

## Conseil scientifique de l'institut des sciences biologiques

### Note de synthèse du CSI-INSB sur les structures : TGU vs. Fédérations

Les TGU et les fédérations sont des structures qui permettent une mutualisation importante des moyens techniques grâce, entre autres, à l'administration de plateformes auxquelles sont affectés des personnels dédiés. Compte tenu du coût de plus en plus élevé de la recherche en biologie, les économies d'échelle permises par cette mutualisation représentent certainement un des principaux avantages communs aux TGU et aux fédérations. Dans le cas des fédérations, l'éventail des modèles d'organisation est large (de la fédération purement scientifique articulée autour d'une vision « théorique » commune à une fédération présentant un très large degré de mutualisation). Aussi, le degré de mutualisation peut-il considérablement varier en fonction du modèle d'organisation adopté et des spécificités locales qui conditionnent les modes de fonctionnement. Les conditions devant orienter le choix de la structure la plus appropriée sont nombreuses.

#### 1) Impact de la multi-disciplinarité

Les TGU, tout comme les fédérations, peuvent rassembler des équipes dont les thématiques peuvent couvrir un large spectre. De ce fait, le choix peut être déterminant selon que les entités constitutives relèvent ou non de la même discipline. Une fédération fonctionnelle d'unités relevant de disciplines différentes (associées à des Instituts différents) semble plus adaptée qu'une TGU. En effet, il est plus difficile d'envisager une TGU intégrant des équipes issues de plusieurs Instituts, donc multidisciplinaire, mais gérée par un seul des Instituts concernés.

Par ailleurs, les fédérations présentent l'avantage de maintenir plus facilement la visibilité des disciplines et donc des unités si celles-ci sont disciplinaires. Les TGU, même organisées en départements, rendent moins aisée la visibilité des entités constitutives relevant de disciplines différentes. En revanche, les TGU peuvent générer un sentiment d'appartenance à une même communauté, qui joue certainement un rôle dans l'adhésion des membres aux décisions scientifiques. Il est peut-être plus difficile de cultiver ce sentiment d'appartenance dans le cas des fédérations, mais là encore, tout dépend du mode organisationnel choisi par les unités constitutives de la fédération.

#### 2) Impact du mode de gouvernance

Les modes de gouvernance des TGU et des fédérations sont différents. Ainsi la gouvernance peut être plus directe, voire plus directive, dans le cas des TGU. L'aura scientifique du directeur est incontestablement un facteur de cohésion important pour rassembler les acteurs autour d'une vision scientifique commune et les faire adhérer aux décisions de pilotage scientifique qui en résultent. La vision fédératrice du directeur est ainsi à même d'induire de véritables changements de cap dans la politique scientifique de l'unité lorsque cela est nécessaire. L'importance de l'aura scientifique du directeur dans le cas d'une TGU est donc déterminante mais ceci peut aussi avoir son revers, par exemple en cas de « succession » nécessitant un changement de directeur. Un autre aspect pouvant poser problème est le sentiment d'inquiétude des ITA qui craignent souvent (à tort ou à raison) subir plus facilement une mobilité au sein de la structure.

Les fédérations présentent un mode de gouvernance plus distribué et pouvant être plus souple puisque les unités constitutives possèdent leur propre logique scientifique, ce qui autorise une liberté plus grande dans le mode de gestion interne et les décisions scientifiques. Cette gouvernance plus distribuée a aussi un autre aspect positif à savoir que la proximité aux instances décisionnelles est, par définition, plus grande dans le cas des fédérations que dans celui des TGU. La conséquence est que la convergence sur les décisions à prendre est plus facile, les acteurs ayant une vision plus claire des objectifs. Mais la gouvernance distribuée de fédérations a aussi un inconvénient car elle peut freiner la réorientation de la logique scientifique de l'ensemble (et ceci en dépit d'une structure plus souple).

### **3) Evolution des structures**

Les TGU facilitent la prise de risque. Par exemple, l'intégration d'une nouvelle équipe dans une TGU posera moins de problème que dans une fédération où les intérêts des différentes unités constituantes peuvent parfois être contradictoires, la logique scientifique des unités primant sur celle de la fédération. Il est donc nécessaire que les règles de fonctionnement claires soient exprimées dès le début.

### **4) Conclusion**

Les structures de type fédération et TGU ont leurs qualités et inconvénients respectifs. Le choix dépend probablement du contexte et des acteurs. Les TGU sont appropriées si les acteurs sont soudés et/ou si le directeur est capable de fédérer les équipes et les responsables autour d'un projet commun. S'il devient nécessaire de construire des "départements" distincts au sein de la TGU pour satisfaire des acteurs qui revendentiquent une plus grande autonomie et une moindre perte d'identité scientifique, alors une fédération est peut-être plus adaptée.

**Avis adopté par vote électronique clos le 8 juin 2014,  
(22 votants, 15 Pour, 3 Contre, 4 Abstentions)**

**Destinataire :** Mme Catherine JESSUS, Directrice de l'INSB