

Scientific Work Package Leader : un exemple d'optimisation de l'emploi des jeunes chercheurs en SHS et ses limites¹

Mots-clés : ethnographie ; entreprise ; conditions de la recherche ; CIR ; recherche appliquée

Comment une grande entreprise en vient à solliciter une docteure en anthropologie afin d'enquêter sur ses relations de travail et son management en vue d'améliorer le bien-être de ses employés ? Et que fait-elle des résultats produits par cette recherche ? L'article poursuit ces deux axes de questionnement à partir d'un témoignage anonymisé livré sous la forme d'un entretien entre le comité de rédaction de Passerelles SHS et l'anthropologue qui revient sur son expérience. Si l'article relève moins d'un article scientifique traitant avec méthode et enquête des appropriations de la recherche en anthropologie pour un certain type de grandes entreprises, il n'en reste pas moins que le témoignage permet d'approcher les conditions sociales de l'import de savoirs et méthodes scientifiques en SHS au sein du monde de la grande entreprise. Se lit dans ce récit à la fois la manière dont la recherche est encadrée dans des relations professionnelles dont il est difficile de se défaire et combien le temps du chercheur est mobilisé pour des motifs relatifs à la productivité de l'entreprise. Tout travail pour s'affranchir des impositions extra-scientifiques des commanditaires est alors confronté à une impasse, de laquelle la chercheuse ne peut sortir qu'en choisissant l'exit. Le récit en

¹ En vue des risques que pourraient engendrer les propos de l'article sur la situation professionnelle instable de l'auteure et pour éviter tout préjudice possible sur de futurs recrutements, la jeune docteure a choisi d'anonymiser autant que possible son article, devenu récit d'expérience. C'est déjà là un des éléments qui éclairent la difficulté à incarner pleinement le rôle de chercheur au sein des entreprises et à passer du monde académique au monde entrepreneurial.

question permet d'ouvrir des pistes d'enquête sur le statut de la recherche en sciences sociales et de l'usage des subventions pour la recherche dans l'espace d'une grande entreprise cotée au CAC 40.

Comité de rédaction de Passerelles SHS – Pour commencer, comment tu t'es retrouvée employée comme anthropologue dans une entreprise du CAC 40 ?

Quelques mois après avoir soutenu ma thèse en anthropologie et suite à de nombreuses candidatures infructueuses dans le secteur public, j'ai fini par décrocher un CDI dans le secteur privé au début de l'année 2021. Sans emploi ni indemnités de chômage, ce type de contrat était pour moi une véritable aubaine. J'ai été recrutée en tant que « jeune docteure en sciences humaines » par une entreprise de service et de conseil en ingénierie qui était alors en train de développer son propre pôle de « recherche ». Mon contrat signé, je suis devenue « *Scientific work package leader* », cheffe d'une partie d'un projet de recherche étiqueté « sciences humaines » qui avait pour but d'« améliorer les pratiques managériales ». L'objectif que l'on m'avait présenté était relativement simple. J'allais, entourée d'une équipe de recherche, mener une enquête supposément ethnographique au sein de l'entreprise pour voir quels étaient les éléments du management à améliorer en vue d'un « meilleur bien-être » (pour plus de productivité, je le comprendrai rapidement) des « consultants » (« employés » dans le vocabulaire de l'entreprise). Outre la perspective d'un emploi stable, j'étais, dans ma grande naïveté, enthousiasmée à l'idée de contribuer à rendre plus agréable ce système entrepreneurial pour les employés, depuis l'intérieur, et surtout de découvrir un nouveau terrain de recherche.

Comité de rédaction de Passerelles SHS - Pourquoi une entreprise comme celle-là avait pour objectif de « faire de la recherche » ?

