

**PAR ALAIN
D'IRIBARNE**

Directeur de
Recherche au
CNRS/LEST

Ancien directeur
du département
scientifique des
SHS du CNRS

Ancien directeur
du PIR
Technologie Travail
Emploi et
Mode de vie
(PIRTEM)

LE CNRS

Propositions d'analyse pour une réforme

*Parmi les activités économiques,
la recherche publique est une des plus mal connues.
Le grand public en a, en effet, une vision plutôt mythique :
celle d'une sorte de « république des savants »
qui vivrait dans le rêve, hors du monde et du temps,
ce qui ne serait pas pour déplaire aux chercheurs eux-mêmes (1).
La vision qu'en ont les dirigeants d'entreprises est à peine plus précise.
C'est qu'en France, le monde de la recherche
reste loin de celui des affaires.*

Il n'est pas certain que ceux qui gèrent la recherche publique, ou qui en ont la responsabilité politique, la connaissent beaucoup mieux que le grand public. En effet, même si elle possède une identité forte liée à son appartenance à la fonction publique, elle est diversifiée, presque à l'infini, dans le détail. C'est une combinaison particulièrement complexe d'institutions, de règles et de procédures, de statuts professionnels, qui viennent s'entremêler avec des us et coutumes issus d'une longue tradition : celle de la liberté de penser et d'agir au nom de la supériorité de la connaissance et de la fécondité de la science.

Au sein de la recherche publique, le Centre National de la Recherche Scientifique joue, depuis la deuxième guerre mondiale, un rôle régulateur central (2). Son positionnement au carrefour de trois mondes – la science et les techniques, les formations supérieures et la R&D –, en font un lieu continu de tensions entre des acteurs qui coopèrent pour produire et valoriser des connaissances et sont en concurrence pour en contrôler les orientations, la réalisation et la valorisation des résultats (3). C'est ce jeu de coopération et de concurrence, sans cesse renouvelé par les transformations économiques et institutionnelles, qui régule à son tour le

fonctionnement du CNRS, ses structures et son positionnement institutionnel.

Ainsi, les tensions qui existent aujourd'hui entre le politique et les chercheurs, sont-elles de l'ordre des choses. Il est clair que, face à des contextes économiques et sociaux en pleine mutation, le système français de recherche, et en particulier le CNRS, n'arrive pas à trouver les nouvelles assises dont il a besoin pour pouvoir jouer pleinement les rôles attendus de lui. Il est, en effet, enfermé dans des constructions institutionnelles d'autant plus difficiles à faire bouger qu'elles constituent les fondements d'un équilibre précaire entre des identités et des

rôles d'acteurs forgés à travers l'histoire longue de nos universités et du pouvoir régalién de l'État. Comme toujours en gestion, des inflexions plus ou moins grandes, plus ou moins brutales, dans les trajectoires des organisations, sont parfaitement concevables.

Encore faut-il que, face aux différentes options possibles dans les réformes, les bonnes analyses soient faites et qu'une grande attention soit portée aux effets pervers de propositions relevant, en apparence, du bon sens.

C'est à ce jeu de propositions d'analyse et de réforme du CNRS que nous nous proposons de contribuer ici.

LE CNRS, PIVOT DU SYSTÈME NATIONAL DE RECHERCHE FRANÇAIS

Il est d'abord nécessaire de replacer le CNRS au sein de notre système de recherche pour apprécier son rôle et la signifi-

(1) Ce n'est probablement pas le hasard si Jean-François Picard a intitulé son ouvrage consacré à 50 ans du CNRS : *La république des savants*, Flammarion, 1990.

(2) Pour plus de détails, voir : *Votre organisme de recherche le CNRS*,

tion des critiques qui lui sont formulées.

Une position institutionnelle centrale issue de l'histoire

Le CNRS est né en octobre 1939 du regroupement

Édition 1998-1999. [Http://www.cnrs.fr](http://www.cnrs.fr)
(3) A. d'Iribarne *La connaissance, le scientifique, le prince, le producteur et le citoyen*. Communication au colloque européen de la Commission Nationale Française pour l'UNESCO « L'inscription sociale de la science ». Paris 5-6 novembre 1998, 6 p.

Le CNRS est l'une des rares institutions de recherche au monde réellement « omni-disciplinaires ». Pour répondre aux potentialités illimitées d'exploration de champs nouveaux de connaissances il s'est largement ouvert, dès 1966, avec la création d'« Unités de Recherche Associées » (URA).

(ill. : le personnel du laboratoire de chimie de l'ENS (URA 1110) réuni dans la bibliothèque)

TÉMOIGNAGES ET DÉBATS

Le CNRS est né en octobre 1939 du regroupement de quatre organismes préexistants et a hérité de missions qui traduisent, dans le domaine de la recherche, la tradition colbertiste des pouvoirs publics français, constamment à la recherche de centralisation pour rendre compatibles un individualisme dominant avec les exigences d'une organisation collective.

(ill. : le gros électro-aimant de Bellevue, construit sous la direction d'Aimé Cotton et qui a fonctionné de 1920 à 1970).

de quatre organismes préexistants (4) :

- la Caisse Nationale de la Recherche Scientifique (la CNRS) créée en 1935 en héritage d'une Caisse des Recherches Scientifiques (CRS), elle-même créée en 1901 pour « encourager la recherche » ;
- le Centre National de la Recherche Scientifique Appliquée (CNRSA), créé en mai 1938, en héritage de l'Office National des Recherches Scientifiques et Industrielles et des Inventions (ONRSI), lui-même créé en 1922 ;
- le Service Central de Gestion de la Recherche, créé en décembre 1936 ;
- le Conseil Supérieur de la Recherche Scientifique (CSRS), créé en avril 1933.

Le CNRS a ainsi hérité de missions traditionnellement dévolues à une administration centrale, missions qui traduisent dans le domaine de la recherche la tradition colbertiste des pouvoirs publics français, constamment à la recherche de centralisation pour rendre compatibles un individualisme dominant avec les exigences d'une organisation collective. Celles-ci se sont singulièrement renforcées en raison des évolutions des modes de production des connaissances et des besoins militaires (la défense nationale), économiques (compétitivité de la France et des entreprises françaises dans la concurrence internationale) et sociaux (la qualité de vie et le bien-être des populations).

Le décret de 1982, qui a fait du CNRS un Établissement Public à caractère Scientifique et Technologique (EPST), doté de la personnalité civile et de l'autonomie administrative, placé sous la tutelle du ministère chargé de la recherche, lui a redéfini ses missions en le chargeant :

- d'évaluer, d'effectuer ou de faire effectuer toutes recherches présentant un intérêt pour l'avancement de la science, le progrès économique, social et culturel du pays ;
- de contribuer à l'application et

à la valorisation des résultats de ces recherches ;

- de développer l'information scientifique et technique en favorisant l'usage de la langue française ;
- d'apporter son concours à la formation à la recherche et par la recherche ;
- de participer à l'analyse de la conjoncture scientifique et de ses perspectives d'évolution en vue de l'élaboration de la politique nationale.

Ce décret donne au CNRS un rôle « d'administrateur » central des structures nationales de recherche, ce qui pose aujourd'hui problèmes avec sa tutelle, dès lors qu'une administration centrale du ministère a été recréée en 1982. Une lutte de pouvoir s'est, en effet, engagée, encore accentuée quand l'administration centrale de la recherche a fusionné en 1993 avec celle du ministère des enseignements supérieurs.

Il est évident, pour tout connaisseur du fonctionnement des administrations centrales françaises, que le CNRS ne pourra qu'être dépouillé par sa tutelle d'un certain nombre ses attributs actuels, qui sont considérés comme relevant légitimement du pouvoir central régalien : la prospective de la science, la politique des domaines scientifiques et sa « programmation », le financement des grands équipements (5).

Une position renforcée par son omni-disciplinarité et par son poids dans la recherche publique

Le CNRS a vocation à couvrir la totalité des disciplines ou champs scientifiques, y compris les sciences humaines et sociales (6). Il est une des rares institutions de recherche au monde réellement « omni-disci-

plinaires ». Cela lui ouvre des potentialités illimitées d'exploration de champs nouveaux de connaissances, ce qui justifie ce choix originel, mais l'immensité du front auquel il se trouve confronté l'obligerait, pour avoir une masse critique dans chaque domaine, à disposer de moyens hors de sa portée. Il ne peut dès lors remplir convenablement ses missions qu'en association avec de multiples partenaires. C'est ce qui explique pourquoi, dès 1966, il s'est largement ouvert avec la création d'« Unités de Recherche Associées » (URA) et il a éprouvé très tôt le besoin de se fixer des orientations stratégiques et d'avoir des possibilités de redéploiements vers de nouveaux champs scientifiques. Ces deux postures ont démultiplié ses capacités d'action, renforcées par son poids relatif dans la recherche publique. Pour un budget national de R&D de 183,2 milliards de francs en 1996 et une recherche publique représentant 89,4 milliards (dont plus de la moitié pour le secteur militaire), le budget annuel du CNRS avoisine les 15 milliards - dont 13,7 en subventions de l'Etat - tandis que ses vingt six mille agents sont mobilisés dans quelques mille deux cents structures de

(4) Jean-François Picard, *La république des savants, La Recherche française et le CNRS*, Flammarion, 1990.

(5) Sur ces questions de la place de la « tutelle » dans la gestion de la recherche française, on pourra se reporter à A. d'Iribarne, « Le management des sciences : l'art et la technique » in *Revue Française de Gestion*, n° 105, sept-oct. 1995, pp. 138 à 148 ; à F. Kourilsky, « Gérer les sciences » in *Les Annales de l'École de Paris*, Vol II, pp. 473 à 484, Paris 1996 ; et à B. Decomps « Recherche nationale et internalisation de la recherche », in *Annales des mines. Collection Réalités Industrielles*, février 1998, pp. 26 à 32.

(6) Cela étonne toujours les gestionnaires de la recherche étrangers. Les chercheurs français de toutes disciplines y sont par contre profondément attachés au nom de l'universalité et de l'unicité nécessaires de la connaissance.

recherche de diverses natures. Ce poids s'est constitué, en particulier de la fin des années 60 au début des années 90, grâce à l'attribution de crédits de fonctionnement et de postes, au détriment des universitaires englués dans la réforme Edgar Faure et dominés par un modèle individualiste de la recherche.

Ce poids pose problème à ses partenaires nationaux tout en étant apprécié de ses partenaires internationaux. A nouveau, il porte ombrage à la tutelle car il conduit à donner à la politique du CNRS un rôle directeur déterminant dans de nombreux domaines scientifiques. Il indispose également les autres composantes du système national de recherche – en parti-

culier les universités –, qui tendent à percevoir le CNRS comme hégémonique et arrogant, d'autant que celles-ci ont du mal à organiser collectivement leurs propres activités de recherche. Cela concourt à créer une convergence de critiques et à légitimer les discours sur la nécessité de réduire le poids et le rôle du CNRS.

**Un positionnement
structurel pratiquement
intenable face
à la construction
« sociétale » française**

Son caractère omni-disciplinaire le contraint également à faire vivre harmonieusement en son sein des communautés scientifiques aux pratiques de recherche extrêmement variées. Il est donc condamné à continuellement inventer des formes de gestion qui respectent cette diversité tout en maintenant une force stratégique que lui permet son unicité institutionnelle. Mais il a été peu à peu englué dans un double mouvement d'institutionnalisation et de complexification croissantes. D'une part, il a été le support principal de l'intégration de la recherche dans la fonction publique, depuis la réforme de 1959 qui a institué le statut de chercheur, jusqu'à la fonc-

TÉMOIGNAGES ET DÉBATS

L'alourdissement des coûts des équipements liés au développement de la « big science » a conduit le CNRS à jouer un rôle grandissant dans le financement des grands équipements scientifiques nationaux et internationaux nécessaires à l'acquisition et aux traitements de données.

(ill. : le hall des guides à neutrons froids du Laboratoire Léon Brillouin - UMR. 0012)

tionnarisation des personnels en 1983 (7). D'autre part, il se trouve impliqué dans une multiplication régulière d'institutions parties prenantes à notre système national de recherche.

Il s'agit, d'un côté, des établissements publics spécialisés dans la réalisation de la recherche : les autres EPST, des EPIC, divers établissements administratifs ainsi que les établissements d'enseignement supérieur (Universités et Écoles), ces derniers ayant retrouvé leur pleine vocation à faire de la recherche (8). Il s'agit, de l'autre, des diverses structures ministérielles nationales, des collectivités territoriales et de la Commission des Communautés Européennes, de même que des structures de recherche d'autres pays avec lesquelles se développent des partenariats croissants.

Jouant des rôles accrus de co-financeurs, toutes exigent de participer à la définition des politiques scientifiques et veulent avoir leur mot à dire dans la création et la gestion des structures de recherche. Enfin, des entreprises, soumises à des formes renouvelées de concurrence, sont amenées, elles aussi, à développer des partenariats accrus de recherche pour toute la partie amont de cette activité (9).

De plus, le positionnement institutionnel du CNRS le met dans l'incapacité de remplir pleinement ses missions. Cela est dû aux contradictions entre ce qui lui est demandé et les constructions « sociétales » de son champ d'action (10).

