces cas?
- 494
- Chez nous à chaque signalement nous avons l'impression que les interlocuteurices (qui
- 495
- de surcroît changent régulièrement) redécouvrent la roue.
- 496
- Deux pistes d'amélioration à discuter : d'une part, à la saisi du signalement, la
- 497
- désignation d'un ou d'une référent-e unique pour chaque signalement, chargé-e d'en
- 498
- assurer le pilotage et la continuité de traitement. Cela permettrait de renforcer la
- 499
- lisibilité et la responsabilité du dispositif ; d'autre part, la mise en place d'outils visant
- 500
- à structurer le suivi (centralisation des informations, traçabilité, d'automatisation des

501 alertes et relances, tableaux de bord) pourrait contribuer à sécuriser les délais et à
502 améliorer l'efficacité globale.

503 • **Mieux évaluer les actions réalisées :**

504 • Mettre en place une démarche d'évaluation continue du dispositif, fondée sur des
505 retours d'expérience et des indicateurs qualitatifs et quantitatifs (notamment sur les
506 délais et les résolutions par exemple), en vue d'une amélioration permanente.

507

508 **Doctorat :**

509 • Pour un statut unique de doctorant

510 Uniformiser le statut et la rémunération des doctorant-es quelle que soit la source de
511 financement. Au-delà du cas de figure « classique » de la thèse en 3 ans, créer un statut
512 de doctorant « tout au long de la vie » qui intègre les thèses de longue durée
513 (doctorants salariés par ailleurs) [2] mais aussi les doctorants « classiques » ayant
514 besoin d'une prolongation mais ne disposant pas de financement.

515 • Rehausser le nombre de bourses de thèse « ministérielles »

516 Sortir les demandes « RH », et en particulier le financement de doctorant-es, des
517 demandes de subvention par AAP de recherche. En contrepartie, rehausser très
518 significativement le nombre de bourses ministérielles.

519 • Rémunération à la qualification professionnelle

520 Rémunération à la qualification personnelle[3] pour l'ensemble des emplois de la FP
521 (dont stages, doctorats et postdoctorats et CDD IT) pour répondre aux tensions créées
522 par l'arbitraire des rémunérations selon les sources de financement.

523 • Formation initiale et recyclages à la fonction d'encadrant-e

524 Formation initiale obligatoire et recyclages aux fonctions d'encadrement doctoral :
525 enseigner est un métier, transmettre des connaissances efficacement nécessite un
526 savoir-faire, prendre en compte l'âge et les spécificités générationnelles de ses
527 interlocuteurs.

528 • Évaluation de l'encadrement

529 Les ED doivent être responsables d'analyser sur le temps long les rapports de CST et
530 autres documents (signalements, saisines de l'ED, etc.) pour évaluer les compétences
531 individuelles à l'encadrement des CH et mettre fin aux abus.

532

533 **Référents égalité, handicap, VDHAS**

- 534 • Un vrai rôle avec des moyens pour les différents référents!!!

535

536 **Actions :**

- 537 • Enquêtes administratives :

- 538 • Demander un groupe de travail entre l'administration et les OS représentatives dans
539 chaque établissement pour élaborer un guide de cadrage des enquêtes
540 administratives. Demander ce groupe par un avis en CSA. Veut-on demander que des
541 représentants des OS soient associés aux enquêtes administratives ? Au minima, les
542 F4SCT doivent avoir un retour général sur les enquêtes.

- 543 • Organisation au niveau du SNCS pour l'accompagnement des collègues :

- 544 • Identifier une équipe au sein du SNCS avec des personnes réparties sur le territoire et
545 sur les différents organismes pour prendre en charge les situations des collègues
546 demandant de l'aide. Celles et ceux ayant les compétences peuvent aider à suivre les
547 dossiers en formant des duo de suivi dans un premier temps. Les dossiers doivent au
548 maximum être suivis localement avec l'appui des sections locales qui peuvent aussi
549 s'organiser en groupe de volontaires derrière une adresse générique pour éviter la
550 surcharge et répondre au plus vite aux urgences.

- 551 • Essayer de formaliser un dialogue social au niveau des sections locales avec les DR.

- 552 • Mieux coordonner le réseau des F3SCT notamment encourager les représentant-es du
553 personnel des F4SCT locales à faire remonter des alertes sur les dossiers n'avançant
554 pas vers la F3SCT nationale via un avis voté de dessaisissement de la F4 au profit de la
555 F3.

- 556 • Exemple du laboratoire de Julien - Boris : groupe RPS en interne organisant des
557 échanges sur ces questions

558 Affichage dans chaque unité : violentomètre, contact cellule signalement, contacts des
559 représentant-es du personnel en F4SCT, contact des référent-es égalité, handicap, VDHAS