



**HAL**  
open science

## L'équation managériale

Nicolas Bataille, Joséphine Herbelin

► **To cite this version:**

Nicolas Bataille, Joséphine Herbelin. L'équation managériale. Terrain : anthropologie et sciences humaines [Anciennement : Carnets du patrimoine ethnologique ; Revue d'ethnologie de l'Europe], 2021, Bureaucratie sublime, Hors-série, pp.72-81. 10.4000/terrain.21784 . halshs-03274064

**HAL Id: halshs-03274064**

**<https://shs.hal.science/halshs-03274064v1>**

Submitted on 31 May 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# Terrain

Anthropologie & sciences humaines

Hors-série | 2021  
Bureaucratie sublime  
Formes, Formules, Formulaires

## L'équation Managementale

NICOLAS BATAILLE ET JOSÉPHINE HERBELIN

p. 72-81  
<https://doi.org/10.4000/terrain.21784>

### Résumé

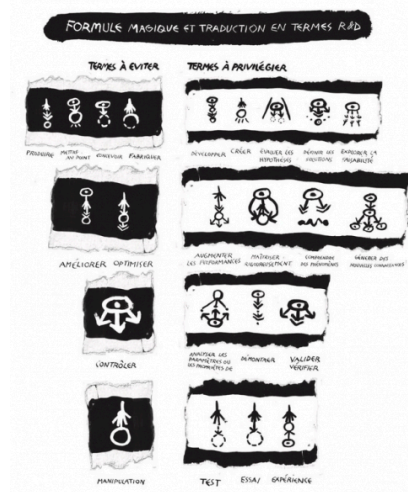
Pourquoi produire alors que vous pourriez solutionner ? N'améliorez pas, faites des connaissances ! La spécification est dépassée : nous avons besoin de caractérisation, de valeurs et de performances. Vous ne comprenez pas ? Suivez le programme ! L'excursion dans le désert sémiotique du Crédit impôt recherche à laquelle Nicolas Bataille nous convie amène à penser que le caractère et l'existence mêmes de ce dispositif nécessitent une gymnastique mentale. Jusqu'aux années 1970, les entreprises investissaient généralement leurs bénéfices dans la recherche et le développement pour augmenter la productivité et les salaires des travailleurs ; la modification de la taxation des entreprises dans les années 1980 a eu un impact direct sur l'innovation, la recherche et la productivité, comme le remarque David Graeber à partir de l'exemple américain de Bell Labs. Le CIR est une réponse très française à la nécessité d'encourager la recherche et l'innovation dans un contexte où les entreprises sont peu enclines à le faire elles-mêmes : les payer pour qu'elles le fassent, un terme qui doit indexer quelque chose, quoi qu'il soit, qui possède intrinsèquement un intérêt. L'ensemble du processus décrit ici commence à ressembler massivement à une pilote savamment enroulée : crédit pour 5 000-7 000 heures de travail des salariés, dont le travail a déjà été facturé à des organismes publics, justifié par la présence du doctorant, dont 1 607 heures de travail par an ont permis d'ajouter trois ou quatre autres années-personnes de travail. Pas mal ! L'œuvre-image de Joséphine Herbelin saisit et transforme cette scène sémiotique de la justification CIR, cette ultime étape de dé-sémiotisation où la forme d'expression devient hiéroglyphe. Heureusement, nous avons le consultant sur place, qui traduit. Deux décennies après le « nouvel esprit du capitalisme », le passage d'un régime industriel à un monde technocratique de connexions « par projets » se vide de son contenu, alors que les sphères publique et privée se nouent dans une toile de signes. À charge pour nos experts de les démentir, si nous avons encore les moyens de les payer...