En effet, il doit être capable, à la fois, de favoriser une production conjointe de nouvelles connaissances et d'innovations et de favoriser leur diffusion, tant vers les enseignements que vers les activités économiques. C'est pour cela qu'il a été conçu, à la fois, comme une agence d'objectifs et une agence de moyens, et qu'il a été mis dans une position carrefour lui demandant d'être capable de

constamment rassembler et réorganiser des composantes du système français dont les fondements sociétaux poussent continuellement à des divergences.

Un des principaux problèmes des gestionnaires de la recherche est ainsi d'ordonner le désordre, provenant de la farouche volonté d'indépendance des chercheurs et de désordonner l'ordre correspondant à l'organisation en écoles et chapelles susceptibles de bloquer des coopérations nécessaires (11). La construction française a, en effet, une spécificité qui vient de la longue histoire des formations supérieures en France à travers la rupture qui s'est opérée avec la Révolution puis l'Empire.

Les Facultés et les Écoles, chacune bien différenciée, sont devenues la source d'approvisionnement de segments spécifiques d'activités professionnelles avec des filières et des carrières parallèles,

conduisant à des « espaces professionnels » bien fragmentés et socialement hiérarchisés (12). Pour la recherche, ce fractionnement a été renforcé par la hiérarchie des disciplines et par le rapport théorique/pratique au sein de chacune d'elles. Or, le rôle assigné au CNRS comme EPST est de favoriser la mise en relation de ces segments qui étaient soigneusement cloisonnés (13).

Ainsi s'explique pourquoi, confondant plus ou moins innocemment les causes avec les effets, les changements politiques s'accompagnent de façon récurrente de critiques plus ou moins virulentes du CNRS, et d'annonces plus ou moins fracassantes, de réforme.

Cela peut aller de diverses formes de démantèlement au profit d'Instituts spécialisés, à des formes plus ou moins poussées de fusion/absorption par le système univer-

(7) Ce mouvement concerne autant des gouvernements de gauche que de droite. La réforme de 1959 qui fait des personnels de la recherche des « contractuels de la fonction publique » est le fait du gaullisme. La décision ministérielle dite « d'intégration des hors statuts » concernant tous les personnels faisant de la recherche sous contrat public au 25 décembre 1975 s'est faite sous la présidence de V. Giscard d'Estaing, J Chirac étant Premier ministre. La fonctionnarisation de 1983 résulte de l'arrivée de la gauche au pouvoir. Elle a eu lieu sur l'initiative de J.P. Chevènement alors ministre de la Recherche et contre la volonté de L. Fabius alors ministre du budget.

(8) Les huit EPST comme le CNRS, l'INSERM, l'INRA, rassemblent environ 43.000 personnes ; les neuf EPIC tels que le CEA, le CNES, l'IFREMER, environ 18.000 personnes et les cent soixante établissements d'enseignement supérieur, 61.000 équivalents temps plein, dont 42.000 enseignants-chercheurs. Il existe en outre plusieurs dizaines de fondations et instituts

(9) Ph. Mustar « Les transformations du système de recherche français dans les années quatre-vingt » in *Annales des Mines, Collection Réalités Industrielles*, février 1998, pp. 16 à 21.

(10) C Lanciano, M Maurice, J-S

Silvestre, H Nohara, « L'analyse sociétale de l'innovation », in C Lanciano, M Maurice, J-J Silvestre, H Nohara (Ed) *Les acteurs de l'innovation et l'entreprise*, L'Harmattan Paris 1998. Gadille, A d'Iribarne, *The French National Institute of Nuclear and Particle Physics (IN2P3) : an original component of the french « science and technological system »*, Paper presented at the international conference on The Future Location of Research in a Triple Helix of University-Industry-Government Relations, Science Policy Institute of New-York, 7-10 January 1998, 24 p.

(11) A. d'Iribarne « Gérer la science ou organiser savamment un désordre ordonné » in *Les Annales de l'École de Paris*, Vol II, pp. 311 à 320, Paris, 1996 (E-Mail : ecopar@cc.ensmp.fr.)

(12) A d'Iribarne, Ph d'Iribarne, « Le système éducatif français comme expression d'une culture politique », *In Revue Européenne Formation Professionnelle* n° 17 mai-août 1999/II

(13) Voir M. Gadille, A. d'Iribarne, C. Lanciano-Morandat, « The French science and Technical System between societal construction and sectoral specificities », *Contribution for the 14th Seminar of the European Group for Organisational Studies*, Faculty of Economics and Business Administration, Maastrich University, 9-11 Juillet 1998, 18 p.

sitaire. Ainsi s'explique également pourquoi, au delà de la rhétorique initiale, les plus sages, après examen, renoncent rapidement à leurs projets par incapacité à concevoir et faire accepter par les acteurs de la recherche un ensemble institutionnel et organisationnel qui fonctionnerait beaucoup mieux, au regard des objectifs affichés (14).

**LE CNRS, UN ENSEMBLE
RÉGULATEUR
SOPHISTIQUE DOMINÉ
PAR DES CONSTRUCTIONS
INSTITUTIONNELLES**

L'organisation et le fonctionnement du CNRS sont

dominés par les contraintes instaurées par ses statuts et son appartenance à la fonction

(14) On pourra à nouveau se reporter à l'ouvrage de J.F. Picard *op. cit.* p. 161 et suiv., quand il évoque les discussions qui ont précédé la grande réforme de 1959. On retrouve sensiblement les mêmes propositions en 87, puis en 93, en 98 avec des argumentaires sensiblement identiques...

TÉMOIGNAGES ET DÉBATS

publique. Conjointement, ils lui imposent une partie importante de ses structures et de ses procédures propices à des tensions fortes de pouvoir. Sa structure de gouvernement n'a pas, d'un point de vue formel, d'originalité majeure par rapport aux grandes structures organisationnelles françaises (15).

Son originalité réside plus dans ses unités de production que sont les laboratoires et dans son système d'évaluation.

Une orientation privilégiée vers la science « lourde »

Le choix fondamental de faire du CNRS une véritable entreprise de recherche se positionnant de façon privilégiée sur la science lourde mais dans une ouverture complète au milieu universitaire, à l'international et aux entreprises, a été fait par la direction générale du CNRS au milieu des années 70.

Depuis cette époque, il s'est maintenu avec constance (16).

On a vu que sa volonté de favoriser le développement des capacités de recherche universitaire l'avait amené à créer, dès 1966, des Laboratoires

Associés, pour dépasser des soutiens individuels jusque là dominants (17). Cette politique active d'association, mais toujours au coup par coup, a été prolongée par un soutien plus structuré, en proposant aux établissements d'enseignement supérieur de développer des politiques contractuelles globales basées sur des orientations communes de politiques scientifiques de « site » (18). Il en a automatiquement résulté une extension de son rôle d'évaluation et d'orientation des activités de recherche.

Pour accompagner cet élargissement de ses interventions, le CNRS a à développé des moyens accrus de stratégie scientifique à travers la mise en place de schémas stratégiques couplés à des plans d'action de départements.

Il a ainsi développé des « *Actions Thématiques Programmées* » (ATP), des « *Programmes Interdisciplinaires de Recherche* » (PIR), des programmes inter-départements et inter-institutions, nationaux et internationaux. Cette politique lui a permis d'apporter des moyens supplémentaires aux laboratoires pour les orienter sur des objectifs jugés prioritaires (19).

L'alourdissement des coûts des équipements liés au développement de la « *big science* » l'a conduit à jouer un rôle

grandissant dans le financement des grands équipements scientifiques nationaux et internationaux nécessaires à l'acquisition et aux traitements de données. Ces équipements ont entraîné la constitution de consortiums de recherche internationaux de plus en plus gros, fonctionnant sur programmes, ce qui explique la création des deux instituts IN2P3 et INSU (20).

Ces grands mouvements ont conduit à un renforcement des politiques d'ouverture de la recherche française à l'international avec la multiplication d'accords de coopération bilatéraux ou la mise en place de programmes internationaux de coopération scientifique.

Ces dernières années, le plus important a été cependant la recherche d'une insertion forte des scientifiques français dans un espace européen à travers leur présence dans les Programmes Communautaires de Recherche et Développement (21).

Enfin, la volonté de renforcer les coopérations avec les entreprises a conduit le CNRS à se structurer pour faciliter les contacts par des interfaces appropriées – en particulier avec la création du Département Scientifique des Sciences pour l'Ingénieur en 1976 – et à rechercher des modalités de coopération dépassant de simples opportunités contrac-

(15) L'histoire du CNRS a été ponctuée de réformes plus ou moins profondes et qui ont concerné l'une ou l'autre de ses composantes institutionnelles ou organisationnelles. Les plus grandes dates sont 1945, 59, 66, 75, 82. La dernière réorganisation du Comité National date de 90 et celle des « services » de 1995.

(16) Voir, J.F. Picard, *op cit.* pp. 251 à 269.

(17) Il s'agit là encore d'une étape capitale dans l'évolution du système national de recherche liée à une évolution du CNRS : voir J.F. Picard *op. cit.* pp. 220 à 226.

(18) Cette perspective a débuté dès la fin des années 80 sur l'initiative de la direction générale du CNRS. Sur la

dernière étape de cette évolution, voir : « Contractualisation : la dernière ligne droite » in *Le journal du CNRS*, n° 94, oct. 1997, pp. 8 à 10. Par la suite nous ferons beaucoup référence à ce journal publié mensuellement et envoyé au domicile de tous ses agents.

(19) La place des « programmes » dans le fonctionnement du CNRS reste cependant fluctuante. C'est ainsi qu'en dépit de l'accent formellement mis sur ces derniers dans les présentations du CNRS, les arbitrages budgétaires de 1998 se sont largement faits à leur détriment au profit du « soutien de base » des unités, traduisant un reflux par rapport aux orientations antérieures. Voir M. Claverie « Vingt ans de programmes interdisciplinaires

au CNRS » in *Annales des Mines, Collection Réalités Industrielles*, fév. 1998 pp. 6 à 73. On peut voir aussi ». La programmation scientifique du CNRS », in *Le journal du CNRS*, n° 88, avril 1997, pp. 11 à 18.

(20) Voir J.F. Picard « Des instituts nationaux pour la science lourde » in *La république des savants, op. cit.* pp. 235 à 250. Voir aussi A. d'Iribarne, « L'organisation et le fonctionnement de l'IN2P3 », in *25 ans de recherche à l'IN2P3*, Editions Frontières, Paris 1996, pp. 205 à 257.

(21) Voir, « La science sans frontière » in *Votre organisme de recherche*, pp. 22 et 23, voir aussi « Talents conjugués » in *Le journal du CNRS*, n° 93, sept 1997, pp. 8 à 10.

tuelles pour les inscrire dans des politiques de programmation de moyen terme, éventuellement appuyées sur des laboratoires communs de recherche. Ce processus s'est accéléré depuis le début des années 80 (22).

Cependant, même s'il est fortement incité par sa tutelle à tirer des ressources croissantes de ses activités, l'essentiel des ressources du CNRS vient du budget de l'Etat. Elles lui sont allouées dans le cadre de la loi de finance à travers le budget du Ministre en charge de la recherche. Le CNRS est donc soumis à la règle de l'annualité budgétaire, ce qui lui pose un

problème bien connu des gestionnaires publics : la nécessité de disposer chaque année des « *crédits de paiement* » voulus pour couvrir les « *autorisations de programme* » correspondantes, de façon à faire face à ses engagements pluriannuels, en particulier en terme d'investissement et « *d'actions incitatives* ». Dans un contexte de régulation budgétaire rampante, cette gestion a été l'objet de tensions particulièrement graves au milieu des années 90.

Un autre problème budgétaire majeur est constitué par le poids considérable des dépenses de personnel – elles

représentent 80,8% du budget de 1998 – qui ne fait que s'accroître sous un effet de ciseau lié au vieillissement des effectifs et au blocage de la progression du budget global. Il en résulte que les moyens de fonctionnement des laboratoires dans le cadre de

(22) Au-delà du vieux débat qui anime la vie du CNRS depuis sa création, autour des places respectives à attribuer à la « *recherche fondamentale libre* » et à la « *recherche finalisée* », un mouvement de fond a conduit le CNRS à s'organiser pour se rapprocher des entreprises. Voir J.F. Picard *op. cit.* pp. 251 à 263, voir aussi « *Votre organisme de recherche* » *op. cit.* p. 21 et Ph. Mustar *op. cit.* p.18.

Les « Unités Propres » (UPR) au CNRS qui relèvent exclusivement de sa responsabilité, ont comme objectif de lui permettre d'être présent partout où il le faudrait pour faire avancer la connaissance : elles constituent en quelque sorte le cœur de son métier.

(ill. : l'Institut de chimie de la matière condensée de Bordeaux - UPR. 9048).

TÉMOIGNAGES ET DÉBATS

la subvention de l'Etat, tendent à devenir de plus en plus limités, ce qui les conduit à fonctionner pour une part croissante sur des contrats (23).

