

# Les relations CNRS - Telecom ParisTech vues par un EC du LTCI

## Le contexte

### Télécom-ParisTech : une structure administrative fortement hiérarchisée

Télécom ParisTech est organisée selon une structure très hiérarchique. Les EC appartiennent à un département. Le Chef de Département (CD), choisi fréquemment hors de l'Ecole, est nommé par le Directeur. Il occupe une fonction pérenne. Il gère tous les aspects de l'activité d'un EC, l'enseignement, la recherche, les ressources contractuelles et les ressources humaines. Il est l'interlocuteur privilégié du Directeur au sein du CoDir pour tout ce qui concerne la vie du département d'une part, mais aussi le domaine scientifique dont relève le département (animation, partenariats, communication, relations internationales). Les Directeurs fonctionnels (Recherche (DR), Formation Initiale, Formation Continue, Innovation et Développement) interviennent sur un registre transverse. Le CD s'appuie sur une cellule administrative au sein du département ainsi que sur des services hors département (Services Informatiques, Communication, Gestion financière, PI, etc.) avec lesquels il entretient des relations fortes.

### L'unité CNRS : historique

Dans ce cadre, le LTCI, créé en 1982 (URA tout d'abord), ne regroupait qu'une partie des recherches (traitement du signal et communications numériques). Il était dirigé par un EC (Claude Gueguen), devenu progressivement CD, puis DR. Le Directeur suivant (Jean-Pierre Tubach), qui a largement étendu le LTCI aux autres domaines de recherche, était DR adjoint. Fin 2002 le LTCI acquérait le statut d'UMR (Henri Maître en devenait DU). En 2007, le LTCI regroupait toutes les activités de recherche de Télécom ParisTech sous les directions confondues d'un DU et d'un DR. Fin 2012, au départ d'Henri Maître, les fonctions de DU et DR étaient séparées, le DU adjoint (Olivier Cappé) étant nommé au LTCI tandis qu'un DR était recruté hors établissement. En 2013, lors de l'évaluation de l'AERES le projet de création d'une UMR I3 à partir du département SHS de Télécom ParisTech et d'unités de Polytechnique et des Mines était adopté. Le LTCI se recentrait sur les 3 départements INFRES, TSI et COMELEC.

Notons que le passage URA vers UMR fut très tardif, reflétant peut-être des conceptions assez diverses d'une Unité Mixte. Notons également que la rédaction de la convention d'UMR fut très laborieuse et qu'elle comportait des clauses de compromis rarement utilisées dans ce cadre (par exemple sur la gestion des contrats). Parallèlement aux négociations de la convention, le GET (ancêtre de de l'IMT) négociait une convention cadre pour l'ensemble de ses UMR, convention cadre qui fut rapidement établie mais traitait à part le LTCI. Les termes généraux de cette convention cadre étaient globalement très favorables au GET.

### Une UMR plutôt harmonieuse et efficace au croisement de deux cultures

Le LTCI a accueilli de nombreux chercheurs CNRS (39 y étaient en poste ou y ont été affectés depuis 2008). Ils étaient répartis surtout dans quelques équipes (en traitement du signal et des images, en communications quantiques et en sciences sociales), mais tous les départements en ont accueilli (communications optiques, communications numériques,

vidéo, interaction homme machine, réseaux, logiciels, etc.). Bien insérés dans les équipes, ils dynamisaient la recherche sur des points d'excellence, mais aussi généralement participaient à l'enseignement, à l'encadrement doctoral, à la conduite des contrats. Ils étaient souvent un élément d'interaction efficace avec les structures d'animation du CNRS, en particulier les GdR (Isis, SOC-SIP, IGRV, RO, Ondes, MaDICS, ...) pour lesquels Télécom-ParisTech a joué un important rôle de support technique.

En contrepartie, l'implication des EC de Télécom-ParisTech dans les structures d'animation du CNRS, était régulière et soutenue : 4 participations au CoCNRS, 2 fonctions de conseillers auprès des instances de pilotage (départements ou instituts), des participations à des comités, commissions et groupes de décision.