L'entreprise avait pour ambition de « se positionner au niveau de la recherche », une ambition qui était à l'ordre du jour de la même

manière que des objectifs plus classiques comme pouvaient l'être par exemple une augmentation des ventes de services, la signature de nouveaux contrats ou encore le renforcement d'une filiale à l'étranger. La recherche en sciences humaines et sociales pour cette entreprise correspondait, selon moi, à trois objectifs : créer des processus de management, des outils de gestion ou des formations managériales que l'on puisse vendre aux clients, se doter d'une image plus « humaine » (vocalbe allègrement utilisé au sein de l'entreprise) et, bien entendu, faire du bénéfice rapidement. En effet, en recrutant des jeunes docteurs pour leur premier CDI, les entreprises privées pouvaient à ce moment-là bénéficier d'un Crédit Impôt Recherche (CIR) qui finançait le coût salarial des postes de jeunes docteurs embauchés pour une activité de Recherche et Développement à 120%. Par conséquent, ma seule embauche suffisait à l'entreprise pour gagner de l'argent. De plus, les dépenses pour les projets de recherche (en particulier en termes de personnes) pouvaient être financées jusqu'à 30% par le CIR, ce qui a toute son importance ici.

Comité de rédaction de Passerelles SHS - *Quelle était ta mission plus précisée ?*

Concrètement, j'étais chargée de mener un projet de recherche en management sur la performance adaptative. Autrement dit, il s'agissait de trouver des moyens pour que les employés continuent d'être productifs pour l'entreprise, quelles que soient leurs missions et leurs conditions de travail et, tacitement, de les convaincre que le changement et l'adaptabilité étaient synonymes de davantage de bien-être. Après avoir tourné le sujet de recherche dans une autre direction pour proposer une étude sur la dimension collective au travers d'un sens du travail partagé, qui semblaient faire défaut dans l'entreprise, j'ai orienté l'étude sur la recherche d'une manière de les recréer et les

préservé. J'ai donc pu accueillir mon « équipe » de recherche, une quinzaine de jours après mon embauche, sans m'imaginer qu'elle ne serait jamais la même d'une semaine à l'autre. Cette équipe était composée de consultants en intercontrat, c'est-à-dire qu'ils n'avaient pas été « *staffés* » chez un client, qu'ils n'avaient pas de mission et que l'entreprise les payait alors qu'ils n'avaient pas de tâches attribuées de manière permanente. Il fallait donc leur créer une activité en interne qui, du point de vue de l'entreprise, fasse perdre le moins d'argent possible à l'entreprise. *Staffer* ces consultants sur des projets de recherche représentait alors une solution de choix pour l'entreprise concernant ces personnes. Que faire alors d'une équipe d'ingénieurs qui sont totalement étrangers au monde de la recherche et aux SHS dans un projet scientifique ? La réponse de ma hiérarchie était simple : « les intégrer » en leur apprenant à appliquer ma « méthode ». Ce que sous-tend cette réponse relève d'un point de vue relativement répandu concernant nos disciplines, celui selon lequel ce ne sont pas vraiment des sciences et que, faire des enquêtes, des entretiens et des observations, est tout donné à toute personne un tant soit peu ouverte et curieuse. Dans cet état d'esprit, il était donc totalement envisageable pour ma hiérarchie que je convertisse des consultants issus du monde de l'ingénierie ou du management en chercheurs en SHS en quelques semaines – ce qui aurait pourtant été inenvisageable pour un projet en chimie ou en physique, disciplines dans lesquelles on ne s'improvisait pas aussi facilement chercheur car plus « techniques », selon les discours internes. Ma hiérarchie m'a toutefois assuré le soutien d'autres « spécialistes » des SHS sur les débuts de ce projet : des coachs en développement personnel et des *happiness managers* qui m'ont rassurée en m'expliquant qu'eux aussi travaillaient « sur de l'humain », qu'au fond, nous faisons un peu le même métier et qu'ils étaient impatients que je