Chapô : EMMANUEL GRIMAUD & ANTHONY STAVRIANAKIS

### Texte intégral



Afficher l'image



Joséphine Herbelin



Joséphine Herbelin

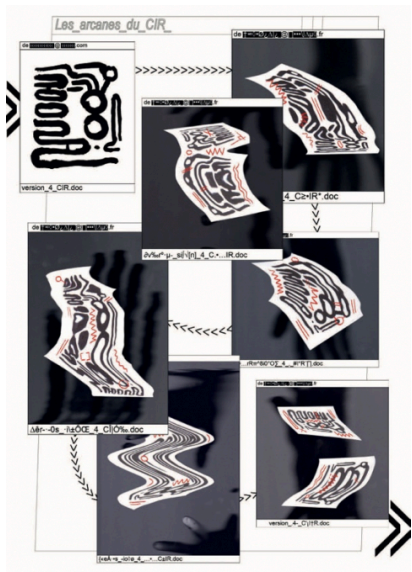
- 1 Le Crédit d'impôt recherche (CIR) est, si on lit la présentation qu'en fait sur son site le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, un « mécanisme d'incitation fiscale au développement de l'effort de recherche scientifique et technique des entreprises ». Ce dispositif de soutien à la recherche coûte chaque année près de six milliards d'euros à l'État – à mettre en regard des quelque trois milliards d'euros alloués au Centre national de la recherche scientifique (CNRS) – et a connu depuis 2008 une inflation significative aussi bien des montants des crédits accordés que des entreprises bénéficiaires.
- 2 J'ai mené de 2014 à 2018 une enquête ethnographique au sein d'une entreprise dans le cadre d'une thèse Cifre (Convention industrielle de formation par la recherche en entreprise) portant sur l'ingénierie privée dans l'action publique locale. La Cifre est un dispositif impliquant un cofinancement et un partenariat avec une entreprise, qui salarie le doctorant après subvention de l'État. Dans mon cas, cette dernière était une société de quelques centaines de salariés fournissant des prestations d'étude technique et de conseil en aménagement et environnement pour le compte de collectivités locales. En tant qu'enquêteur, alors doctorant, j'ai été chargé de la rédaction des « justificatifs » de la recherche menée par l'entreprise, à destination des autorités fiscales.

### LE CONSULTANT, OU LE PRIX DE LA RECHERCHE

- 3 J'ai pour cela été mis en relation avec un personnage familier des réformes néolibérales : le consultant\*. Les consultants, prestataires des entreprises – en l'occurrence de cette entreprise de prestation intellectuelle, elle-même consultante sur d'autres sujets – sont souvent les chevilles ouvrières de l'optimisation fiscale que peut permettre le CIR. Se présentant couramment comme des agences de conseil en stratégie d'innovation, leur travail sur le CIR consiste à débusquer au sein des activités conduites par l'entreprise celles qui seraient éligibles au CIR et à coacher les salariés pour la rédaction des justificatifs. Ils sont particulièrement sollicités par les entreprises ne disposant pas de services juridiques et financiers importants et sont généralement rémunérés sur des honoraires calculés à partir d'un pourcentage de CIR qu'ils parviennent à faire remporter au client (environ 10 à 20 %). Cet intérêt à l'optimisation fiscale les encourage à trouver de la « recherche » dans l'activité de l'entreprise cliente et à produire des justificatifs en bonne et due forme.