Si la naissance d'une UMR au sein de l'Ecole a longtemps été assimilée à la création d'un contre-pouvoir par la Direction de l'Ecole, cette interprétation a disparu depuis au moins 15 ans. L'UMR (et le CNRS) s'affichent aux diverses portes de l'Ecole, sur les cartes de visite des enseignants et sur toutes les publications. Le Conseil de Laboratoire (CL) s'est également progressivement auto-saisi de problèmes plus vastes que son pré-carré traditionnel (l'affectation des crédits CNRS et les discussions de postes et de moyens), pour gérer des crédits collectifs (appels à projets investissement sur budget conjoint CNRS/DR), pour acquérir une vision d'ensemble des budgets des départements et des demandes de moyens en personnel. Lieu de débat, il apportait au DU des avis et des recommandations précieux sur tous les champs de la Recherche à l'Ecole.

Parallèlement, les chercheurs CNRS se voyaient reconnus comme une force importante de l'enseignement de l'Ecole et il leur était attribué des conditions financières particulières lorsqu'ils intervenaient. Le DU adjoint (salarié CNRS) était invité permanent du CoDir pour toutes les questions de Recherche où il devait apporter la sensibilité particulière du CNRS.

## Le conflit

### Les signes précurseurs

Il semble que l'expression d'un désaccord dans le mode de gouvernance de l'UMR entre les deux tutelles ait été exprimée lors de l'évaluation de l'AERES en novembre 2013. Ces discussions ont été évoquées en CL. Ces objections faites au mode de fonctionnement du LTCI ne figurent pas au rapport de l'AERES mais sont évoquées au rapport fait par la Section 07 du Comité National :

« L'organisation de l'unité semble cependant trop fortement articulée autour des trois départements de l'école, qui détiennent de très nombreuses prérogatives dont l'animation scientifique, la répartition et la gestion budgétaire, l'arbitrage de l'ouverture des postes d'enseignants-chercheurs, la gestion des carrières des E/C et la participation collégiale à la direction de l'école Télécom-Paristech. »

La section conclut cependant :

« Compte tenu de l'excellent bilan scientifique reposant sur une dynamique scientifique forte et l'actualité du projet scientifique proposée, la section 07 du Comité National donne un avis très favorable au renouvellement de l'UMR5141 LTCI ... ». **CoCNRS /07 du 26 juin 2014**

Notons que les échanges en CL ne laissent pas apparaître de difficulté sur ce point :

« L'essentiel des recommandations concerne l'organisation et la vie de l'unité. Le comité nous incite en particulier à développer l'animation et les collaborations scientifiques au-delà des frontières d'équipes et de départements. » **CL du 10 avril 2014**

« Les sections du comité national du CNRS, 06 et 07, pour le LTCI-STIC, et 37, pour I3, ont également rédigé des avis (globalement favorables). » **CL du 4 juillet 2014**

« **Evolution du laboratoire en 2015** : Dans le cadre des négociations de site concernant l'ensemble des UMR impliquant le CNRS sur le périmètre Paris-Saclay, le CNRS a confirmé son soutien aux deux projets 2015-2019 portés par Télécom ParisTech (le LTCI et I3). » **CL du 23 oct. 2014**

Lors du CL du 23 juin 2014, une part importante de la réunion est consacrée à un « *Débat sur le fonctionnement du Laboratoire* ». Comment redonner au DU plus de capacités à organiser la recherche, conformément à la convention d'UMR ? A l'initiative du DU, 3 points sont abordés : la création d'un comité de direction, la nomination d'un directeur-adjoint et l'évolution des équipes. Seule la seconde proposition reçoit l'appui du CL. Si une relecture des débats laisse apparaître le conflit sur la gouvernance de l'UMR, ce n'est pas en ces termes que les propositions sont faites, mais en termes de réorganisation « interne », préparatoire au déplacement vers Saclay.

Il nous est dit aujourd'hui qu'une réunion entre la Direction de Télécom-ParisTech et celle de l'INS2I aurait eu lieu en mai 2015 où ces problèmes auraient été abordés. Nous n'en avons aucune confirmation.

## La période de rupture

C'est lors du dialogue objectifs-ressources du 29 septembre 2015 que la relation Télécom-ParisTech / INS2I a basculé en mode conflictuel. Autant la réunion était préparée du côté INS2I (en attestent les présences assez exceptionnelles du directeur et du délégué régional), autant elle fut improvisée côté école qui a donné des réponses très confuses et évasives aux demandes du CNRS.

