

Zeitschrift: Horizons : le magazine suisse de la recherche scientifique
Herausgeber: Fonds National Suisse de la Recherche Scientifique
Band: 26 (2014)
Heft: 101

Artikel: Entre science et administration
Autor: Dietschi, Irène
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-556166>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

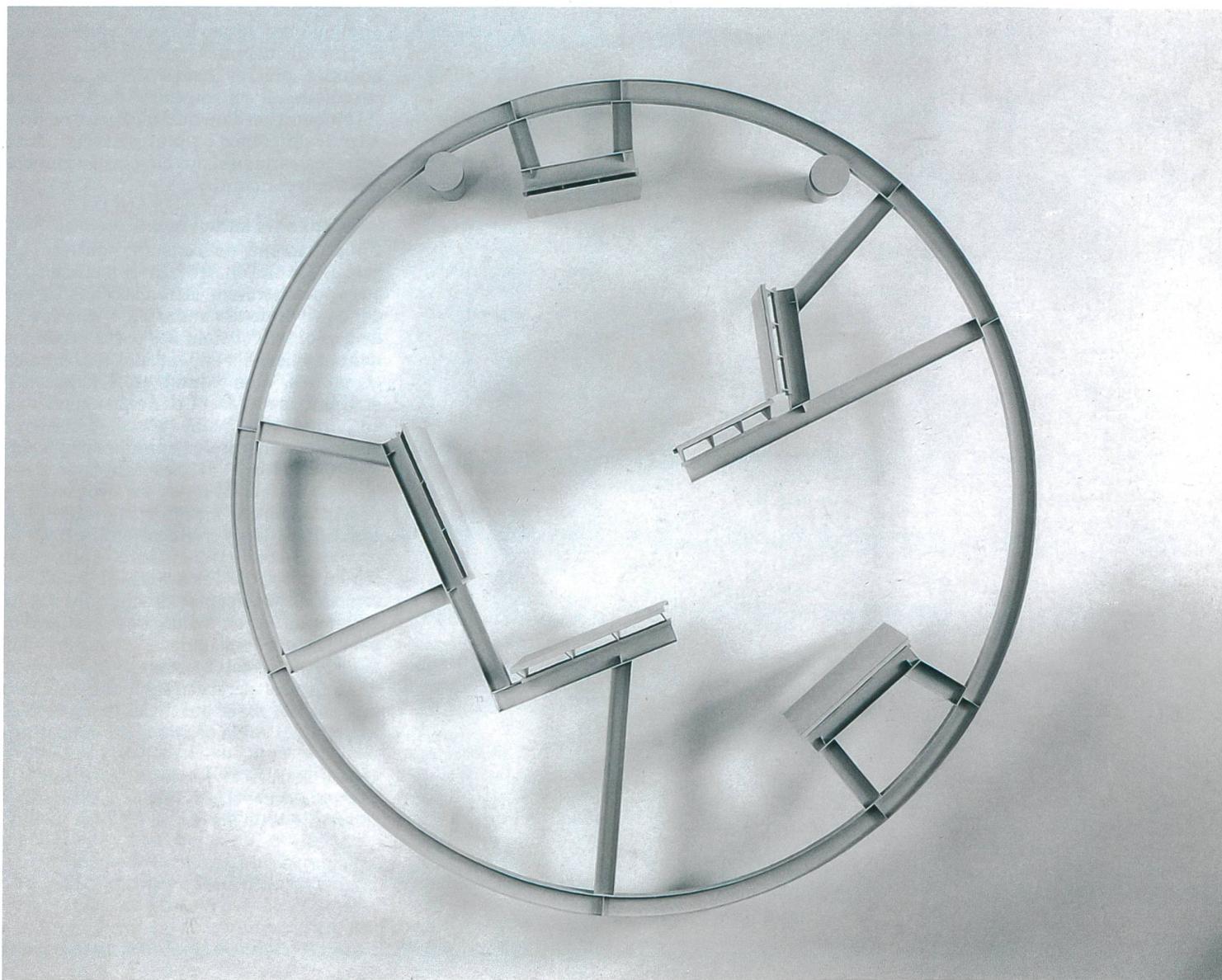
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 11.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Entre science et administration

Ils se chargent de l'acquisition de fonds de tiers, coordonnent le transfert de connaissances et veillent à la cohésion des projets de recherche: dans les hautes écoles, impossible d'ignorer ces personnes à cheval entre travail académique et gestion. *Par Irène Dietschi*



Les conditions-cadre des gestionnaires de recherche dans les hautes écoles ne sont pas toujours faciles. «Arbeitsplatz» (place de travail), installation de René Zäch (2002).

Collection Kunstmuseum Thoune; photo: Daniel Mueller

Pour «PLANT FELLOWS», Romy Kohlmann est quelqu'un d'important. Ce programme d'encouragement postdoc international est financé par l'Union européenne (UE) et coordonné par le Zurich-Basel Plant Science Center, un centre de compétence en sciences botaniques de l'EPFZ et des universités de Zurich et de Bâle. Romy Kohlmann en est le «programme officer» et, à ce titre, la première interlocutrice des chercheurs. Elle assure par ailleurs la rédaction des rapports à l'attention de l'UE, mais aussi l'organisation des rencontres annuelles des quelque 40 «fellows» actuels qu'elle épaulé également lors du transfert de connaissances. Pour cette femme qui a fait ses études de sciences politiques à Leipzig et à Lausanne, c'est un travail varié et passionnant. L'important, selon elle, consiste à comprendre l'essence de la recherche. Il ne suffit pas d'avoir des connaissances en gestion.