Une structure de gouvernement largement fixée par les textes

Le CNRS dispose de structures de gouvernement largement déterminées par les textes, qui fixent les modes de désignation des personnes et de constitution des instances et leurs attributions. C'est pourquoi il importe de se référer avec précision aux règles qui s'imposent à l'organisation et qui déterminent le cadre du jeu des acteurs (24). Ces structures sont le produit de réarrangements réguliers au gré des changements ministériels et de directeurs confrontés aux critiques et aux ambitions politiques de leur tutelle au regard des disponibilités budgétaires. Leurs natures et leurs évolutions sont d'excellents analyseurs des philosophies et des rapports de pouvoir au sein du système de recherche. Les débats actuels sur les évolutions du statut du CNRS n'échappent pas à cette analyse.

(23) Dans de nombreux laboratoires de la chimie, des sciences pour l'ingénieur ou de la biologie appliquée, les contrats dépassent la moitié des moyens de fonctionnement. Cette situation réduit d'autant la capacité directe de pilotage de ces laboratoires par le CNRS, en dépit de l'importance de ses apports à travers le paiement des personnels.

(24) Il est tout à fait essentiel, pour pouvoir comprendre comment « *cela fonctionne et où sont les enjeux, de bien distinguer ce qui relève de l'institutionnel fixé par les textes de loi et les décrets, de « l'organisationnel » fixé par les directions, et du « gestionnaire » qui relève de pratiques d'action.*

(25) Le CA comprends vingt membres : un président, trois membres de droit dont le Directeur général de la recherche et de la technologie et le Directeur du budget ; douze membres

Le CNRS est dirigé par un Directeur Général nommé en conseil des ministres pour trois ans, renouvelable une fois, et chapeauté par un Conseil d'Administration dans lequel siège sa tutelle et dont le Président est lui aussi nommé en conseil des ministres (25). Ce Conseil doit fixer les grandes orientations de la politique du CNRS après avis d'un Conseil Scientifique. Il délibère sur les mesures générales relatives à son organisation et son fonctionnement, en particulier sur les budgets et sur toutes les mesures d'ordre financier.

En direction centrale, le Directeur général s'appuie sur :

– la Direction de la stratégie et des programmes qui organise la politique scientifique ;

– quatre directions fonctionnelles : la Direction des relations internationales, la Mission des relations avec les entreprises et la Mission de l'information scientifique et technique, auxquelles a été rajoutée en 1994, la Direction des relations avec l'enseignement supérieur ;

– un Secrétaire général qui contrôle les structures de gestion - budget et affaires financières, ressources humaines, affaires juridiques, systèmes d'information -, auxquelles a été ajouté depuis peu, un « *Bureau*

nommés, personnalités appartenant en nombre égal aux mondes scientifique, du travail et du secteur économique ; quatre membres élus représentant les personnels. Le Directeur général, le Secrétaire général, le Contrôleur financier et l'Agent comptable principal du CNRS assistent aux séances avec voix consultative. La « *dyarchie* » qui sévit à la tête du CNRS n'a rien d'original dans les grandes entreprises publiques françaises. Elle est plus ou moins source de conflits en fonction des personnalités et des ambitions affichées par chacun des acteurs concernés. L'organisation de la direction du CNRS est cependant vécue comme seconde par les chercheurs qui accordent beaucoup plus d'importance à l'organisation du Comité National chargé de les évaluer.

(26) La nouvelle organisation du secrétariat général a été décidée par le

de pilotage et de coordination » (26) ;

– sept Directions scientifiques qui constituent les structures opérationnelles de la gestion des laboratoires de recherche et des chercheurs (27). Leur rôle est de gérer les « *portefeuilles de laboratoires* » et les personnels qui leur sont associés. Ils ont à déterminer les structures des concours de recrutement et des promotions par répartition des postes disponibles chaque année ; à affecter aux laboratoires les personnels et les moyens budgétaires - fonctionnement et investissement à suivre le bon usage de ces moyens par les laboratoires en relation avec leurs orientations et les résultats de leurs activités.

Dix-neuf Délégations Régionales ont été peu à peu mise en place pour favoriser une gestion de proximité par déconcentration.

Elles sont coordonnées par le Secrétaire général et ont comme rôle d'assurer, par rapport aux laboratoires et aux chercheurs, une mission de gestion (administrative, financière, du personnel et des contrats), ainsi qu'une expertise pour les assister dans la gestion. Elles ont également un rôle de relais de politique scientifique en région (représentation, animation, coordination).

Directeur général du CNRS après adoption par le CA du CNRS du 20 juin 1996, pour répondre aux « *critiques portées à l'encontre des méthodes de gestion financière et comptable du CNRS, notamment à l'occasion des difficultés financières rencontrées en 1995 et au début de l'année 1996* » et en vue « *d'atteindre, dans un contexte budgétaire tendu, une efficacité optimale de l'administration du CNRS, allée à la neutralité et à la transparence vis-à-vis des modes de pilotage scientifiques* » entretien avec J.P. Souzy in *Le journal du CNRS*, n° 79-80, Juillet-Août 1996, pp. 7 à 10. (27) Il s'agit des sciences : Physiques et Mathématiques (SPM) ; Physiques Nucléaires et Corpusculaires (PNC) et IN2P3 ; pour l'Ingénieur (SPI) ; de l'Univers (SDU) et INSU ; Chimiques (SC) ; de la Vie (SDV) ; de l'Homme et de la Société (SHS).

La grande originalité du gouvernement et du fonctionnement des laboratoires

Avec leurs conditions de création, de fonctionnement et d'évaluation, les laboratoires ou « *Unités de Recherche* », sont nettement plus originaux par rapport au fonctionnement classique des organisations publiques ou des entreprises. Ils couvrent la totalité des champs scientifiques suivant des formes de spécialisation relevant d'un compromis entre l'imagination créatrice des chercheurs et la volonté structurante des gestionnaires. Ils sont implantés sur la totalité du territoire, mais avec une forte concentration en région parisienne. Certains peuvent même l'être à l'étranger (28).

D'un point de vue formel, le cœur de ce qui peut être appelé « *le système de réalisation de recherche du CNRS* » est constitué par trois types « *d'Unités* » – propres, mixtes ou associées – qui, en principe, ont chacune leurs bases organisationnelles et fonctionnelles. Les « *Unités Propres* » au CNRS qui relèvent exclusivement de sa responsabilité, ont comme objectif de lui permettre d'être

présent partout où il le faudrait pour faire avancer la connaissance : elles constituent en quelque sorte le cœur de son métier. Les autres types d'unités l'associent à égalité ou non, à un ou plusieurs partenaires dans des perspectives stratégiques communes. Elles peuvent constituer des sortes de « *joint venture* », le CNRS y est alors co-responsable de la totalité des décisions prises et évalue la totalité des personnels qui y travaillent. Elles peuvent être des Unités de Recherche créées par d'autres, dans lesquelles le CNRS apporte des moyens et évalue leurs activités scientifiques et ses seuls personnels (29).

Ces unités viennent plus ou moins s'articuler sur diverses formes de structures de recherche destinées à favoriser l'ouverture et le renouvellement (30). Toutes les unités ont en principe des existences précaires.

Créées ou associées au CNRS pour quatre ans sur décision du Directeur général, elles font l'objet d'une évaluation finale qui conduit à décider ou non de leur renouvellement. Même si l'âge moyen des unités est élevé - supérieur à douze ans -, et si certaines d'entre elles existent depuis la création du CNRS, en moyenne 10% des unités évaluées chaque année font l'objet d'un changement statutaire. Cela suffit à justifier

la procédure d'évaluation, extrêmement lourde et coûteuse.

Les structures formelles minimales de direction des unités de recherche sont très limitées. Elles disposent d'un Directeur qui a pour rôle officiel d'élaborer et de mettre en œuvre le projet scientifique de l'Unité, ainsi que de se porter garant des résultats, tout en devant satisfaire les « *attentes du personnel de l'unité* ». Son autorité hiérarchique sur les chercheurs est limitée à l'usage des moyens du laboratoire (31). Il est nommé pour quatre ans - dans la limite de trois mandats consécutifs - par le Directeur général du CNRS (seul ou conjointement en fonction des types d'unité), sur proposition des Directeurs scientifiques et après avis du Comité National et du « *Conseil de laboratoire* », quand il existe (32).

Ce conseil, composé en partie de membres nommés par le directeur et en partie d'élus par les personnels reconnus comme membres du laboratoire, est destiné à l'assister pour tout ce qui concerne la vie scientifique et administrative. Dans la pratique, s'il n'est pas trop difficile de trouver des candidats directeurs, par contre il est extrêmement difficile d'en trouver des bons, sachant que, sauf exception, leur vitesse d'usure est assez impressionnante.

(28) En 1995 l'Île de France représentait 46,9% des effectifs du CNRS. Ce poids par rapport à la France métropolitaine était de 60,5% en 1972 et 56,1% en 1992.

(29) En fin 1997, les UPR étaient au nombre de 221, les UMR 548, les URA 259 et les UPRES-A 247, soit une large majorité d'unités associant le CNRS à des partenaires. Un des effets de la « *contractualisation* » en cours a été d'augmenter considérablement le nombre d'UMR, celui-ci passant de 56 à 271 après les deux premières tranches. Un des effets de la « *contractualisation* » en cours a été d'augmenter considérablement le nombre d'UMR, celui-ci passant de

56 à 271 après les deux premières tranches.

(30) Les Groupements d'Intérêt Public -GIP- ont comme objectif de favoriser des partenariats de valorisations marchandes. Les 69 « *Structures Fédératives* » sont destinées à favoriser des synergies entre laboratoires autour de programmes ou de moyens communs, au même titre que les 204 « *Groupements de Recherche* » (GDR). Enfin, les 62 « *Equipes Postulantes* » (EP) et les 59 « *Equipes en Réaffectation* » (ER) ou en « *Restructuration* » (ERS) sont destinées à créer des situations transitoires lors des créations et des suppressions.

(31) Il y aurait beaucoup à dire sur le fonctionnement des laboratoires de recherche publique et sur l'art de les diriger.

En dépit de recherches en sociologie des sciences comme ceux de M. Callon et B. Latour, le sujet reste mal connu, mis à part quelques travaux comme la thèse de Ch. Raffalli :

Le déséquilibre perpétuel ou comment gérer un laboratoire de recherche, Ecole Polytechnique, CRG, 27 mai 1998, 261 p.

(32) Il s'agit du Directeur général du CNRS pour ses laboratoires propres, du Président de l'Université concerné pour les unités associées correspondantes, d'une co-décision pour les unités mixtes.

TÉMOIGNAGES ET DÉBATS

Le CNRS a développé des « Actions Thématiques Programmées » (ATP), des « Programmes Interdisciplinaires de Recherche » (PIR), des programmes inter-départements et inter-institutions, nationaux et internationaux. Cette politique lui a permis d'apporter des moyens supplémentaires aux laboratoires pour les orienter sur des objectifs jugés prioritaires.

(ill. : le coronographe à miroir de l'IAP-CNRS (UPR 0341) est installé à l'observatoire NSO/Sacramento Peak, dans l'état du Nouveau Mexique (USA) à une altitude de 2800 m.)

Ces unités fonctionnent avec des structures et des pratiques extrêmement variées, même au sein d'une discipline ou d'une spécialité. Les laboratoires sont en effet plus ou moins personnalisés, plus ou moins institutionnalisés en fonction de leur taille, de leur histoire et des personnels qui les composent. Chaque laboratoire constitue ainsi une entité fortement autonome et originale dont l'équilibre et la fécondité collective dépendent d'une subtile alchimie vis-à-vis de laquelle la personnalité et le savoir faire du directeur jouent souvent un rôle déterminant. Souvent, plus que le CNRS lui-même, le laboratoire constitue pour les chercheurs, leur base de référence. Ainsi s'explique le grand attachement des chercheurs à « leur laboratoire » dans lequel ils aspirent souvent à faire toute leur carrière. Cela est vrai même quand ils travaillent dans des laboratoires où ils sont numériquement minoritaires et sous la responsabilité d'un directeur qui appartient à une autre institution que la leur (33).

Le Comité National de la Recherche Scientifique, une structure singulière d'évaluation

Le CNRS dispose d'un outil singulier d'évaluation, le Comité National de la Recherche Scientifique, dont la vocation le dépasse et qui lui est statutairement indépendant. Il en constitue cependant un rouage essentiel (34). Il évalue les laboratoires et les chercheurs et contribue à la prospective scientifique à travers l'élaboration d'un « rapport de conjoncture ». Il est organisé en quarante sections constituées par référence à de grandes disciplines scientifiques et en deux commissions interdisciplinaires respectivement dévolues à la gestion et à

la valorisation de la recherche (35). Ces sections qui élisent leur Président sont composées de vingt et un membres, quatorze étant élus par les personnels de recherche et sept nommés par le ministre. Elles sont réparties auprès des directions scientifiques en fonction des domaines de recherche qui relèvent de leur responsabilité (36).

Au niveau des Départements Scientifiques, le Comité National est constitué par des Conseils de Département qui élisent également leur président et comportent entre autre un représentant des sections correspondant aux départements. En règle générale, ils interviennent en deuxième instance dans les procédures. Le dernier niveau est celui du Conseil Scientifique qui, comme on l'a vu, siège auprès du Directeur général tout en ayant la particularité d'être présidé par lui (37).

Des structures de gouvernement qui régulent des légitimités des jeux de pouvoirs.

