

Direction du LaBRI

Maylis Delest

1. Contexte

Diriger un Laboratoire d'informatique est une mission qui n'a cessé d'évoluer ces vingt dernières années. Au début, la tâche essentielle de la direction était la conduite de la politique scientifique du laboratoire, parallèlement à une activité considérable pour la défense et la reconnaissance de l'informatique comme une véritable discipline scientifique (ce problème revient régulièrement sur le devant de la scène, c'est le cas actuellement).

Dans les années 80, le LaBRI n'existait pas en tant que tel, puisqu'il n'était qu'une composante du Laboratoire de Mathématiques Appliquées. Le LaBRI n'a existé que par la volonté et le travail de ses « aînés ». Il est devenu un des premiers laboratoires d'informatique en France et a acquis une réelle reconnaissance aussi bien au plan régional, que national et international. Le nombre de ces membres est passé en 20 ans d'une trentaine à environ 250 personnes en décembre 2005.

L'évolution des activités de recherche en informatique a amené un important élargissement de nos axes de recherche, qui sont passés de moins de 5 à plus de 20 aujourd'hui. Ce phénomène ne fera que s'amplifier avec l'installation prochaine d'une Unité de Recherche INRIA en Aquitaine.

Ainsi, le directeur du LaBRI ne peut décider seul de la politique scientifique du laboratoire : il peut tout au plus influencer sur son organisation afin de conforter certains axes de recherche, ou en faire émerger de nouveaux, et conduire les arbitrages en concertation étroite avec ses collègues chercheurs et enseignants-chercheurs.

Dans le même temps, le nombre de personnel IATOS et ITA a également augmenté, dans une proportion toutefois moindre que celle des chercheurs. Les postes et les qualifications de ces personnels se sont diversifiés (secrétariat, administration, gestion financière, appui à la recherche, ...). La direction du laboratoire se doit de participer activement à la gestion des carrières de ces personnels en les aidant à préparer leurs dossiers d'avancement, en les encourageant à passer des concours en leur apportant une aide dans la préparation de ceux-ci, et en les défendant auprès des différentes instances (Université, CNRS).

L'éventail des sources de financement du laboratoire s'est également élargi. À côté des dotations de nos tutelles, une part importante de nos ressources passe par la mise en place de collaborations industrielles, de contrats nationaux, bilatéraux ou européens, et l'obtention de subventions régionales. La coordination de ces différentes actions fait partie intégrante des missions de la direction du laboratoire.

Le LaBRI est aujourd'hui sous la « tutelle » de cinq organismes. Malheureusement, ceux-ci sont atteints par ce qu'on pourrait qualifier de syndrome du « *tableur-traitement de texte* ». À de nombreuses occasions, ils demandent de plus en plus de données afin d'alimenter leurs « *tableaux de bord décisionnels* ». Non seulement la masse d'informations requise a augmenté, mais leur nature s'est aussi fortement diversifiée (éléments purement administratifs, données comptables, argumentaires scientifiques, ...). Toutes ces informations contribuent quantitativement à l'évaluation du laboratoire et conditionnent son développement (carrières, recrutements, ressources financières).

La croissance du laboratoire et le contexte institutionnel dans lequel il se développe ont modifié de manière importante le travail de la direction. L'animation et le pilotage de la

recherche doivent demeurer la priorité, mais la dimension gestionnaire ne peut être négligée car elle est nécessaire à la continuité de l'activité de recherche.

Comme dans toute organisation ayant atteint une taille importante, la gestion s'articule autour de plusieurs domaines transversaux :

- ressources humaines,
- ressources financières et matérielles,
- relations institutionnelles,
- relations industrielles,
- communication interne et externe.

On pourrait également ajouter de nombreuses tâches périodiques ou dépendantes des événements, comme actuellement l'extension de nos locaux, ou la mise en cohérence de nos filières d'enseignement avec nos axes de recherche dans le cadre de la contractualisation,

Ces responsabilités ne peuvent donc plus reposer sur seulement deux personnes (un directeur et un directeur-adjoint), non seulement en raison de l'étendue du travail demandé mais également pour des raisons d'efficacité.

La fiabilité d'un système de gestion (au sens large, scientifique et administratif) tient également à l'absence de situation de blocage, comme par exemple lorsque les deux membres de l'équipe de direction sont absents (événement très probable compte-tenu de nos multiples activités). D'autre part, les chercheurs et enseignants chercheurs que nous sommes ne sont pas formés aux nombreuses tâches de gestion qui nous sont imposées. Apprenant sur « le tas », certains seront plus compétents sur une mission que sur une autre.