Josephine Herbelin

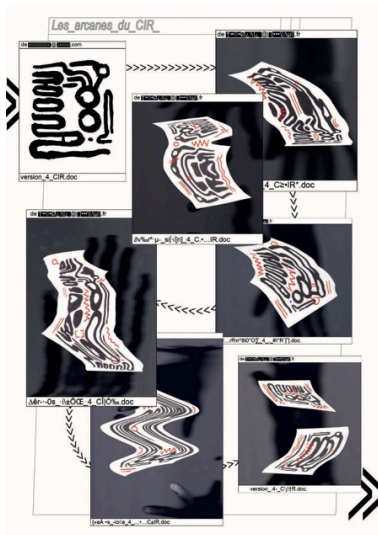


Josephine Herbelin

- 4 Plus concrètement, le consultant sollicite les salariés en charge des différentes « théma-tiques » identifiées comme relevant de la recherche au sein de l'entreprise. Comme doctorant, j'ai été appelé à rédiger le justificatif concernant la thématique liée à ma thèse. Chaque année, le consultant me contactait pour me rappeler les dates limites de rendu du justificatif et en profitait pour me prodiguer des conseils pour produire ces justificatifs de façon optimale.
- 5 De 2014 à 2018, j'ai ainsi rédigé quatre justificatifs CIR en lien avec le sujet de thèse initial, pour lesquels il s'agissait essentiellement de décrire les enquêtes que j'avais menées. L'entreprise, aidée par ce consultant spécialisé, adjoignait à ma description un tableau récapitulatif des projets qu'elle considérait comme relevant de cette thématique de recherche. Pour chaque année, elle adossait à ce justificatif une demande de CIR concernant entre 5 000 et 7 000 heures de travail. Celles-ci comprenaient donc le temps de travail du doctorant – 1 607 heures annuelles selon la durée légale –, mais également celui, à hauteur de deux à trois temps pleins, d'autres salariés impliqués dans des missions de l'entreprise, par ailleurs facturées à des collectivités publiques. De l'aveu des consultants (lors d'un échange se voulant rassurant quant à ce que j'écrivais) : quand un dossier inclut une thèse Cifre, les instructeurs regardent à peine le contenu, estimant que le dossier a déjà été instruit et qu'il est suivi par un laboratoire public<sup>3</sup>.
- 6 L'imputation d'activités à la catégorie de « recherche » devient, dans ces calculs, extrêmement labile : un cadre de l'entreprise et le consultant m'ont expliqué qu'il était normal de demander du CIR pour des temps de travail de salariés lors de certaines missions dans la mesure où j'avais conduit des entretiens avec eux. En effet, le fait que ces derniers aient évoqué ces missions dans leurs réponses à mes questions justifiait que les heures de travail dépensées alors aient servi à la recherche. En suivant ce raisonnement, on peut déclarer qu'une mission de quatre jours de travail dont un enquêté me rapporte les événements lors d'un entretien d'une heure permet à l'entreprise de déclarer ces mêmes quatre jours comme étant de la « recherche ». La dernière année, le justificatif établi autour du sujet de la thèse Cifre a permis à l'entreprise de décrocher 70 000 euros de CIR – le coût total du doctorant, bourse Cifre déduite, revenant par ailleurs à environ 35 000 euros. Le CIR revêt donc un enjeu financier crucial, l'entreprise se targuant d'en gagner l'équivalent de 4 % de son chiffre d'affaires chaque année<sup>4</sup>.

## LA FORMULE MAGIQUE DU CIR

- 7 Le travail des consultants est intimement lié au langage : il a pour objectif de traduire les activités de l'entreprise en des termes qui correspondent à une vision de la recherche selon des canons technocratiques. J'ai reçu pour m'aider à rédiger mon justificatif CIR un « guide de rédaction », accompagné d'un tableau d'équivalence de vocabulaire – une sorte de « formule magique » du CIR permettant de recoder mon activité de recherche en termes immédiatement efficaces. Dans le reste du guide, en plus des catégories classiques de la recherche – conçue ici comme quantifiable – qui doivent structurer le justificatif (« critères », « indicateurs R&D », etc.), figure le nombre de pages à écrire en fonction du nombre d'heures de travail éligibles au CIR. Si, sur la thématique justifiée, l'entreprise veut obtenir des fonds pour moins de 1 000 heures de travail, dix pages sont nécessaires. Au-delà de 10 000 heures, il faut quinze pages, etc. Le CIR se paye au poids du rapport justificatif. Ensuite pour accrocher l'instructeur, lecteur du dossier, le consultant propose une synthèse selon cinq critères d'éligibilité au CIR : nouveauté, créativité, incertitude, systématisation, transférabilité et/ou reproductibilité.
- 8 En tant que doctorant-salarié Cifre, j'ai ainsi été enjoint par le consultant à « traduire » mon travail pour faire ressortir des aspects concrets et sa capacité à dépasser des « verrous » avec une méthode expérimentale :
  - « Pourriez-vous essayer de donner quelques exemples concrets de travaux, il manque toujours le côté expérimental : qu'avez-vous testé, comment ? [...] vous pouvez par exemple donner des exemples soit de résultats, soit de travaux. » (extrait d'un courriel du consultant)
- 9 Ce travail complémentaire, chronophage, se faisait dans un but purement fiscal, étranger à la thèse, déjà financée. J'ai dû me plier à cet exercice d'équilibriste en répondant aux injonctions pressantes du consultant tout en trahissant le moins possible ma posture d'ethnographe et le temps long de l'enquête :
  - « Développer un peu plus concrètement la partie travaux [...] si possible appuyée par des schémas/photos/analyse/grille d'évaluation » ; « partie conclusion : il s'agit de mieux situer au niveau de la conclusion l'apport de connaissance permis par les travaux 2014. S'il n'y en a pas, il faut indiquer qu'on ne peut pas tirer de conclusion en fin d'année 2014 et que les premières conclusions pourront être émises en 2015 » ; « l'état de l'art doit être mis à jour (ajout de référence 2014 dans la mesure du possible) et reprise totale de la partie travaux » (extraits de courriels du consultant).