Cette grande variété de structures et le formalisme des règles rendent le CNRS extrêmement lourd et complexe à gérer. Un pilotage efficient demande beaucoup de dextérité et une solide dose de philosophie... Cependant, cette complexité n'est pas le simple fruit d'une accumulation de strates historiques qu'il suffirait de dépoussiérer. D'une certaine façon, elle est voulue pour disposer d'une régulation à la française, support d'un équilibre de pouvoirs jugé nécessaire au maintien d'une pluralité et d'une liberté interne au système de production scientifique, considérées comme essentielles à sa fécondité. Ainsi personne, quelle que soit sa puissance formelle,

n'est en mesure de dominer l'ensemble du système. Chacun est obligé de composer avec les autres. Il en résulte que ce système est le siège de tensions, multiples et récurrentes, qui traduisent les divergences sur la

(33) Les carrières des chercheurs sont indépendantes de leur directeur d'unité. En 1995 seulement 24% des chercheurs du CNRS travaillaient dans une UPR et 14% dans une UMR. Vis-à-vis de l'extérieur, les chercheurs du CNRS tendent à se présenter de façon privilégiée par référence à leur laboratoire, à l'institution partie prenante à la création du laboratoire qu'ils jugent la plus valorisante ou par leur discipline d'appartenance. Leur sentiment d'appartenance au CNRS est faible, celui-ci étant pour eux très « *jointain* » et « *dilué* ».

(34) Cette indépendance du Comité National est à souligner. Même si le CNRS assure toute sa logistique et s'il fonctionne intégralement dans ses locaux, celui-ci et ses missions d'évaluation dépassent statutairement, le seul CNRS. Dans la pratique, il en va différemment, d'autant plus que les services du ministère en charge de la recherche se sont dotés de leur propre outil d'évaluation avec la Mission Scientifique et Technique (MST) qui, à la grande différence du Comité National est uniquement composée d'experts nommés par le ministre.

(35) Un examen attentif de l'actuel intitulé des sections montre un affaiblissement des références aux disciplines. Cela résulte de la dernière réforme de 1990 qui avait eu pour but d'accroître l'interdisciplinarité de ses sections.

(36) Les élections se font par collège qui distinguent des rangs et à l'intérieur des rangs, les personnels CNRS des autres : les directeurs de recherches, les chargés de recherche et les ITA ont ainsi 3 élus dans chacun des collèges A1, B1 et C. Les élections ont lieu par liste avec monopole syndical.

(37) Composé de 34 membres, le Conseil scientifique a pour mission de veiller à la cohérence de la politique scientifique du CNRS.

A ce titre il donne notamment son avis sur la création ou la suppression des départements scientifiques, des programmes intéressant plusieurs départements, des instituts nationaux et des unités de recherche.

Il comporte, 11 membres élus par les sections du Comité National, 7 membres élus par les représentants des sections dans les 7 conseils de départements, des membres de droit et des membres nommés par le ministre chargé de la recherche après avis du directeur général.

nature et la légitimité des rôles de chacune des parties.

Il existe un premier ensemble de tensions entre le « *politique* » et les « *services* ». Il passe entre la direction du CNRS et sa tutelle. On a vu que celle-ci était seule habilitée par décret, à fixer les structures organisationnelles de base que sont les Départements Scientifiques. De même elle nomme et révoque le Secrétaire général et les Directeurs de ces départements par décision ministérielle, même si c'est sur proposition du Directeur général. Enfin, elle nomme une proportion importante des membres du Comité national.

Par ce biais, le politique dispose en France d'un pouvoir de décision exceptionnel par rapport aux autres grandes démocraties occidentales, pouvoir qu'il estime cependant insuffisant. Il entend en effet peser directement, non seulement sur les grands choix, mais aussi sur des arbitrages quotidiens qui ont souvent plus d'importance pour la vie des chercheurs.

Cette interférence du politique dans les procédures ordinaires de décision n'est ni nouvelle, ni spécifique à la recherche. Elle pose cependant un problème accru avec la création de services centraux au ministère. En effet, eux aussi

organisés en directions scientifiques, ces services sont fortement tentés d'intervenir directement sur les départements correspondant aux leurs en « *oubliant* » la direction générale et l'autonomie de l'établissement. Ils peuvent prétendre le faire d'autant plus que cette pratique rencontre une longue tradition des milieux de la recherche qui tendent à considérer les procédures de gestion scientifique comme légitimes pour les autres et insupportables quand elles leur sont appliquées (ils cherchent donc à les contourner par appel au politique). Ils le peuvent également d'autant plus que les universités françaises

TÉMOIGNAGES ET DÉBATS

sont faussement autonomes, leurs moyens et orientations de recherche étant totalement sous contrôle de la Direction de la Recherche et des Études Doctorales (DRED) du ministère.

Un deuxième type de tensions entre les « *gestionnaires administratifs* » et les « *gestionnaires scientifiques* » passe à l'intérieur du CNRS entre le Secrétariat Général, la Direction de la Stratégie et des Programmes et les directions des Départements Scientifiques, autour de la programmation scientifique et budgétaire, et de la décentralisation de leur exécution. Pour simplifier les directions des départements scientifiques revendiquent un fonctionnement autonome sur la base de moyens arbitrés dans le cadre d'orientations scientifiques dans la définition desquelles elles joueraient un rôle majeur, avec pleine délégation pour la gestion de leurs moyens.

La question de la légitimité des Directeurs scientifiques est intéressante. Qui sont-ils au juste ? Des « *fonctionnaires d'autorité* » qui sont là pour faire appliquer par les scientifiques les directives « *descendantes* » du ministère et de la direction générale ou des porte-parole vis-à-vis de la direction générale des communautés scientifiques dont ils ont la responsabilité et dont ils proviennent toujours ? Ils ne peuvent procéder que des deux logiques s'ils veulent avoir une chance de pouvoir jouer leur rôle ce qui les met souvent dans des situations fort inconfortables.

A l'inverse, le secrétariat général qui est perçu par les scientifiques comme « *l'œil du Budget* », revendique une forte centralisation de la gestion au sein des services centraux ou décentralisés relevant de son autorité (38). La suspicion des fonctionnaires des finances vis-à-vis des fonctionnaires « *dépensiers* » est bien connue, les chercheurs ayant de plus une solide réputation de manque de rigueur dans ce

domaine. En retour, la question de savoir jusqu'où les « *financiers* » peuvent aller dans l'appréciation de l'opportunité de la dépense est souvent posée par les scientifiques qui leur dénie ce pouvoir. Le Secrétaire général est le plus souvent détaché de la Direction du Budget du Ministère des Finances ce qui permet à ce ministère d'avoir un œil direct sur la gestion du Centre. Mais, en retour, cela permet au Centre d'accéder directement à cette direction, ce qui est particulièrement précieux dans les nombreux épisodes de « *régulation budgétaire* » difficile.

Ces tensions sont prolongées par celles, autour de « *l'autogestion* » des chercheurs, entre les directions des départements scientifiques et le Comité national. Elles touchent également les rapports entre la légitimité scientifique et l'idéologie dans les procédures d'évaluation et d'affectation de moyens. En effet, le mode de désignation du Comité National combinant élections sur listes syndicales et nominations directes par le politique, en fait potentiellement un lieu de confrontations idéologiques susceptible d'introduire des distorsions substantielles dans l'évaluation.

Ce danger peut justifier les prétentions d'intervention des directions des départements scientifiques au nom du respect de l'équité. Mais les mêmes risques de déviance existent pour elles, ce qui peut les rendre tout aussi suspectes. Par ailleurs, le Comité national s'appuyant sur sa composition quasi-exclusive de scientifiques, tend à se considérer comme une sorte de parlement souverain des scientifiques. Cela explique sa posture de contestation du droit statutaire de la direction du CNRS à ne pas suivre les avis qu'il lui donne (39).

Des tensions existent enfin entre la notion de science libre et celle de science programmée. Elles se manifestent entre la direction du CNRS et ses par-

tenaires universitaires, à travers les processus de soutien aux équipes.

Pour ces derniers, le rôle du CNRS doit se limiter à apporter des soutiens aux laboratoires sur la seule base de « *l'excellence* » attestée par l'évaluation des sections du Comité National, dans lesquelles, rappelons-le, siègent en proportions substantielles, des représentants des enseignants-chercheurs.

Le CNRS considère au contraire qu'il lui appartient de moduler ses soutiens en fonction de ses propres priorités stratégiques. Il cherche donc à distinguer le rôle d'évaluation du Comité National qui aurait une portée générale, de son propre rôle de soutien qui aurait une portée spécifique (40).

(38) La « *reprise en main* » de la gestion apparaît clairement à travers le rôle attribué, dans la réorganisation du secrétariat général, au « *Bureau du pilotage et de la coordination* », voir *Le Journal du CNRS* n° 90, Juin 1997 p. 4. Voir également « *la gestion au scanner* » et « *Repère n°2* » in *Le Journal du CNRS* n° 83, Nov. 1996, pp. 9 et 10.

(39) Ces glissements de pouvoir entre des assemblées et des structures décisionnelles sont bien connus des constitutionnalistes avec les rôles respectifs des exécutifs et des Parlements. Si on se reporte à l'histoire du CNRS, le Comité National a peu à peu été dessaisi de ses pouvoirs de décision au profit d'un directoire puis d'une direction renforcée à la suite des réformes de 1959 et 1966. Voir J.F. Picard *op. cit.* p. 228. L'ambiguïté est profonde puisque le CNRS lui-même présente le Comité National comme un « *véritable parlement de la science* », in « *Votre organisme de recherche* », *op. cit.*, p. 10.

(40) C'est d'une certaine façon une distinction retenue par J. Pailhous, qui avait été nommé par le Directeur général du CNRS pour réfléchir sur l'évolution des structures et du fonctionnement du Comité National, lorsqu'il déclare qu'il revient au CN « *d'évaluer les chercheurs et les laboratoires, et non d'incarner des choix de politique scientifique* », in *Le Journal du CNRS*, n°99, Mars 1998 p. 4.

DES CONSTRUCTIONS D'IDENTITÉS PROFESSIONNELLES ENTRE STATUTS ET CULTURES

La gestion des Ressources Humaines constitue incontestablement l'enjeu majeur de la gestion du CNRS. Mais, malgré leurs nombreux efforts, les gestionnaires du CNRS ne parviennent pas à réguler les flux de recrutement et de départ et donc à endiguer les méfaits d'une démographie catastrophique. Ils ne parviennent pas à établir des profils de compétences au lieu et au moment voulu, étant dominés d'un côté par les statuts et de l'autre par l'évaluation du Comité National (41).

Ainsi, les contradictions entre les fondements identitaires des personnels, les bases statutaires de ses corps et les exigences de la production et de la diffusion des connaissances sont très mal surmontées.

Dans un contexte de limitation des recrutements, on est limité à une gestion d'un marché du travail interne fortement structuré par les réglementations et les procédures (42).

Là où il y aurait besoin de fortes mobilités internes et externes, les gestionnaires du

CNRS gèrent au moins mal, dans le cadre d'un emploi à vie, de stabilités professionnelles et géographiques de personnels surprotégés qu'ils compensent par des usages importants de personnels fortement préca-risés : CES et vacataires.

Traumatisé par l'intégration des « *hors statuts* » de 1975 et face à la pression continue des syndicats qui revendiquent un « *juste droit* » des diplômés de troisième cycle à l'accès au statut de chercheur, le CNRS applique avec constance une « *dualisation* » de gestion en utilisant de façon complémentaire à l'hyperstabilité de ses personnels statutaires, les formes les plus précaires d'emplois existantes.

Il est alors impossible de construire convenablement des politiques contractuelles de personnel susceptibles de fonctionner de façon intermédiaire.

Ainsi, s'explique la multiplication des associations loi de 1901 qui, bien que pourchassées, sont destinées à pallier à cette situation particulièrement dommageable.

Un statut commun de fonctionnaires

Le statut de base est celui de fonctionnaire de l'Etat. Son obtention a été saluée

comme une grande victoire car l'aboutissement d'une longue revendication « *légitime* » de stabilité et d'indépendance.

Il donne en effet toutes les protections voulues contre les risques d'arbitraire des gestionnaires à travers de multiples instances à forte présence syndicale intervenant dans les recrutements, les promotions, les affectations ou les sanctions. Il autorise également des cumuls de rémunération (43).

Les personnels se répartissent dans deux ensembles de grands corps :

- celui des chercheurs, au nombre de 11.450 qui font de la recherche à plein temps ; la non fusion avec les corps des enseignants-chercheurs universitaires a été obtenue de haute lutte par les syndicats des personnels de recherche, créant ainsi une situation tout à fait singulière dans le monde ;

- ceux des Ingénieurs Techniciens et Administratifs (ITA), au nombre de 13.850. Ils apportent aux premiers un soutien technique dans différents domaines.

Ce caractère double des corps, qui existe depuis l'origine, est destiné à bien marquer des différences de rôles.

Il se traduit par des différences fondamentales de gestion et par des sentiments de frustration des ITA par rapport au statut de chercheur considéré comme le plus « *noble* ».