Le dernier point, sans doute le plus important, a trait à « la culture » et à « la mémoire » de l'unité. Pour des raisons d'efficacité, mais également de continuité, il est essentiel qu'un changement de direction s'effectue sans perte de mémoire, de manière à maintenir une nécessaire continuité (sur tous les points où cela paraît nécessaire) dans la gestion scientifique et administrative du laboratoire. Dans notre mode de fonctionnement actuel, qui repose sur une équipe de direction réduite à deux personnes, force est de constater qu'aucun de ces deux collègues n'a le courage ou l'envie de se lancer dans un deuxième mandat.

En mettant en place une équipe de direction plus large, il est possible de lever certaines de ces difficultés.

Le texte qui suit développe une organisation de la direction du LaBRI et de son fonctionnement tenant compte de ces constats. Ce sont des idées et des propositions qui peuvent et doivent être discutées et amendées.

Par la suite, le terme « personnel » fait référence à toutes les personnes travaillant au sein du laboratoire. Même si certaines ne dépendent pas directement de la direction du LaBRI (personnels INRIA, certains personnels en CDD), il est fondamental pour affirmer notre unité que tous soient informés et associés à la gestion scientifique et administrative de notre outil de travail.

2. Fonctionnement général

Pour mettre en place un fonctionnement harmonieux dont l'objectif est de préserver l'unité du laboratoire, au moins deux conditions doivent être réunies :

- la participation de chacun dans le respect de son champ d'activité,
- une circulation efficace de l'information.

Les Conseils

La vie du laboratoire et son développement reposent de manière cruciale sur l'ensemble des personnels. Les assemblées générales sont certes un moyen d'échanger, mais leur efficacité serait accrue par des réunions plus ciblées destinées aux doctorants, aux personnels administratifs et techniques, aux enseignant-chercheurs, chercheurs et enseignants. Pour cela, chaque catégorie de personnels sera concernée par un conseil ad-hoc où seront discutés les sujets qui la concernent. C'est au sein de ces conseils que les problèmes de gestion spécifiques seront discutés. Le rôle de ces conseils sera de débattre et préparer objectivement les propositions qui seront transmises au Conseil de Laboratoire. Le travail de ces conseils portera sur des problèmes de fond et la fréquence de leurs réunions devra rester raisonnable. Si dans les textes, le Conseil de Laboratoire est le lieu de discussion et d'échange, celui-ci pourra faire des propositions d'autant plus efficacement que des conseils compétents auront préparé le travail et que chaque catégorie de personnels aura pu se prononcer sur les problèmes qui la concernent.

Les conseils seront représentatifs des différents types de personnels du laboratoire et des différentes activités :

1. Conseil Scientifique
2. Conseil des équipes
3. Conseil LaBRI-Transfert
4. Conseil des personnels administratifs et techniques
5. Conseil des doctorants

Pour des raisons d'efficacité, ces conseils ne peuvent réunir l'ensemble des personnels concernés. Une douzaine de personnes est une taille considérée en général comme raisonnable pour mener un travail efficace.

Le Conseil Scientifique doit être plus large pour permettre une discussion de fond sur tous les sujets d'intérêt du laboratoire. Sa composition actuelle, qui réunit les responsables d'équipes et les responsables de projets et thèmes, est parfaitement adaptée. Pour préserver une nécessaire cohérence entre enseignement et recherche, on veillera à ce que tous les établissements soient représentés au sein de ce Conseil Scientifique par leur responsable pédagogique

Pour les autres conseils, si ces propositions sont acceptées, il faudra imaginer un mode de « nomination » ou d' « élection ». Il est clair par exemple que le conseil LaBRI-Transfert devrait voir la participation d'industriels.

Afin d'assurer une liaison efficace avec les équipes, un Conseil des Équipes doit rassembler les responsables d'équipes afin de discuter des grandes questions et objectifs du laboratoire. Ce doit être le lieu où se discutent et se conçoivent les politiques de gestion scientifique et administrative. Une réunion mensuelle est une périodicité qui paraît raisonnable. Mais la vie d'un laboratoire n'est pas figée et il est primordial que les collègues responsables de thèmes ou de projets puissent, lorsqu'ils ne sont pas responsables d'équipe, participer activement à la politique scientifique du laboratoire. Le Conseil Scientifique du Laboratoire, constitué dans cet esprit, doit être ce lieu de discussion. Pour y avoir une réflexion plus sereine, ses réunions devront avoir lieu autant que possible en dehors des pressions du calendrier.

Afin de gagner en efficacité, le Conseil des doctorants devrait être co-animé par le responsable de la formation doctorale.