partage mes « méthodes » avec eux. La recherche en SHS était perçue au sein de l'entreprise comme une activité quantifiable, séquençable et donc reproductible parmi d'autres, en appliquant une méthode ou un processus déterminé. Je n'avais donc qu'à créer un « guide de bonnes pratiques », un « mémo » ou un « tuto » pour que les consultants puissent rapidement mener à leur tour des enquêtes, conduire des entretiens et les analyser, la formation à la recherche SHS ne supposant manifestement pas les 3, 5 voire 8 années d'études pour acquérir les méthodes et connaissances qui lui sont propres. La durée de la participation des consultants au projet de recherche dépendait de la demande des clients qui restait toujours prioritaire. Elle pouvait ainsi être de plusieurs mois comme de quelques jours, les intéressés comme moi-même n'ayant aucune visibilité sur leurs activités d'une semaine sur l'autre. L'équipe pouvait ainsi passer de huit personnes un vendredi à un effectif de 2 le lundi suivant, pour finir à 4 avant la fin de la semaine, en intégrant de nouvelles personnes à chaque fois. L'entreprise était dans une telle perspective d'uniformisation que les employés étaient complètement interchangeables et que les missions avaient, de fait, remplacé les métiers. En d'autres termes, le *tasking*² était le mode de management qui prévalait, toujours en fonction du besoin du client : les ressources (vocabulaire désignant les « employés ») étaient « staffées » sur des tâches à effectuer, et bien souvent éloignées de leur formation d'origine. Je me suis peu à peu rendu compte que l'organisation du projet de recherche sur lequel je travaillais coïncidait en réalité avec ce mode de management et était dirigé par l'objectif tacite de rationalisation des effectifs humains. Il s'agissait de trouver des moyens d'atteindre cet objectif de rationalisation ou simplement de montrer que ceux existants dans l'entreprise reposaient sur une étude scientifique. La

² Il s'agit de l'organisation par tâche, dans des délais courts et sans lien les unes avec les autres ni visibilité de l'activité à moyen terme pour « l'exécutant ».

recherche pour laquelle j'avais été employée constituait ainsi déjà un outil de rationalisation en elle-même, permettant à l'entreprise de limiter ses pertes en convertissant des consultants sans activité en « contributeurs scientifiques » financés en partie par le CIR.

Comité de rédaction de Passerelles SHS - *Et dans ce cadre fortement contraignant pour toute activité de recherche, comment tu t'es débrouillée pour mettre en place une méthode et un processus qui s'approche le plus possible de la recherche, qui plus est dans un cadre où il t'était demandé de faire faire de la recherche aux autres employés, novices en sciences humaines et sociales ?*

S'il était impossible de demander à des personnes (parfois présentes sur le projet à peine une semaine) de faire de la recherche, leur participation ne restait pas nulle. Afin de les « occuper » sans que cela ne soit dévalorisant – chacun étant déjà suffisamment malmené par l'organisation qui les déplaçait d'un projet à un autre – je leur proposais de lire une série d'articles scientifiques portant sur la thématique du travail et de compléter des fiches de lecture, en leur laissant le temps qu'ils jugeaient nécessaire. Ils pouvaient également mentionner ou raconter les expériences personnelles qu'ils estimaient pouvoir éclairer ou illustrer certaines thématiques et questions soulevées. Cela permettait de créer une base de données bibliographiques mais aussi une base de témoignages qui pouvaient constituer un matériau ethnographique intéressant, dans le cas où ils acceptaient que je mentionne leurs témoignages de façon anonyme. Cependant, je ne faisais en réalité que peu de recherche à proprement parler, les activités de « recherche » comme les autres étant sans cesse contrôlées par le biais d'une multitude de processus, de protocoles et de *reportings*. Ces derniers se

matérialisaient dans une série de *templates* Power Point³ à compléter en fonction de l'avancement des projets qui devaient d'ailleurs suivre une succession d'étapes précises. A ce propos, les *templates* changeaient régulièrement en fonction de l'évolution du logo de l'entreprise ou de son code couleur, obligeant souvent à recommencer le travail de *reporting* pour correspondre aux nouveaux canons. Au logiciels et tableaux de pointages du temps de travail des employés ainsi qu'à ces multiples documents qui étaient transmis aux différents supérieurs⁴ s'ajoutaient de nombreuses réunions « non-opérationnelles » portant sur la « gestion de projet » qui visaient plus à organiser l'activité qu'à s'intéresser aux résultats en cours. Dans mon cas, plus de 70% de mon activité de « chercheuse » était ainsi occupée par ces « méta-activités » non productives, correspondant à de la recherche d'informations propres au management interne du projet, au traçage de l'activité et du temps de travail. Si le contenu de la recherche semblait importer peu, le fait de remplir un *template* correctement en expliquant que l'étape X avait nécessité tant de « ressources », était lui, primordial, un mode de justification du *staffing* des employés sur le projet.