Des corps d'Ingénieurs, de Techniciens et d'Administratifs

Les corps des ITA sont répartis dans les catégories en fonction des niveaux de diplôme exigés pour les concours d'entrée. Ils sont subdivisés en grades qui correspondent à des nombres variables d'échelons servant de base aux rémunéra-

(41) 50% de ses agents se trouvent dans la tranche d'âge 40-55 ans, leur moyenne d'âge s'établissant à 46,2 ans. Cette situation est le résultat d'un ralentissement dans les recrutements, couplé à des départs en cours de carrière qui se sont peu à peu réduits au fil des temps pour devenir quasiment nuls.

(42) Pour maintenir formellement un flux minimum de recrutements fixé à 3% des effectifs et rentrer dans l'enveloppe budgétaire, en attendant les départs massifs à la retraite dans quelques années, le CNRS utilise les expédients bien connus : abaissement

de l'âge de la retraite, mesures incitatives de départ volontaire à la retraite avant l'âge, décalage dans le temps des dates des concours de recrutement...

(43) Il s'agit d'une mesure statutaire qui n'est pas originale dans la fonction publique mais intéressante ici car elle est destinée à pousser les chercheurs à mettre leur expertise au service des activités autres que la recherche. Ce cumul est autorisé jusqu'à 20% du temps et pour des rétributions ne dépassant pas 100% de la rémunération de base pour des conseils publics et illimitées pour des conseils privés.

TÉMOIGNAGES ET DÉBATS

tions (44). Ils sont répartis en dix branches d'Activité Professionnelle (BAP) qui correspondent à des grands domaines de spécialité.

Leur gestion formelle est celle de n'importe quel fonctionnaire, avec un rôle central des quatorze Commissions Administratives Paritaires (CAP) correspondant aux quatorze corps du CNRS et un Comité Technique Paritaire (CTP). Ils sont évalués par leurs responsables hiérarchiques qui les notent tous les ans. Les promotions se font au choix à la demande de la hiérarchie après avis des CAP, complétées par des sélections professionnelles pour les changements de grade ou par concours internes pour les changements de corps.

Les premières affectations se font à l'initiative de la hiérarchie du CNRS. Ensuite, elles se font sur la base du volontariat, sauf en cas de fermeture de structures où la direction peut procéder à des affectations d'office après avoir proposé trois propositions refusées, ou en cas de « *mutation dans l'intérêt du service* ».

La fonctionnarisation a constitué pour eux un aboutissement, car la majorité se vivant comme des salariés ordinaires, la protection par le statut, les syndicats et les collègues, est vécue comme essentielle.

Le poids du formalisme est tel que dans la pratique, la gestion des ITA échappe largement aux chefs de service qui, pour un grand nombre, ont démissionné. Les moyens coercitifs sont limités et faiblement utilisés car jugés trop coûteux en temps au regard des résultats. Les moyens incitatifs sont à peine plus importants et restent majoritairement indirects.

La gestion la plus efficiente est donc celle du « *volontariat incité par la persuasion* ». C'est dans cet esprit qu'avait été créée à la fin des années 80, une Délégation aux Ressources Humaines - aujourd'hui fusionnée avec la direction des person-

nels -, dont la mission principale a été de dynamiser la gestion des ITA sur la base d'une gestion plus personnalisée.

Des plans triennaux de formation ont été mis en place, qui ont débouché sur des plans de formation de services et de laboratoires, l'investissement représentant 2,35% de la masse salariale en 1995.

Un Observatoire des Métiers a également été créé, présidé par un chercheur du CNRS spécialisé dans la GRH. Son but est d'analyser les évolutions des « *métiers* » du CNRS et de mettre en place des actions de reconversion ou d'adaptation. Il a été mis en place un nouveau dispositif destiné à favoriser de plus grandes mobilités (45).

Des corps de chercheurs

Les chercheurs sont organisés en deux corps - Chargés de Recherche et Directeurs de Recherche -, et, au sein de ces corps, en grades. Leur positionnement dans ces corps et grades détermine leur

(44) Il s'agit bien de bases car il existe des régimes différenciés de prime : les administratifs ont des primes plus limitées que celles des techniciens, elles-mêmes moins importantes que celles des ingénieurs (12% au lieu de 16% du salaire annuel brut). En principe une partie de la prime est modulable par le chef de service en fonction du travail réalisé. Dans la pratique bien téméraire celui qui se lance dans un tel exercice...

(45) Sur les plans de formation, voir Le Journal du CNRS n° 81, Sept 1996 pp. 9 et 10 ; sur la mobilité, voir, « Le nouveau dispositif des mobilités au CNRS », Repère n°3, supplément au n° 85/86 du *Journal du CNRS*.

(46) A quelques détails près, les constructions des corps des personnels de la recherche sont les mêmes que celles des personnels de l'enseignement supérieur avec des parallèles entre les chercheurs et les enseignants/cher-

cheurs et entre les ITA et les IATOS.

(47) Cette disposition statutaire est considérée comme un avantage essentiel. Elle ne signifie pas une absence des chercheurs dans les enseignements. Elle leur permet simplement de choisir le niveau et la nature de leur engagement. Dans la pratique, ils interviennent massivement dans les 3^e cycles.

(48) Les visiteurs des laboratoires sont toujours surpris par l'activité des chercheurs. Ils travaillent aussi bien au laboratoire que chez eux, les week-ends, les vacances et même la nuit. Leur moteur étant la réussite de ce qu'ils entreprennent, tout contrôle est superflu. Bien que fonctionnaires, leur pratique s'apparente à celle des professions libérales, avec des motivations cependant différentes.

Par une sorte d'ironie de l'histoire du travail, ils préfigurent pour les employeurs privés le salarié idéal de demain.

niveau indiciaire et leur rémunération de base (46). Ils n'ont pas d'obligation statutaire d'enseignement (47).

Formellement, le seul point commun entre la gestion des chercheurs et celle des ITA est que les sanctions en cas « *d'insuffisance ou faute professionnelle* » relèvent également des CAP. Il s'agit là de situations exceptionnelles, la matérialité de l'insuffisance devant être au préalable établie par le Comité National.

D'ailleurs, si les chercheurs revendiquent la liberté, beaucoup travaillent sans compter (48).

La pièce essentielle de la gestion des chercheurs est le Comité National puisqu'il intervient pratiquement dans toutes les procédures en rapport avec

leur carrière. Il fonctionne comme jury de concours d'entrée dans la fonction publique lors des recrutements et des changements de corps (49) Il intervient pour les promotions en proposant à la direction un classement pour les change-

(49) Les concours fonctionnent avec deux niveaux de décision : les jurys d'admissibilité basés sur les sections du Comité, procèdent à une première sélection des candidats admis à concourir. Ils transmettent ensuite la liste des « admis » qui doit être en principe plus longue que le nombre de postes ouverts au concours, à des jurys d'admission qui procèdent à la sélection finale. Les jurys sont souverains et fonctionnent à huis clos. C'est ainsi que les jurys d'admissibilité fonctionnent en dehors des

ments de grade. Tous les deux ans, il évalue leur travail en même temps qu'il évalue leur laboratoire (50).

Il donne son avis sur les affectations ainsi que sur les demandes de « *détachement* » ou de « *mise à disposition* »

Directions Scientifiques pour assurer leur indépendance. Cependant les différents jurys d'admission des CR sont présidés par les Directeurs de Départements Scientifiques, plusieurs de leurs adjoints en étant membres et celui des DR est présidé par le Directeur Général, les Directeurs Scientifiques étant membres du jury...

(50) Ainsi s'explique qu'outre sa référence au laboratoire, l'autre référence professionnelle des chercheurs est celle de leur « *commission d'appartenance* ».

Les personnels du CNRS se répartissent dans deux grands corps, celui des chercheurs, qui font de la recherche à plein temps, et celui des Ingénieurs, Techniciens et Administratifs (ITA), qui apportent aux premiers un soutien technique dans différents domaines.

(ill. : l'équipe scientifique et l'équipage de la Campagne internationale aéroportée TROPOZ II, chargée d'étudier l'ozone atmosphérique - URA 0354)

(51). Pour améliorer la gestion personnalisée du parcours des chercheurs, la DRH a mis en place depuis l'automne 1995, des « *entretiens approfondis* » (52).

Des tensions autour de l'évaluation des chercheurs entre le Comité national et les directions scientifiques

Plus encore que pour l'évaluation des laboratoires, les rapports entre Comité national et direction du CNRS font l'objet de tensions, sur les critères à privilégier dans les sélections et de promotions. Le conflit porte sur la place à accorder à l'interdisciplinarité, aux orientations thématiques, aux travaux empiriques, à la valorisation économique et sociale ainsi qu'à la mobilité entre institutions.

Les scientifiques de la Direction du CNRS tendent à reprocher leur conservatisme à leur collègues du Comité National, qui ont tendance à accorder dans leurs évaluations un poids déterminant aux productions correspondant au cœur des disciplines constituées et à l'académisme. Ils accorderaient également une prime trop élevée

aux productions purement théoriques au détriment de l'expérimentation et de l'ouverture à des questions appliquées jugées cruciales pour l'avenir de nos sociétés.

La place de l'interdisciplinarité dans la construction et le fonctionnement du Comité national est posée depuis son origine. Elle avait été traitée en distinguant les « *sections* » constituées sur des bases disciplinaires et des « *commissions* » qui, composées de membres des sections, fonctionnaient sur des bases interdisciplinaires. Elle est à nouveau posée à propos d'une nouvelle réforme souhaitée par C. Allègre, ministre ayant la charge de la recherche (53). La critique est celle d'un corporatisme qui puiserait ses sources dans la prégnance du modèle universitaire français. Cette question de fond touche, bien entendu, à la composition et le fonctionnement du Comité national, qui avait été créé avec l'objectif de faire échapper la production scientifique française à la sclérose récurrente des Universités. A l'opposé, les scientifiques du Comité national critiquant la vision erronée qu'auraient les scientifiques gestionnaires de la recherche des bases de la fécondité scientifique et de sa pérennité. Celles-ci ne pourraient se maintenir que grâce à un profond ancrage sur des disciplines fortement

construites et s'appuyant sur des communautés garantes des critères et des pratiques de l'évaluation.

Les scientifiques gestionnaires se tromperaient donc de modèle et, sous couvert d'interdisciplinarité, ils orienteraient la recherche vers des « *objets* », pour satisfaire à des exigences de « *demande sociale* », qui stériliseraient rapidement la recherche en l'orientant vers des applications de court terme. D'autre part ils affaibliraient la solidité des critères d'évaluation (54).

Les identités professionnelles des chercheurs entre unicité et diversité

Tous ces débats renvoient aux fondements identitaires et comportementaux des personnels de la recherche française. Globalement, ils fonctionnent plus que de coutume en chapelles de pensée, pratiquant volontiers l'exclusive. Ils revendiquent la liberté d'entreprendre. Concevant leur travail comme leur œuvre d'homme libre pour laquelle ils doivent pouvoir disposer de tout leur temps, ils conçoivent leur finan-

(51) Il s'agit de positions de mobilité hors du CNRS, la MAD impliquant un maintien de la rémunération, le détachement impliquant une prise en charge de la rémunération par un autre organisme.

(52) Voir « Entretiens approfondis pour les chercheurs, extension progressive » in *Le journal du CNRS*, N° 87, Dec. 1996, pp. 9 et 10.

(53) On peut voir à son sujet deux points de vue opposés dans la *Lettre du département scientifique des SHS* N° 50, Juin 1998, entre G. Grunberg, président de la section 40 (politique, pouvoir, organisation) qui plaide en faveur de « *L'incontournable ossature disciplinaire de la recherche scientifique* » et M. Dogan qui évoque « *la thèse de l'interdisciplinarité dans*

les sciences sociales : le croisement des disciplines ».

(54) Cette question domine de façon récurrente l'évaluation des recherches et des chercheurs fonctionnant dans le cadre des Programmes Interdisciplinaires de Recherche (PIR). L'ensemble est souvent jugé par les sections disciplinaires : « *médiocre* », peu solide, bancal, comparé aux productions disciplinaires. C'est donc toute la question de l'évaluation de la « *connaissance en train de se faire* » qui est posée.

(55) Cette vision est encouragée par les constructions budgétaires, les salaires étant inclus dans un « *titre* » à part. Les salaires étant directement payés aux agents sans passer par les laboratoires, ceux-ci ne connaissent en général que leurs budget de

fonctionnement et d'équipement et ignorent les coûts salariaux. Cette ignorance apparaît clairement quand les laboratoires font des calculs de coût de revient pour établir des contrats, par exemple avec les entreprises. Celles-ci en retour paraissent effrayées quand est annoncée la vérité des prix, habituées qu'elles sont à bénéficier de facturations à des coûts marginaux. On comprend également pourquoi les chercheurs ont bataillé pour obtenir un statut qui leur permet d'être des sortes de « *fonctionnaires en profession libérale* », ce qui, il faut le reconnaître, est d'un certain attrait. Il n'a pas réduit à l'inverse, la forte tendance à la « *prolétarianisation* » des activités de recherche, liée aux niveaux de rémunération à l'entrée et en fin de carrière.

cement comme du mécénat (55). C'est qu'en effet les chercheurs sont avant tout recrutés au CNRS sur un projet scientifique qui est le leur, le candidat devant simplement indiquer dans son dossier à quels laboratoires il souhaiterait être affecté (56). Par la suite, il leur est demandé de produire des résultats en relation avec leur projet, la base de leur évaluation étant à dominante individuelle.