Joséphine Herbelin

10 Au risque de ma relation à l'entreprise, j'ai néanmoins refusé de justifier seul le travail des autres salariés dont le temps était affiché dans le tableur associé au dispositif, malgré les injonctions :

« Il ne faut pas restreindre les travaux présentés aux travaux de thèse, mais inclure également des actions connexes réalisées par vos collaborateurs » ; « en l'état c'est trop ramené à votre travail de thèse » (extraits de courriels du consultant).



Joséphine Herbelin

11 Clairement, le dispositif semble privilégier les sciences expérimentales et la recherche appliquée. Le tableau de transposition supposé m'aider s'adressait ainsi plus particulièrement aux professionnels sur lesquels j'enquêtai et leur servait à traduire certaines de leurs activités dans un vocabulaire correspondant à ce type de recherche. C'est pourquoi, en tant que doctorant en sciences sociales, il m'est apparu particulièrement difficile de justifier sur le papier ce que je faisais de la recherche dans le cadre du CIR.

12 En 2013, un rapport de la Cour des comptes s'est alarmé de ce dispositif, pointant la faiblesse du contrôle et les risques de fraude fiscale<sup>6</sup>. Une enquête menée par une commission sénatoriale a conclu à une « bureaucratie du CIR », une « boîte noire » qui permettrait des détournements en jouant notamment sur les ambiguïtés de la qualification et de la quantification des activités rangées sous la catégorie de « recherche »<sup>7</sup>. Le rapport a été retouqué<sup>8</sup>. À l'heure de la Loi de programmation de la recherche (LPR), le CIR est toujours cité comme ayant un « rôle crucial » dans le financement de la recherche.

## Document annexe

- L'Équation Managementale (application/pdf - 5.5M)

## Notes

1 Voir par exemple Denis Saint-Martin, « Le consulting et l'État. Une analyse comparée de l'offre et de la demande », *Revue française d'administration publique*, n° 4/120, 2006, p. 743-756.

2 Pour contrer certaines dérives – honoraires trop élevés, calculés par rapport au CIR déclaré et non au CIR effectivement validé, incitations à soumettre des activités éloignées de la recherche, etc. –, les autorités proposent depuis 2015 une liste de cabinets « fiables » ayant signé une charte de déontologie.

3 Sur son site, un cabinet de conseil précise qu'il est intéressant d'embaucher un doctorant en Cifre car cela permet « de sécuriser le CIR en cas de contrôle ». Voir en ligne <https://www.innovatech-conseil.fr/embaucher-doctorant-cifre/> [dernier accès, avril 2021].

4 Un message de remerciement aux rédacteurs précisait à ce propos : « Continuons à être réactifs : le CIR soulage notre trésorerie et fait de nous un partenaire légitime pour des partenariats d'innovation de toute sorte. »

5 *L'évolution et les conditions de maîtrise du crédit d'impôt en faveur de la recherche, rapport de la Cour des comptes*, juillet 2013, en ligne : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/evolution-et-les-conditions-de-maitrise-du-credit-dimpot-en-faveur-de-la-recherche> [dernier accès, avril 2021].