Comité de rédaction de Passerelles SHS - *Si l'on comprend bien que le but n'était pas d'arriver à un bel article publié dans une revue scientifique reconnue, à quel objectif tu devais arriver au terme de ta recherche en termes d'écrits, d'outils et de changements de pratiques ?*

Le but n'était pas d'aboutir à une meilleure connaissance des relations professionnelles au sein de ce type d'entreprise et de faire en sorte que les résultats soient discutés par mes pairs. La « recherche » devait être réalisée dans un « objectif business » que la hiérarchie ne

³ Il s'agit de documents Power Point pourvus des en-têtes, logos et graphismes de l'entreprise sur lesquels figurent différentes sections à compléter, page après page.

⁴ L'entreprise fonctionnent sur un mode matriciel, ce qui signifie que les employés sont pris dans plusieurs cercles de management différents (RH, projets, équipes, etc.), chacun relevant d'un supérieur.

manquait pas de rappeler. J'étais dans le cas d'une « recherche appliquée » où il s'agissait d'obtenir une « solution » à un problème. Comment recréer du sens et donc du collectif au travail ? Il fallait aboutir à un « outil de gestion » qui soit « *go to market*⁵ » pour améliorer « l'expérience collective au travail ». La méthode inductive, caractéristique de l'anthropologie, n'avait donc plus vraiment sa place. De plus, je devais suivre, comme je l'évoquais plus haut, les étapes d'une méthode de recherche soi-disant universelle et en vigueur dans l'entreprise. Si l'on se situait en dehors de cette méthode, il était impossible pour la hiérarchie de contrôler l'avancement du projet, d'où l'intérêt de pousser les chercheurs à l'appliquer. Cette méthode de recherche correspondait en réalité à un processus de développement de projet industriel. Elle se déroulait en quatre phases : une « pré-caractérisation » où l'on cherchait les « verrous à lever », une « caractérisation », une « exécution » (qui devait durer moins de trois mois) et une « consolidation ». Chacune de ces phases était divisée en *Work Packages* (WP)⁶. Dans la phase de « consolidation », on devait décrire « l'outil » dans un *Proof of Concept*⁷ et devait rédiger un « article interne ». Ce dernier se voulait être un « article scientifique » tout en n'étant absolument pas diffusable ni évaluable en externe, pour des questions de confidentialité. L'entreprise créait ainsi sa propre « science » sur laquelle reposaient les produits proposés aux clients, une garantie « scientifique » donnant une valeur supplémentaire aux produits en question.

⁵ Expression employée pour signifier que l'outil en question doit pouvoir figurer sur le catalogue d'offres de service de l'entreprise.

⁶ Un *Work Package* est un « lot de travail », soit un ensemble de *tasks* à effectuer.

⁷ Le *Proof of Concept* est un document détaillant la faisabilité de l'innovation trouvée et constitue une validation de principe.

Comité de rédaction de Passerelles SHS - *Quel contrôle l'entreprise voulait garder sur cette recherche ? Et qui évaluait ton travail comme étant sérieux scientifiquement ?*

Au moment de présenter la méthode d'enquête de terrain (observation, entretiens semi-directifs, etc.), ma hiérarchie m'a expliqué que ce dernier devait se faire uniquement en interne, pour des questions de confidentialité, toujours. De plus, je devais présenter aux RH les « questionnaires » qui allaient être utilisés et expliquer clairement ce que j'allais observer, une façon d'exercer un certain contrôle sur une activité qui leur était totalement étrangère. On me demanda également de fournir à la hiérarchie et aux RH l'accès aux enregistrements des entretiens et à leur retranscription, en les mettant en ligne sur la plateforme de l'entreprise, ce que j'ai refusé, arguant à mon tour du principe de confidentialité.

Si j'étais parvenue à aller jusqu'à la phase finale du projet et à la production d'un « article interne », ce dernier n'aurait jamais pu avoir la prétention d'être un article scientifique *stricto sensu* car, étant « confidentiel » pour l'entreprise, il n'était pas possible de le soumettre à une évaluation externe par des pairs de la communauté scientifique. Les seules évaluations étaient celle de la hiérarchie (non-scientifique ou non-spécialiste) ainsi que celle d'un cabinet d'audit fiscal qui vérifiait que l'on faisait bel et bien de la « recherche » de façon à demander un renouvellement de CIR pour financer le projet. Les critères officiels pour bénéficier d'un CIR dans le cadre d'une activité en recherche et développement étaient et restent les suivants : comporter un élément de nouveauté, comporter un élément de créativité, comporter un élément d'incertitude, être systématique, être transférable ou reproductible⁸.