(56) Il doit donner 3 noms par ordre de priorité, dont au moins 2 en province. Cette « *indépendance* » du recrutement par rapport aux laboratoires a été formellement renforcée dans les dossiers d'inscription au début des années 90, puisque la lettre d'avis du directeur du laboratoire principalement pressenti a été supprimée du dossier pour ne pas créer des inégalités de chances entre les candidats. Il arrive ainsi fréquemment que les laboratoires indiqués ne soient pas très au courant des candidatures.

Les politiques visant à orienter leurs recherches sont significativement dénommées des « *politiques incitatives* », à charge pour elles d'être suffisamment attractives pour déplacer les centres d'intérêt des chercheurs. Cette liberté fait à la fois la force et la faiblesse du système. Elle donne une place sans égal à l'ambition de réaliser son projet, ce qui, on le sait, constitue un des moteurs d'action des plus puissants qui soit, mais cette ambition est fragile et continuellement susceptible de s'émousser faute de cadres suffisamment forts pour la soutenir. L'unité des chercheurs français vient de l'originalité de ce statut du « *chercheur professionnel* » qui fait de la recherche à plein temps par opposition à « *l'enseignant chercheur* » qui a une activité mixte.

La coupure entre les deux professions s'est faite en 1956 par une séparation syndicale. Cependant, sous cette unité apparente des chercheurs, les fondements sont multiples.

On trouve d'un côté, en nombre limité, les héritiers d'un « *élitisme républicain* » issus de la grande tradition des savants de la Révolution. Ils sont en harmonie avec les normes internationales de « *l'aristocratie des savants* » et sont constamment mis en avant comme figures emblématiques de la recherche. Ils fondent leur liberté sur leur excellence et sur leur capacité à entreprendre. Explorant avec succès des approfondissements de leur discipline aussi bien que des transferts de cette dernière vers d'autres, ils passent avec indifférence de la recherche la plus fon-

Le « *chercheur découvreur* » reste le « *métier* » de base. Qu'il établisse des conjectures, fasse des expérimentations ou des observations, développe des instruments pour la science, il lui est demandé d'être performant dans la production de connaissances nouvelles.

(ill. : chantier de fouilles archéologiques à Lattes, Hérault - UPR 0290)

damentale à la plus appliquée, étant largement ouverts aux préoccupations de leurs concitoyens.

On trouve d'un autre côté les « *chercheurs de métier* » qui constituent normalement la référence de base des « *professionnels* » de la recherche. Ils s'inscrivent dans la grande tradition de liberté des clercs et sur l'auto organisation des corporations artisanales. Ils sont particulièrement attachés au respect des prérogatives collectives de leurs « *pairs* » tant pour la définition des normes de leurs pratiques professionnelles que pour l'évaluation de leurs activités, ou la détermination des orientations de la recherche.

On trouve enfin les « *chercheurs fonctionnaires* » qui revendiquent les prérogatives des « *chercheurs de métier* », mais tiennent avant tout à la protection que constitue un statut de la fonction publique et une représentation collective syndicale appuyée sur les « *collègues* ». Dans la représentation collective du CNRS d'aujourd'hui, comme dans l'ensemble de la recherche publique française, c'est ce dernier fondement qui domine.

Des ouvertures professionnelles limitées par ces identités professionnelles

Au regard de cette construction des « *espaces* » et identités professionnelles des chercheurs, il est demandé au CNRS de disposer de compétences élargies et capables de plus grandes transférabilités des savoirs « *savants* » de la recherche vers les autres secteurs d'activités, en particulier vers les enseignements supérieurs et la R&D industrielle. Pour aller vers cet objectif, cinq grandes orientations profession-

nelles de référence tendent à se dessiner, dont le CNRS a beaucoup de mal à susciter en raison de ses critères privilégiés de recrutement et de promotion.

Le « *chercheur découvreur* » reste le « *métier* » de base. Qu'il établisse des conjectures, fasse des expérimentations ou des observations, développe des instruments pour la science, il lui est demandé d'être performant dans la production de connaissances nouvelles attestées par les productions d'articles dans des grandes revues académiques internationales et l'obtention de récompenses emblématiques telles que les Prix Nobel ou l'équivalent. En s'appuyant sur les « *chercheurs découvreurs* » le CNRS a incontestablement contribué à maintenir le rang de la science française (57). Cette production se présente avec des points forts comme les mathématiques, la physique nucléaire, l'astrophysique, les sciences de l'observation de la terre, ou encore la chimie et la biologie fondamentale, mais aussi avec des points plus faibles, principalement dans des domaines scientifiques à dominante technologique comme ceux qui concernent les sciences pour l'ingénieur ou la biologie appliquée, perpétuant ainsi des traditions dommageables. On retrouve là les méfaits de la hiérarchie de « *noblesse* » des disciplines telle qu'elle ressort de la classification d'Auguste Conte et telle qu'elle survit avec force dans notre imaginaire collectif. Les disciplines les plus « *nobles* » sont les plus abstraites : les mathématiques, à un moindre degré la physique théorique. Les

(57) Voir *Science et technologie, indicateurs 1998, Rapport de l'OST, Economica*, pp. 84 et 85 L'évaluation statistique de la contribution des chercheurs du CNRS comme auteurs ou co-auteurs est particulièrement délicate et par ailleurs probablement très sous estimée en raison d'une pratique assez courante chez « *ses* » chercheurs qui n'éprouvent pas le besoin de s'identifier comme tel.

sciences expérimentales, et bien plus celles relevant de la technique, sont « *viles* ». Elles ne sauraient donc bien évidemment pas attirer des « *beaux esprits* ».

Parmi les nouveaux profils demandés, le « *chercheur expert* » doit être capable de dire aux corps constitutifs des sociétés, à partir d'un état des connaissances plus ou moins avancé, les risques et méfaits - mais aussi les espoirs - que peuvent représenter pour eux une situation donnée. Au « *chercheur formateur* » -, plus proche de l'enseignant chercheur -, il est demandé d'être capable de renouveler continuellement les transmissions des savoirs consolidés, à travers une présence forte dans la formation aussi bien des jeunes que des adultes. Le « *chercheur valorisateur* » doit être capable de diffuser des résultats de recherche auprès de divers acteurs de la société et en particulier des entreprises. Le « *chercheur inventeur* » ou innovateur, - plus proche du profil de chercheur de la R&D industrielle - doit être capable lui, d'être présent de façon dans les activités de dépôts de brevets, exploitations de licences, fournitures de conseils, de mobilités ou de créations d'entreprises.

La faible présence de ce type de profils explique en grande partie les difficultés du CNRS pour sélectionner et produire, à partir de jeunes chercheurs « *à hauts potentiels* », des « *entrepreneurs de recherche* ». Ainsi s'explique pourquoi, en dépit des importants progrès réalisés en la matière, les résultats du CNRS restent médiocres en ce qui concerne la mise en symbiose avec la recherche industrielle, faute d'un intérêt suffisant des chercheurs pour les aspects de valorisations marchandes (58). Des critiques légitimes demeurent donc, sachant que le problème dépasse largement le CNRS (59) En effet la part des brevets d'origine française déposés en Europe a été en forte

diminution entre 1987 et 1996, passant de 8,5% à 7% (60).

CNRS

La faible présence de ces profils explique également pourquoi les efforts faits pour inciter les chercheurs à partir en mobilités provisoires ou définitives dans d'autres activités, en particulier celles de l'enseignement et de la R&D industrielle, obtiennent des résultats si décevants.

Bien que régulièrement dénoncée, cette situation correspond, de la part des chercheurs, à un comportement parfaitement rationnel dans le système tel qu'il s'est construit : la « *corporation* » des personnels de recherche, profondément attachée à la connaissance comme bien public a astucieusement « *vendu* » à sa tutelle, l'intérêt de les fonctionnariser comme l'étaient déjà les enseignants/chercheurs, un statut commun à la fonction publique facilitant les mobilités.

Mais, en même temps, ils ont obtenu un statut distinct de celui des enseignants/chercheurs, une suppression de la précarité formelle d'entrée comme « *Attaché de Recherche* » et un allongement des carrières indiciaires en cas de non promotion dans le corps supérieur.

Les chercheurs ont donc obtenu la suppression de pratiquement tous les éléments matériels qui auraient pu être

incitatifs à cette mobilité, tandis qu'à l'inverse les charges d'enseignement des enseignants/chercheurs étaient alourdies et les exigences « managériales des personnels de R&D fortement renforcées.

Les seuls éléments qui restent aujourd'hui en faveur d'une mobilité, sont d'un côté des déroulements de carrières plus rapides et plus faciles dans l'enseignement supérieur, et de l'autre, des niveaux théoriques de rémunération, sans rapports. Il n'en demeure pas moins que collectivement cette situation est dommageable, le CNRS se trouvant ainsi limité dans sa capacité à mobiliser et à animer une recherche qui, à partir de son « *système* » de laboratoires, pourrait innover l'ensemble des secteurs économiques et sociaux.

QUELQUES PROPOSITIONS POUR UNE RÉFORME DU CNRS

C'est toute l'identité, le positionnement institutionnel, et l'organisation du CNRS au sein du système national de recherche qui sont à nouveau posés aujourd'hui. C'est pourquoi, toute réforme n'a de chance d'aboutir que si ses maîtres d'œuvre et ses parties prenantes acceptent au préalable de mettre à plat les bases du système et de confronter leur niveau d'ambition avec ses structures « *sociétalement* » construites. Il apparaît clairement que des réformes s'imposent dans quatre domaines : les rapports entre l'institutionnel, l'organisa-

Les autres types d'unités associent le CNRS, à égalité ou non, à un ou plusieurs partenaires dans des perspectives stratégiques communes. Le CNRS y est alors co-responsable de la totalité des décisions prises et évalue la totalité des personnels qui y travaillent.

(ill. : l'Institut de génétique et de biologie moléculaire et cellulaire (IGBMC, UPR 6520) Illkirch)

(58) Voir A Branciard, M Gadille, A d'Iribarne, *L'innovation technologique pour la recherche scientifique et sa valorisation : le cas de la physique nucléaire et des particules en France* Communication aux journées de l'Association Recherche et Régulation, 27-28 novembre 1998 Aix en Provence, 17p

(59) A d'Iribarne *La gestion des chercheurs entre stabilité et mobilité : le poids des modèles professionnels*, Conférence-débat à l'Association Nationale de la Recherche Technique, Paris 18 septembre 1997, 8p

(60) Voir « Assises de l'innovation, le CNRS en première ligne » in *Le journal du CNRS*, Juin 1998 pp. 4 à 6 et H. Guillaume, « Rapport de recherche sur la technologie et l'innovation », mars 1998, 232 p.

TÉMOIGNAGES ET DÉBATS

tionnel et le gestionnaire ; les créations d'unités de recherche ; les statuts des personnels de la recherche.

Des améliorations substantielles par des réformes limitées

Avec des réformes limitées mais judicieuses, des transformations substantielles peuvent être faites sans bouleversements institutionnels brutaux, dans la suite des aménagements institutionnels initiés par Jean-Pierre Chevènement et poursuivis par Hubert Curien. Ces réformes auraient pour but d'améliorer le fonctionnement du système en resituant la place du politique, et réduisant le poids de l'institutionnel au profit de l'organisationnel et du gestionnaire. Dans cet esprit, il n'est pas en soi scandaleux que le ministère souhaite reprendre à son profit tous les attributs d'orientation et de programmation de la recherche. Encore faut-il qu'il le dise clairement et qu'il fasse le travail correspondant mieux que les autres. Il n'est pas non plus anormal qu'il souhaite repositionner le Comité National comme étant celui du CNRS à condition de rappeler qu'à ce titre, il participe à l'élaboration de la conjoncture scientifique.

Par contre, la définition des contours des départe-

ments scientifiques et la nomination de leur directeur devraient relever de décision de l'établissement et non de décisions ministérielles. Elles devraient être prise par le Conseil d'Administration sur proposition du directeur général et après avis du Conseil Scientifique. Les rôles de ces conseils et de leur président seraient ainsi restaurés sans affaiblir – au contraire – celui du directeur général. Une telle évolution demanderait en corollaire des transformations profondes dans les compétences et les pratiques des gestionnaires, en particulier dans le domaine de la gestion des ressources humaines, en les rapprochant encore plus du fonctionnement des laboratoires.

En matière de gestion des unités de recherche, on ne voit pas bien comment le CNRS pourra continuer à soutenir avec efficacité un nombre aussi élevé d'unités – dans une confusion entre soutien et attribution d'un label –, tout en prétendant apporter des aides significatives en matière d'équipements lourds et développer convenablement des programmes stratégiques (61). Revenant à sa vocation initiale, s'appuyant sur ses schémas stratégiques et dans le cadre de contractualisations scientifiques globales avec ses partenaires de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'industrie, il devrait pouvoir se recentrer sur un dispositif d'unités beaucoup plus ramassé. Ce dispositif serait composé d'unités associées beaucoup moins

nombreuses, d'un noyau significatif d'Unités Mixtes bien construites en partenariat, et d'UPR stratégiques en nombres limités et fonctionnant comme de véritables « *start up* » du système de science et technique (62).