Les diverses instances ne doivent évidemment pas être cloisonnées. De plus, il est vital pour les laboratoires français que les « jeunes » s'initient au plus tôt à la vie d'un laboratoire et à sa gestion. Dans cet esprit, il serait bon que deux ou trois membres d'un conseil participent à un

autre conseil. Par exemple, un doctorant pourrait participer au Conseil Scientifique, un autre au Conseil des personnels administratifs et techniques, ... un personnel administratif ou technique participerait au Conseil des doctorants, ... un (des) non habilité(s) au Conseil Scientifique....

Dans un premier temps, ces conseils pourraient se réunir une fois par trimestre, cette périodicité pouvant être revue.

L'équipe de Direction

Dans ce contexte, l'équipe de direction est constituée de cinq personnes dont l'une assure la direction formelle vis-à-vis de nos partenaires (un directeur et quatre directeurs adjoints). Chacune de ces cinq personnes pourra représenter ès qualité le laboratoire suivant sa disponibilité et en fonction des sujets traités. Ces cinq personnes, réunies au sein d'un comité de direction, travailleront en étroite collaboration avec le gestionnaire d'unité qui devrait être en fonction au LaBRI fin 2006. Chaque membre de l'équipe de direction aura en charge un secteur particulier de la gestion du laboratoire. Mais elle travaillera en étroite concertation avec les quatre autres afin que soit assurée son remplacement lorsque cela est nécessaire. Les directions adjointes qui devraient être mises en place dans cette organisation sont celles mentionnées en introduction :

- Ressources humaines (Chercheurs, Enseignants Chercheurs, IATOS, ITA)
- Ressources financières et matérielles
- Relations industrielles (Valorisation et transfert),
- Relations avec les partenaires institutionnels (Région, Universités, Ecole, EPST),
- Communication interne et externe.

La personne assurant la direction formelle se chargera de l'une de ces directions.

La direction du laboratoire s'en trouvera renforcée car nos interlocuteurs (internes ou externes) auront à tout moment l'entité LaBRI pour échanger ou négocier plus que la personne elle-même.

L'équipe de direction se réunira chaque semaine. Les membres de la direction ayant en charge des secteurs transversaux pourront s'appuyer sur des commissions ad-hoc regroupant les personnels intéressés à un service commun. Par exemple, la personne en charge des moyens pourra s'appuyer sur une commission utilisateurs pour tout ce qui touche aux moyens informatiques.

Lors du changement d'équipe de direction, la nouvelle équipe doit comprendre un (ou plusieurs membres) de l'équipe sortante. Ceci permettra de ne pas perdre la « mémoire du laboratoire ». Mais il est aussi indispensable d'assurer l'initiation de nos jeunes collègues professeurs ou habilités aux « délices » de la direction d'un laboratoire. Dans cet esprit, on peut imaginer qu'un des membres de la précédente direction, qui participe à la nouvelle direction, quitte l'équipe de direction au bout de deux ans pour laisser sa place à un collègue plus jeune. Cette mémoire du laboratoire et de sa construction (logique et physique) est essentielle à son développement harmonieux.

Un intranet

La communication interne et externe est un facteur essentiel au bon fonctionnement d'une organisation lorsque celle-ci atteint une taille importante. Toutes les informations générales concernant le laboratoire doivent être accessibles électroniquement. Cette diffusion évite les fastidieux préambules consacrés aux informations générales. Chaque membre d'un conseil

devra prendre connaissance des informations générales avant chaque réunion, ce qui accroîtra l'efficacité des débats.

Les ordres du jour et les comptes-rendus des différents conseils seront diffusés électroniquement et archivés sur l'intranet. Chacun sera ainsi informé et pourra retrouver les informations le concernant.

Pour pouvoir disposer instantanément des informations demandées par les différents partenaires et posséder un site extranet réactif chaque personne disposera d'un environnement privé le concernant (liste des publications, contrats, activités d'animation de la recherche,...). La mise à jour des informations personnelles sera à la charge de chacun. Ces informations seront ensuite extraites pour alimenter les différentes enquêtes auxquelles nous devons régulièrement répondre.

3. Conclusion

Ce document est le fruit de nombreuses réflexions et discussions avec des collègues non seulement du LaBRI mais également du Ministère, du CNRS ou directeurs de Laboratoires. Comme tout texte, il nécessite que chacun le lise attentivement et apporte ses réflexions et ses éventuelles propositions. Il décrit comment pourrait être organisée et fonctionner la direction de notre laboratoire. Ce texte n'aurait pas pu être finalisé sans les suggestions et la relecture attentive de quelques collègues dont ceux du LaBRI que je tiens à remercier : Jean-Philippe Domenger, Serge Dulucq, Raymond Namyst, Jean Roman, Eric Sopena, Pascal Weil.