6 Brigitte Gonthier-Maurin, *Crédit d'impôt recherche. Arme de politique industrielle ou bombe à retardement pour les finances publiques ?*, Commission d'enquête sur la réalité du détournement du CIR, 14 octobre 2015, en ligne : <http://www.sauvonn.universite.fr/99ip.php?article=7575> [dernier accès, avril 2021].

7 Voir Lucie Delaporte, « Crédit d'impôt recherche. Le rapport que le Sénat a enterré », *Médiapart*, 24 juin 2015, en ligne : <https://www.mediapart.fr/journal/economie/230615/credit-dimpot-recherche-le-rapport-que-le-senat-entere?onglet=full> [dernier accès, avril 2021].

## Table des illustrations

|  |  |
|--|--|
|  | <b>Crédits</b> Joséphine Herbelin  |
|  | <b>URL</b> <a href="http://journals.openedition.org/terrain/docannexe/image/21784/img-1.jpg">http://journals.openedition.org/terrain/docannexe/image/21784/img-1.jpg</a> |
|  | <b>Fichier</b> image/jpeg, 145k  |
|  | <b>Crédits</b> Joséphine Herbelin  |
|  | <b>URL</b> <a href="http://journals.openedition.org/terrain/docannexe/image/21784/img-2.jpg">http://journals.openedition.org/terrain/docannexe/image/21784/img-2.jpg</a> |
|  | <b>Fichier</b> image/jpeg, 49k   |
|  | <b>Crédits</b> Joséphine Herbelin  |
|  | <b>URL</b> <a href="http://journals.openedition.org/terrain/docannexe/image/21784/img-3.jpg">http://journals.openedition.org/terrain/docannexe/image/21784/img-3.jpg</a> |
|  | <b>Fichier</b> image/jpeg, 123k  |
|  | <b>Crédits</b> Joséphine Herbelin  |
|  | <b>URL</b> <a href="http://journals.openedition.org/terrain/docannexe/image/21784/img-4.jpg">http://journals.openedition.org/terrain/docannexe/image/21784/img-4.jpg</a> |
|  | <b>Fichier</b> image/jpeg, 162k  |
|  | <b>Crédits</b> Joséphine Herbelin  |
|  | <b>URL</b> <a href="http://journals.openedition.org/terrain/docannexe/image/21784/img-5.jpg">http://journals.openedition.org/terrain/docannexe/image/21784/img-5.jpg</a> |
|  | <b>Fichier</b> image/jpeg, 113k  |
|  | <b>Crédits</b> Joséphine Herbelin  |
|  | <b>URL</b> <a href="http://journals.openedition.org/terrain/docannexe/image/21784/img-6.jpg">http://journals.openedition.org/terrain/docannexe/image/21784/img-6.jpg</a> |
|  | <b>Fichier</b> image/jpeg, 119k  |

---

### **Pour citer cet article**

#### *Référence papier*

NICOLAS BATAILLE et Joséphine HERBELIN, « L'équation Managementale », *Terrain*, Hors-série | 2021, 72-81.

#### *Référence électronique*

NICOLAS BATAILLE et Joséphine HERBELIN, « L'équation Managementale », *Terrain* [En ligne], Hors-série | 2021, mis en ligne le 26 septembre 2021, consulté le 31 mai 2024. URL : <http://journals.openedition.org/terrain/21784> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/terrain.21784>

---

### **Auteurs**

#### **NICOLAS BATAILLE**

Université Grenoble Alpes

#### **Joséphine HERBELIN**

Illustratrice

#### *Articles du même auteur*

**(Dé)régl(u)er la forêt** [Texte intégral]

Paru dans *Terrain*, Hors-série | 2021

**Darwinners du futur** [Texte intégral]

Paru dans *Terrain*, Hors-série | 2021

---

### **Droits d'auteur**



Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-NC-ND 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.