En matière d'évaluation, on ne voit pas très bien comment il sera possible d'éviter une modification des assises du Comité National. Sans modifications institutionnelles profondes, il est facile d'améliorer le positionnement du Conseil Scientifique et des Conseils de Département. Il est encore plus facile de les ouvrir largement aux communautés scientifiques internationales et industrielles par exemple en utilisant à cette fin la totalité du contingent des nommés par le Ministre. Par ailleurs, ce serait le Comité National dans son ensemble qui serait la ressource de l'évaluation. Il pourrait être mobilisé sous des configurations diverses en fonction des types requis d'évaluation, dans une perspective de recomposition continue des frontières des disciplines et de valorisation économique et sociale. Les sections sous leur forme actuelle ne seraient plus qu'un arrangement organisationnel *ad hoc* pour une finalité spécifique (63).

En matière de gestion des personnels, on ne voit pas bien, enfin, comment la question du statut des chercheurs pourra être encore longtemps évitée. Une possibilité, à minima, consisterait à introduire dans ce

(61) Cette question de « *labélisation* » est une source de « *pollution* » de l'évaluation pour le CNRS, sauf à accepter une distinction claire entre une évaluation par le Comité National et un soutien par le CNRS. En effet les équipes souhaitent disposer d'une « *reconnaissance* » par le CNRS car celle-ci constitue un label de qualité qui facilite l'accès à des financements divers. Mais au bout d'un certain temps, elles revendiquent des soutiens « *légitimes* » du CNRS, puisqu'elles lui sont « *associées* ». Le CNRS quant à lui, ne voit pas trop l'intérêt qui serait

le sien de se contenter de « *labéliser* » sans être réellement présent dans la recherche de l'équipe.

(62) De ce point de vue, il est intéressant de voir combien la signification des différentes catégories d'unités a pu se perdre au fil du temps. Les UPR étaient normalement destinées à être « *mortelles* » encore plus que les autres. Il suffirait donc de les réinscrire dans la « *démographie* » et le « *cycle de vie* » des unités de recherches dont on sait empiriquement qu'il s'inscrit dans une périodicité d'une douzaine d'années

(63) Que ce soit comme jury de

recrutement, pour évaluer les chercheurs ou les unités de recherche ou les programmes, l'ensemble des ressources constituées par les élus et nommés serait mobilisé suivant les besoins, sous les formes que l'on voudrait : sections et commissions à géométries variables. Il s'agirait qu'un pas de plus par rapport aux aménagements déjà faits dans ce sens en 1990.

(64) Un tel choix aurait comme inconvénient d'être un peu trop normatif et surtout d'encore plus banaliser les chercheurs au sein de la fonction publique.

corps, comme dans de nombreux autres grands corps de l'Etat, une obligation de mobilité en cours de carrière (64). Par ailleurs, il faudrait reconnaître au sein des chercheurs, l'existence de différents métiers de la recherche comme précédemment évoqués. Ils seraient tous également légitimes et seraient évalués selon des critères spécifiques à chacun, à partir d'un noyau de base qui leur serait commun. Cette disposition serait accompagnée d'une augmentation substantielle des postes d'accueil ouverts non pas aux seuls fonctionnaires, mais à tous et tout particulièrement aux étrangers. Elle serait accompagnée de créations de postes équivalents dans l'ensemble de la fonction publique et réservés

aux chercheurs. De même, le CNRS devrait renforcer la compétence de ses personnels ITA dans une double perspective de mobilité professionnelle et géographique fortement accrue, les Ingénieurs de Recherche pouvant de plus, avantageusement aller rejoindre certains « *métiers* » de chercheurs.

Une réforme plus profonde suppose une réforme préalable des Universités

Pour avancer vers une réforme beaucoup plus profonde qui,

comme le souhaite Claude Allègre rapprocherait le système français de recherche du modèle international de référence, il faudrait qu'au préalable, soit reconnues les différences profondes entre le modèle universitaire français et ce modèle international, aussi bien en terme d'autonomie de fonctionnement des universités qu'en terme de modalité de rémunération et de gestion des enseignants.

En effet, historiquement, les Universités françaises ont disparu de la carte avec la révolution de 1789 et ne sont réapparues qu'en 1969 avec la loi Edgar Faure, sous forme de noms, mais délibérément vidées de leur contenu pour pouvoir être acceptable (65). Comme le savent bien leurs Présidents, les

CNES. Centre spatial de Toulouse.

Le robot autonome d'exploration planétaire EVE sur le terrain d'essais du GEROMS (Groupement d'essais en robotique mobile spatiale), regroupant le CNES, le CNRS et l'ONERA.

Démonstration de navigation autonome en environnement inconnu.

Avril 1998. (UPR 8001)

TÉMOIGNAGES ET DÉBATS

anciennes Facultés correspondant aux UFR, restent les lieux de pouvoir surtout pour les UFR dérogatoires – Article 33 –, tandis que les Recteurs – fonctionnaires d'autorité si il en est –, en sont les Chanceliers. De même devrait être reconnu le caractère mythique de l'activité « d'enseignant chercheur » pour la majorité des enseignants du supérieur. En effet, contrairement aux références étrangères – allemandes, anglaises, américaines –, les pratiques de recherches sont faiblement ancrées dans la tradition des enseignants et des départements d'enseignement universitaires français.

Une telle réforme reviendrait à remettre en cause non seulement les grandes fictions sur lesquelles repose notre enseignement supérieur, mais encore les formes régaliennes de la tutelle étatique sur les Universités. Elle supposerait une conjonction de courage et de savoir faire politique, non encore rencontrée à ce jour. Plus fondamentalement, l'histoire de nos institutions de recherche nous montre que des réformes de fond n'ont pu être entreprises que lorsqu'il y a eu conjonction entre trois éléments : une contradiction interne au système suffisamment flagrante pour ne plus pouvoir être niée, des « *grands scientifiques* » porteur d'un projet et prêts à se battre pour lui, des « *grands politiques* » très liés à ces scientifiques et prêts à la même démarche (66).

Quand on aura réussi le rapprochement effectif du fonctionnement des Universités françaises avec les normes internationales, une réforme, beaucoup plus intéressante à nos yeux, sera alors envisageable. Elle consisterait à fusionner les chercheurs avec les enseignant/chercheurs dans un grand corps à la fois unique et diversifié en spécialités, associé à une interdiction de recruter directement sur place. Dans le même esprit, seraient reconnus

sur un pied d'égalité, des profils diversifiés de base correspondant par exemple à des « *chercheurs gestionnaires* », des « *chercheurs scientifiques théoriciens, expérimentateurs ou instrumentistes* », des « *chercheurs développeurs* », des « *chercheurs experts* », des « *chercheurs enseignants* » et des « *enseignants chercheurs* », des « *enseignants enseignants* », des « *enseignants gestionnaires* », etc. A chaque profil serait associé un référentiel de « *métier* » qui en déterminerait les canons d'excellence et à partir des quels les chercheurs seraient évalués, un chercheur pouvant demander à être évalué sur les combinaisons de profils. De telles orientations clarifieraient et assainiraient substantiellement l'existant tout en favorisant des mobilités par les jeux de proximités entre « *métiers* ».

Une fois la fusion réalisée, les activités de recherche se feraient par détachement dans les EPST, pour des accueils de durées plus ou moins longues dans le cadre de programmes ou de projets de laboratoires, le CNRS pouvant lancer des appels à candidature à la création de laboratoires propres qui pourraient être également ouverts à des chercheurs non « *statutaires* », étrangers ou industriels.

Le CNRS devrait s'attacher à constituer en priorité, à partir des profils de chercheur base, des profils de véritables « *patrons de recherche* » qui seraient des combinaisons de profils de « *maîtres* » et de profils « d'entrepreneurs de recherche ». Ils constitueraient les personnels de référence des laboratoires en assurant l'encadrement des jeunes (67).

Une telle politique d'unification des corps autour des enseignants/chercheurs, combinée avec des accueils de longue durée, est tout à fait faisable puisqu'elle est déjà pratiquée, par exemple, pour des ingénieurs du corps des Mines et des Ponts.

Elle pourrait de plus être avantageusement accompagnée de créations de « *post doc* » industrielles de deux ans sur le modèle des conventions Cifre, et gérées par l'ANRT, de façon à constituer un vivier de jeunes chercheurs à compétences plus mixtes « *recherche/industrie* » et plus mobiles. Cette création devrait être accompagnée d'un relèvement de deux ans de l'âge limite de recrutement comme CR2, avec un relèvement des niveaux de recrutement à l'embauche, pour contrebalancer la prolétarianisation relative des jeunes chercheurs.

Un tel choix aurait le mérite de recalculer l'ensemble du système de la recherche publique sur des filières professionnelles équivalentes permettant une beaucoup plus grande fluidité de passage au sein du système et avec la R&D privée, en raison des « *distinctions* » et des proximités qui en résulteraient.

Il a cependant toutes les chances de venir buter sur l'hostilité conjointe du ministère de tutelle des Universités, des enseignants-chercheurs, et surtout des chercheurs professionnels collectivement organisés, face à ce qu'ils considéreraient comme un retour en arrière par rapport à leurs deux « *grandes victoires* » de 1959 et de 1983.

(65) Voir à sujet J. Minot, *Histoire des Universités françaises*, PUF, Que sais-je ? N° 2600, 1991.

(66) Jean Cranney INRA, *50 ans d'un organisme de recherche*, INRA Editions, Paris 1996

(67) Leurs statuts devraient être obligatoirement des statuts de DR1 et de DRCE. Ils correspondraient à l'aboutissement normal d'une « *carrière* » dans la recherche qui ne serait pas une « *carrière à vie* » de la recherche.

ENCART BLEU
PAGE 81

ENCART BLEU
PAGE 82

À PROPOS DE L'ARTICLE D'ALAIN D'IRIBARNE

Le parti perdu de la réforme

PAR JEAN-CLAUDE THOENIG

Directeur de recherche au CNRS (GAPP, ENS de Cachan) - Professeur à l'INSEAD

Ne pas avoir d'opinion ferme et définitive à formuler sur une réforme du CNRS manque quelque peu de sérieux. Trente-quatre années passées dans cette maison, dont douze à siéger à son Comité national et autant à diriger une de ses équipes de recherche n'y suffisent pas, sauf à reconnaître la solidité et la pertinence de la description des lieux qu'offre l'article d'Alain d'Iribarne. Mon propos est ici de souligner quelques points disparates en apparence mais qui suggèrent que la question spécifique du CNRS relève d'une catégorie plus générale : le pilotage des organismes publics.

Une fois de plus il est question de réformer « à chaud ». Brusquement une crise est définie et entretenue qui radicalise les termes d'un débat. Êtes-vous pour ou contre le CNRS ? Certains déclarent l'institution obsolète, inefficace et bureaucratique. D'autres affirment en opposition aux premiers qu'elle n'a pas démerité et qu'il suffit de quelques ajustements à la marge ou davantage de crédits pour faire face. Se déclenche une polémique faite d'a priori et de passions, appel d'air pour de bons esprits qui sortent de leur poche un design institutionnel miracle. Appliquez mon programme et tout sera beaucoup mieux qu'avant. En

attendant, à défaut d'une évaluation distanciée et sereine, l'analyse des faits et le bilan passent à la trappe, ce que l'article d'Alain d'Iribarne s'efforce d'éviter.

Une fois de plus une réforme est politisée à l'excès. Un ministre s'érige en imprécateur. Or le CNRS offre une illustration d'un cas de figure connu par ailleurs : l'alternance de périodes de politisation exacerbée de sa conduite et de périodes qui ressemblent à des tunnels d'indifférence gouvernementale. Tel ministre se substitue en direct ou par services interposés à sa direction.

Tel autre au contraire s'inscrit aux abonnés absents. Le résultat est identique : le CNRS n'est pas gouverné. Suffit-il d'avoir recours à une logique de dépouilles partisans en nommant des amis ou des gens susceptibles de ne pas faire preuve d'autonomie, en particulier dans les secteurs où n'existent pas de communautés scientifiques constituées ? Grouillent ainsi des phénomènes d'allocation clientéliste de faveurs que même les syndicats des personnels sont tentés d'utiliser pour leur propre cause.

Quant aux responsables, ils ont toutes les bonnes raisons d'éviter les incidents, de se replier sur l'évitement des risques. Rares ont été les époques où l'articulation entre le

ministère, les dirigeants du CNRS et les sections du Comité national s'est faite à la fois sur des objectifs communs à moyen terme et dans un climat de confiance. Alain d'Iribarne parle d'or qui a exercé des responsabilités dans un tel contexte.

Une fois de plus la responsabilité gestionnaire et la capacité d'autoévolution d'un organisme sont déniées. Tout se passe comme s'il n'y avait aucune marge de manœuvre dévolue aux directions des institutions. Un organisme comme le CNRS n'aurait de choix qu'entre la gestion de routines et le changement par décret.

Autrement dit, il n'existe aucun espace de réforme progressive, de flexibilité interne qui accorde des marges de manœuvre au quotidien tant au siège de l'institution qu'à ses chefs de laboratoires. Changer le CNRS ne serait possible que par un coup d'État imposé de l'extérieur et remettant à plat toutes les structures formelles.