D'après l'analyse que l'entreprise avait faite des critères d'éligibilité

⁸ Données issues du *Guide du crédit impôt recherche 2021* du Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (<https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/2021-12/guidecir2021-15502.pdf>).

CIR de ce qui était ou non de la « recherche » (et donc ce dans quoi devait s'inscrire la plus grande partie de mon travail et celui de l'équipe), cette dernière consistait en une production d'hypothèses, une expérimentation et une validation des hypothèses.

Plus globalement, mon travail consistait à confirmer ces « savoirs », les reformuler et leur donner un fondement supposément scientifique (car, en tant que docteur, mon diplôme en était finalement la caution académique), ce qui revenait à montrer que l'entreprise avait des pratiques fondées sur de la « science » et de la « recherche » et qui avaient débouché sur des outils de management dotés d'une caution scientifique et pouvant être vendus comme services à des clients.

Au niveau de l'évaluation, un grand flou a toujours subsisté quant à la qualité des responsables de cette dimension du projet. La recherche devait être évaluée par des « comités », des « cabinets », des « spécialistes », dont on ne connaît ni le nom, ni les compétences scientifiques. Les quelques scientifiques (diplômés de l'Etat) travaillant dans l'entreprise et faisant partie de ma hiérarchie étaient docteurs en physique, en mécanique ou en sciences de gestion, mais étaient considérés comme des évaluateurs adéquats pour de la recherche en SHS, puisque « docteurs ». Alors que la situation inversée aurait été impensable – que j'évalue en tant que docteur en anthropologie des recherches produites par des docteurs en sciences de la nature –, l'évaluation de travaux de sciences humaines et sociales paraissait ici accessible à n'importe quel « scientifique » puisque ma recherche était perçue au sein de l'entreprise comme une science de « l'à peu près », jamais vraiment prise au sérieux.

Comité de rédaction de Passerelles SHS - *Quels ont été finalement les nœuds de problème auxquels tu as été confrontée et auquel tout chercheur en entreprise dans la même configuration serait confronté ?*

C'est toute la question de la subordination de la recherche aux enjeux spécifiquement entrepreneuriaux dans l'enceinte de l'entreprise. Mais peut-être faut-il attirer le regard sur l'usage qui est fait du Crédit Impôt Recherche par les entreprises privées pour mieux comprendre le rapport nécessairement tronqué à l'emploi de chercheurs en sciences humaines dans les grandes entreprises à buts lucratifs. S'il permet à une entreprise de jouer sur ses marges d'optimisation fiscale en retirant un bénéfice de l'embauche de jeunes chercheurs en sciences humaines et sociales, on comprend déjà que l'intérêt que peut prêter une entreprise au travail précis effectué par ces chercheurs n'a pas besoin d'être important. De plus, tant que l'évaluation de l'utilisation concrète de ces fonds et des résultats de la recherche ne se feront pas par des spécialistes scientifiques du secteur académique, garants de la scientificité, il sera impossible de valoriser les réelles initiatives de recherche de certaines entreprises et de limiter certaines impasses constatées en termes d'échanges et de communication entre l'espace académique et le monde entrepreneurial.

Dans l'optique où les incitations à favoriser une meilleure pénétration des recherches en sciences humaines et sociales au sein des entreprises continueraient à se multiplier, il s'agirait également de favoriser l'acculturation des entreprises aux sciences humaines et sociales et de mieux diffuser la valeur heuristique des recherches auprès d'un large public. Car à l'heure actuelle, il est certain que l'entreprise en question ne maîtrisait ni l'intérêt qu'aurait pu représenter pour elle une véritable enquête de science sociale sur le rapport au travail en son sein,

ni la distance qui séparait les injonctions à une meilleure productivité et la culture disciplinaire de l'anthropologie.