Ces éléments sont rapportés au CL suivant. Le CNRS

« a pointé plusieurs dysfonctionnements dans l'organisation et le fonctionnement du laboratoire en demandant que des correctifs y soient apportés d'ici la fin de l'année 2015. Les principaux griefs du CNRS portent sur le rôle insuffisant joué par le laboratoire et sa direction dans la politique scientifique ainsi que sur le manque de réactivité vis à vis de demandes qui, pour certaines, ont déjà été exprimées depuis 2013. Le fonctionnement actuel du laboratoire apparaît au CNRS comme étant incompatible avec son statut d'Unité Mixte de Recherche (UMR). » **CL du 1<sup>er</sup> octobre 2015**

A partir de ce CL les actions se précipitent sur plusieurs lignes :

- La direction de l'école (en BURDI, qui compte le DU parmi ses membres) dresse un bilan des 10 points qui ont émergé comme prioritaires (« *Points durs identifiés en synthèse des échanges de la réunion objectifs-ressources du 29/09/2015* ») et examine les priorités pour y répondre ;
- Le laboratoire lance un groupe de travail piloté par le DU autour des représentants élus du CL. Il fournit (le 23 octobre) un texte, fruit des réflexions antérieures, enrichi des dernières remarques du CNRS et formulé en réponse à ses injonctions, intitulé « *Lancement de la réflexion sur la structuration de l'animation scientifique du LTCI (novembre 2015 – février 2016)* » qui est soumis à l'INS2I. Il tient 2 réunions collectives de synthèse (le 17 novembre et le 1<sup>er</sup> décembre) qui réunissent chacune une cinquantaine de membres du LTCI. Il programme une AG pour le 7 janvier 2016.

Les deux initiatives ont pour objectif d'apporter une réponse convaincante aux demandes du CNRS lors de la rencontre du DR de TPT et du directeur de l'INS2I le 17 décembre 2015.

Mais le 15 décembre, le directeur de l'INS2I fait parvenir au directeur de Télécom-ParisTech la décision de faire passer l'UMR en FRE au 1<sup>er</sup> janvier 2016. Il fixe à juin 2016 l'échéance d'un retour possible au statut d'UMR :

« J'espère vivement que nous pourrons dépasser cette situation regrettable et réenvisager en juin prochain, sur la base des transformations alors engagées, une nouvelle évolution du statut du LTCI pour retrouver le statut d'UMR en 2017 ».

Il informe l'école de sa venue à l'AG du 7 janvier.

Lors de cette AG, en présence d'une centaine d'EC, de la direction de l'école, et d'une forte représentation du CNRS, le directeur de l'INS2I exprime une large palette de griefs touchant à la gouvernance bien sûr, la gestion des contrats, la dotation de l'unité, la reconnaissance du CNRS par les EC, la communication (en particulier sur le web et sur le site de Saclay). Seul l'aspect scientifique n'est pas objet de reproches. Le directeur de l'École reconnaît une dérive des pratiques et affirme l'intention de l'école de mettre en œuvre les réformes nécessaires à un retour au statut d'UMR. Un binôme de « négociateurs » est désigné qui se fixe un calendrier très serré de façon à fournir au CNRS des éléments de décision au 15 juin quant à l'évolution du LTCI : soit maintien en FRE pour 2 ans si les progrès proposés sont insuffisants, soit repassage en UMR au terme de l'année 2016.

Il est alors difficile d'établir une chronologie des propositions et des discussions compte tenu de leur nombre et de l'absence de rapport d'étape. Certains des « points durs » précédemment référencés sont très rapidement levés (dotation financière, répartition des contrats, uniformisation des fonctionnements financiers des équipes, avenant à la convention, ...) d'autres stagnent ou s'égarer dans des allers-retours (rattachement des personnels de soutien à la recherche, rôle des chefs de département, séparation de l'enseignement et de la recherche). Les réunions de travail bilatérales, lorsqu'elles s'élargissent à d'autres acteurs (comme le GT-LTCI), mettent en évidence des désaccords complexes sur des plans multiples (ressources humaines, contrats de travail, règlement intérieur, etc.).

Néanmoins il semble que des messages aient été envoyés par le CNRS fin janvier pour indiquer que les propositions allaient dans le bon sens. Ces propositions touchent en profondeur le fonctionnement de l'école et constituent une évolution considérable des pratiques, évolution qui est suivie avec une grande attention par l'IMT. Elles doivent être présentées au CNRS lors d'un rendez-vous entre le directeur de l'école et le directeur de l'INS2I, le 27 mai.

Mais le 24 mai le directeur du CNRS informe le directeur de l'école de sa décision de mettre fin à la FRE au 31 décembre. Des courriers ont été envoyés simultanément en ce sens à tous les employés CNRS. Les négociations sont closes.

Henri Maître le 30 juin 2016