La croyance devient même autoréalisée. Tout est de la faute des mesures prises en 1983 qui fonctionnarisaient les personnels, disent les uns. Ils sont d'ailleurs parfois les mêmes qui refusent dans l'exercice concret de leur rôle d'investir dans la gestion et le pilotage. Non, les statuts sont excellents, disent d'autres, qui, confrontés à un rôle au Comité national ou

TÉMOIGNAGES ET DÉBATS

à une situation dans un laboratoire, refusent de prendre des décisions qui seraient impopulaires quoique légales : la récompense par le seul mérite scientifique, le fait de pousser les chercheurs à la mobilité thématique ou de laboratoire, la reconnaissance de dévouements dans des tâches d'administration de la recherche, etc.

Alain d'Iribarne est bien placé pour savoir combien une direction scientifique du CNRS peut être isolée sinon combattue lorsqu'elle tente de réformer de l'intérieur les pratiques et les situations les moins acceptables.

La durée lui a été refusée et l'exercice d'une volonté de réforme a été dénoncée à la fois par quelques mandarins et par des minorités basistes comme manifestant une fièvre technocratique. Décidément tout se ligue contre la réforme comme projet politique.

Il faut tout casser – quitte à ne rien changer – ou ne rien faire – quitte à attendre le Grand soir. Du coup les excès ou dérives observables çà ou là permettent aux imprécateurs de jeter le bébé et l'eau du bain. Les défenseurs du système quant à eux prennent argument de telle ou telle réussite locale pour généraliser les vertus de tous ses membres, quitte à s'accommoder de l'impunité laissée à telle ou telle situation outrancière. Les deux camps font bon ménage.

Le débat actuel sur le CNRS donne le vertige. Il se limite à des arguments globaux : le supprimer ou le maintenir, casser le statut des chercheurs ou le préserver, etc. Peu d'attention est allouée aux mesures à moyenne portée, mobilisables par une direction tant au niveau du siège qu'à la tête des équipes. Pourtant l'École de Paris a su identifier au sein de la Fonction publique d'État des dynamiques de réforme et de modernisation qui ne supposent pas que l'on ait en préalable recours à un coup d'État juridique. Les statuts

offrent malgré tout de la flexibilité gestionnaire. L'exercice de l'autorité et la concertation vont de pair dans de telles situations. Reste naturellement à trouver des entrepreneurs managériaux et à leur donner les espaces, le temps et la confiance pour ce faire. Le CNRS échapperait-il à une telle approche ?

On doit en douter. Alain d'Iribarne évoque et reprend les arguments sur la liaison entre le CNRS et les universités. Au contraire du ministre, il pense que les universités ne sont pas mûres pour jouer un rôle moteur, le CNRS étant devenu une agence à leur disposition. L'argument n'est pas faux.

Mais faut-il vraiment considérer le couple CNRS-universités comme le point focal d'un processus de changement ? On doit s'en méfier tellement le problème est posé de façon globale, surtout quand on sait à quel point les grandes réformes institutionnelles globales restent des exercices décevants. L'approche « top-down » en matière de management des organisations a ses limites qui sont sévères. Elle ne règle pas par essence les pratiques locales. Elle ignore les spécificités des secteurs et des unités de base, même si un ministre peut y attacher son nom.

L'existence d'un monstre comme le département SHS ne se compare guère au secteur chargé des mathématiques ou de la physique. Au sein même des sciences sociales, la sociologie ne ressemble guère à la science économique qui, à son tour, est structurée et se régule tout à fait diversement des sciences de la gestion.

Il n'empêche, tout est placé dans le même sac et le même remède est censé guérir les mêmes maladies imputées à des êtres différents.

De son côté, l'approche « bottom up » exige une identification claire des problèmes et des objectifs à atteindre par secteur ou par domaine et elle se traduit par la

dotation aux dirigeants et aux responsables des unités opérationnelles d'une autonomie concrète doublée d'une évaluation de leurs résultats, le siège faisant alliance avec eux et s'établissant en soutien certes exigeant mais solide de leur investissement et de leurs efforts. Mais est-elle audible et crédible par les temps qui courent ?

On se méfiera des modèles, à l'exemple de ce que fait Alain d'Iribarne. Le prêt à porter, la solution de référence empruntée toute faite à l'extérieur, n'existent pas. Ni les institutions américaines de recherche, ni la gestion de la R&D en entreprise ne sont comparables.

On méditera aussi sur le facile jeu de défausse que peut jouer le niveau politique et ministériel. Faire d'un établissement le seul bouc émissaire de ses propres problèmes est injuste : si problème il y a, il résulte autant des modes de guidage de l'établissement public par ses organes de tutelle que des pratiques des membres de l'établissement.

Enfin il n'est pas certain que la tutelle telle que pratiquée par le ministère constitue le mode souhaitable de gouvernance d'un établissement tel que le CNRS : la centralisation qu'elle véhicule se répercute de proche en proche à l'intérieur de l'établissement lui-même, y compris en termes de gestion par les seules procédures formelles, et structure à la fois la déresponsabilisation des niveaux intermédiaires et l'arrogance du siège.

Faut-il s'attarder sur le cas du CNRS ? Oui, parce que le CNRS forme l'épicentre du système français de gestion de la science. Non, parce que les conjonctures ministérielles changent et qu'il renvoie à une réflexion plus large, moins sur le seul management de la science que sur l'interface entre le pouvoir exécutif, les services ministériels et les établissements à vocation de service public.

LE CNRS FACE AUX MUTATIONS DE LA RECHERCHE

PAR PIERRE PAPON

Professeur à l'École de physique et chimie - Président de l'OST (ancien Directeur général du CNRS)

Alain d'Iribarne a bien explicité la plupart des défis auxquels le CNRS se trouve confronté. Celui-ci est une institution qui est un mode d'organisation et de gestion de la recherche en relation avec la société dans laquelle il est immergé et son évolution paraît nécessaire dans la mesure où la recherche et la société ont changé. En effet, on ne peut plus organiser et gérer la recherche comme il y a une vingtaine d'années :

- de nouveaux champs scientifiques ont émergé avec l'explosion des sciences du vivant et de l'information ;
- les technologies de l'information bouleversent les modes de communication entre les scientifiques ;
- les attentes de la société vis à vis de la recherche ont changé ;
- des secteurs économiques comme les services prennent une importance croissante et la recherche publique n'est pas encore structurée pour répondre aux demandes qui y sont formulées ;
- la recherche s'organise en réseaux qui transgressent les limites des laboratoires, impliquent des coopérations entre laboratoires publics et entreprises (la création par le CNRS de laboratoires mixtes avec les entreprises est une démarche qui participe de cette évolution) ;

- les politiques publiques de la recherche et donc celle du CNRS doivent intégrer les dimensions européenne et régionale. Les réflexions d'Alain d'Iribarne, avec lesquelles je suis très largement en accord, devraient être complétées, me semble-t-il, en tenant compte de ces mutations de recherche qui compliquent singulièrement la tâche des institutions comme le CNRS.

S'agissant de l'organisation même du CNRS, une première application de ces constats consisterait sans doute à la remodeler en procédant à une large décentralisation. La création des Instituts nationaux du CNRS, dans les années 1960-1970 (l'Institut national des sciences de l'univers et l'Institut national de la physique nucléaire et des particules), était une remarquable innovation institutionnelle (ce qui prouve que le CNRS est capable d'évoluer). L'autonomie administrative et financière de ces instituts a été fortement restreinte, ces dernières années, alors qu'ils permettent une animation et une gestion souple et décentralisée de la recherche sur programmes et, si nécessaire, autour de grands équipements. Cette forme d'organisation ne saurait être étendue à tous les secteurs de la recherche, néanmoins une décentralisation du processus de décision et de gestion au sein du

CNRS devrait pouvoir s'appuyer plus largement sur des Instituts nationaux pour la plupart des opérations conduites par le Centre, quitte d'ailleurs à revoir la répartition des compétences entre les organismes de recherche et en particulier entre les EPST (Inra, Inserm, Inria par exemple) dont les personnels ont les mêmes statuts. Une meilleure prise en compte de la dimension régionale de la recherche, quant à elle, passe sans doute par un renforcement des moyens régionaux du CNRS pour faciliter les coopérations entre ses laboratoires et ceux des universités avec les acteurs économiques locaux qui n'ont pas besoin, pour être lancées, du feu vert de la Direction du Centre. Dans cette perspective, l'un des rôles majeurs de la Direction Générale du Centre devrait consister à susciter les coopérations entre disciplines, les mobilités thématiques et, bien sûr, à définir quelques grands axes stratégiques avec ses partenaires, notamment en relation avec ses partenaires européens. Il faut aussi probablement trouver un mode de gestion propre à la recherche en sciences humaines et sociales. Le rôle du CNRS ne devrait-il pas consister, dans ce secteur, à lancer une politique de programmes et à susciter en liaison avec les universités, la création

TÉMOIGNAGES ET DÉBATS

L'un des rôles majeurs de la Direction Générale du Centre devrait consister à susciter les coopérations entre disciplines, les mobilités thématiques et, bien sûr, à définir quelques grands axes stratégiques avec ses partenaires, notamment en relation avec ses partenaires européens.

(ill. : voltamétrie cyclique sur ultramicroélectrodes. Electrochimie moléculaire assistée par ordinateur - URA 1110)

d'instituts fédérant des laboratoires autour de thématiques communes sur le modèle de l'Iremam à Aix-en-Provence et de l'Ifresi à Lille ou des maisons des sciences de l'homme qui se sont construites dans plusieurs villes de province ?

Alain d'Iribarne consacre, à juste titre, un long développement dans son article à l'évaluation de la recherche et à la politique des personnels. L'évaluation des chercheurs et des laboratoires est un acte essentiel. Si le Comité national du CNRS joue globalement de façon satisfaisante son rôle de régulation interne à la communauté scientifique par un système d'« évaluation par les pairs », celui-ci souffre, néanmoins, de sérieux dysfonctionnements :

- il est lourd car les commissions sont à la fois des jurys de recrutement et des instances d'évaluation ;
- il tend à donner une vision « moyenne » de la science (fort peu prospective) et il ne permet pas de faire apparaître les domaines en émergence et les percées sur lesquelles il faudrait fonder une stratégie ;
- il privilégie les critères académiques et de ce fait il a du mal à évaluer les opérations de transfert vers les secteurs économiques.

Par ailleurs le CNRS consacre des efforts insuffisants à l'évaluation stratégique de ses programmes et de ses procédures qui devrait, avec la prospective, éclairer le processus de décision de la politique scientifique. Une vision prospective des évolutions de la science est d'autant plus nécessaire au CNRS, que l'histoire montre que celui-ci n'a pas toujours été à la pointe du combat pour promouvoir de nouveaux champs de la recherche (ce fut le cas avec l'informatique et la biologie moléculaire dans les années soixante) car il s'est trouvé parfois prisonnier des conservatismes disciplinaires. Ajoutons aussi, mais le phénomène est connu, que le CNRS n'a plus des moyens finan-

ciers d'intervention souples lui permettant de soutenir rapidement une équipe qui vient de faire une percée. Enfin, comme Alain d'Iribarne, j'ai le sentiment que l'on ne peut pas éviter un débat sur le rapprochement des statuts de chercheur et d'enseignant du supérieur, il faut à tout le moins parvenir dans un premier temps à une gestion plus concertée des carrières, les passages de chercheurs dans l'enseignement supérieur au niveau du corps des professeurs devant être considérablement amplifiés et la carrière de directeur de recherche devant être, pour la plupart des chercheurs, temporaire (conduire un projet de recherche à plein temps) ou réservée à des scientifiques ayant une véritable fonction stratégique (direction d'un laboratoire, animation d'un programme, responsabilité internationale, activité de transfert de haut niveau, etc.).

Alain d'Iribarne aborde enfin le problème des relations entre l'administration du ministère de la recherche et le CNRS. Je pense que sur ce point il faut être clair : à chacun ses responsabilités. Le CNRS, comme les autres organismes de recherche d'ailleurs, n'a pas vocation à définir la politique nationale de la recherche et l'administration du ministère de la recherche à définir les orientations prioritaires des organismes dont il a la tutelle (ceci n'exclut

pas, bien sûr, que le Gouvernement puisse définir des grandes priorités nationales), c'est le mandat de leurs Directeurs généraux nommés en Conseil des ministres. Par contre, les organismes de recherche attendent d'un ministère de la recherche une vision stratégique, fondée sur une approche prospective des enjeux de la science en relation avec les préoccupations de la société, autrement dit ils souhaitent que l'Etat joue pleinement, et sur la longue durée, son rôle de stratège ; force est de constater que c'est rarement le cas.

Le CNRS, pour des raisons historiques, est une institution emblématique de la recherche française et c'est probablement pour cela que ses évolutions et ses mutations sont guettées et seront observées.

Pour les raisons que nous avons rapidement rappelées, et qui confortent les analyses d'Alain d'Iribarne, la recherche française a besoin de mutations ou de l'équivalent d'un « new deal ». La pire des choses serait sans doute de suivre ce héros du roman de Lampedusa, Le Guépard, qui, alors que la révolution garibaldienne était aux portes de Palerme, au siècle dernier, affirmait « il faut que les choses changent pour que tout reste comme avant ». L'histoire de nos institutions montre que des mutations sont possibles.