Le travail du «programme officer» n'est ni purement scientifique ni purement administratif. Il est quelque part entre deux. Cette interface entre science et administration, dont l'importance va croissant, est appelée «third space», et ses représentants, à la recherche d'une dénomination adéquate, se désignent comme gestionnaire scientifique ou gestionnaire de la recherche. Parmi les employés des hautes écoles, leur part a fortement augmenté au cours des dernières années. Ce n'est pas seulement dû à la croissance de ces institutions, mais aussi à la complexification des tâches d'organisation qui s'ensuivent. L'acquisition de fonds de tiers, par exemple, est un aspect essentiel. Souvent, le travail de gestion - direction d'une filière d'études, d'un pôle de recherche national (PRN) ou d'un institut - n'est plus assumé par les professeurs, mais par des gestionnaires scientifiques.

Concentrés sur le management

«Ces derniers ont un bagage académique, ils sont ancrés dans une discipline mais se concentrent sur le management», explique Patricia Gautschi, du Centre de formation continue de l'Université de Berne où elle dirige une filière en gestion de la recherche. Elle a également analysé, dans le contexte de deux études, la situation de ces professionnels dans différentes hautes écoles romandes et alémaniques. Les résultats mettent en évidence un tableau hété-

rogène: dans un établissement organisé de manière centralisée comme l'EPFZ, ils représentent environ 2,8% de l'ensemble des employés, alors qu'à l'Université de Saint-Gall, dont les structures sont décentralisées, leur proportion est nettement plus importante (4,1%).

Les travaux de Patricia Gautschi montrent aussi que les gestionnaires scientifiques jouent souvent un rôle important dans la réussite des programmes de recherche. Leurs conditions-cadre ne sont toutefois pas toujours faciles: les postes sont fréquemment à durée déterminée, les profils de la fonction flous et, en matière de classification formelle et de rémunération, la gamme est large. Elle va de «spécialiste hautement qualifié» avec doctorat à maître-assistant sans doctorat. Les gestionnaires de la recherche souffrent aussi du scepticisme dont ils sont l'objet dans le milieu universitaire. «Certains scientifiques ont une aversion de principe envers tout ce qui n'est pas classiquement académique et relève de la gestion», constate Patricia Gautschi.

Economisation des universités?

Ce ressentiment s'exprime en partie par une résistance à déléguer les tâches et les compétences. Nombreux sont ceux qui méconnaissent les capacités des collaborateurs du «third space». Ils les considèrent souvent comme des gens hostiles qui accélèrent l'économisation du monde académique et absorbent des fonds qui, sinon, iraient à la recherche. «La situation est paradoxale, estime la collaboratrice de l'Université de Berne. Car, pour les scientifiques, voir certaines tâches, moins liées à leur domaine central, être confiées à des professionnels devraient en principe les soulager.» La chercheuse y distingue un manque de culture «managériale», les structures traditionnelles des hautes écoles compliquant par ailleurs l'introduction de nouveautés.

Mais avec le temps, celles-ci n'auront plus d'autre choix. «C'est un fait: sans ces professionnels, les universités ne fonctionneraient plus», argue Thomas Breu, co-directeur du Centre interdisciplinaire pour le développement durable et l'environnement (CDE) de l'Université de Berne et coordinateur du PRN «Nord-Sud». Il fait allusion notamment aux ressources financières

des hautes écoles. Alors que, dans le passé, l'Université de Berne, par exemple, vivait surtout de ses fonds propres, l'argent provenant de tiers représente aujourd'hui la majeure partie de son budget. Le centre de Thomas Breu réalise un chiffre d'affaires annuel de 10 millions de francs, dont 2 millions «seulement» proviennent de l'université. «Derrière ces chiffres, il y a des prestations de gestion que la partie académique ne peut pas assurer seule», précise-t-il.

Résistance et humour

Titulaire d'un doctorat en géographie, Thomas Breu a occupé différentes positions de «third space» durant son parcours professionnel. A 43 ans, il a repris la coordination du PRN «Nord-Sud», un vaste programme réunissant près de 400 chercheurs et bureaux dans huit régions du monde. «Un poste qui requiert une certaine résistance et de l'humour», fait-il valoir. Son savoir-faire en matière de gestion, il l'a acquis seul, au fil des ans. Et il estime important que les gestionnaires dans les hautes écoles conservent pour eux-mêmes un champ de recherche: cela relève leur statut vis-à-vis des scientifiques et leur permet de mieux comprendre l'autre partie. «Dans le monde académique, on ne peut pas juste prescrire des choses comme dans le monde économique», indique-t-il.

Patricia Gautschi souligne que le besoin d'en savoir plus sur les activités du «third space» est très important. Sa filière d'études à l'Université de Berne affiche en effet complet depuis quatre ans. «Malgré le scepticisme ambiant, l'intérêt pour ces questions de management augmente sans cesse», note-t-elle, en ajoutant que de nombreux instituts ont compris que la professionnalisation des structures était un moyen de se profiler et de se distinguer de la concurrence.

Irène Dietschi est journaliste scientifique libre.