

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2001)

**GÉRER LA SCIENCE
OU ORGANISER SAVAMMENT
UN DÉSORDRE ORDONNÉ**

par

Alain d'IRIBARNE
Ancien directeur du département
Sciences de l'Homme et de la Société du CNRS

Séance du 24 janvier 1995
Compte rendu rédigé par Michel Berry

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Alain d'IRIBARNE

J'ai passé dix années à la direction générale du CNRS comme directeur d'un programme interdisciplinaire (PIRTTEM) puis comme directeur du département scientifique des Sciences de l'Homme et de la Société (SHS), dans une période passionnante du point de vue de l'observation, mais éprouvante du point de vue personnel puisqu'elle a correspondu :

- à une triple alternance politique (gauche, cohabitation, gauche avec congrès de Rennes, nouvelle cohabitation) ;
- à un changement des attributions des ministres et de la configuration du ministère en 1994 ;
- à la présence de trois directeurs généraux du CNRS - dont un a duré six ans, soit deux mandats consécutifs pleins ce qui constitue une performance impardonnable - ;
- à une modification des statuts du personnel (passage du statut de contractuel de la fonction publique à celui de fonctionnaire sans dérogation sauf pour l'organisation des concours de recrutement des chercheurs), redécoupage du Comité National de la recherche en 1990, modification des structures du CNRS par transformation des Administrations Déléguées en Délégations Régionales ;
- à la montée en puissance de la Communauté Européenne.

Qui peut gérer la science ?

Il me reste un doute profond sur la question "Qui peut gérer la science ?". Doit-elle être interprétée comme : "Qu'est ce que vouloir gérer la science ?", ou "Est-il possible de gérer la science comme le voudraient les Parlements, les Ministres ou les directeurs d'organismes ?". À la première question on peut toujours répondre car cela relève de l'intention. À la seconde, la réponse est d'autant plus dubitative qu'il s'agit d'une recherche de base dans son cadre général, d'une recherche française dans son cadre actuel, ou d'une recherche en sciences humaines et sociales. Dans ce dernier cas prétendre gérer la recherche semble inconvenant. La gestion est en effet une chose sérieuse : elle a comme mérite - à mon point de vue - de demander de mettre en relation des objectifs, des moyens et des résultats. Ce n'est pas une mince affaire. En effet cela suppose tout d'abord qu'objectifs, moyens et résultats soient connus, ce qui est loin d'être le cas la majorité du temps. De plus gérer la science demande :

- d'arbitrer continuellement entre des exigences contradictoires ;
- de créer des laboratoires ou des groupements de recherche et aussi d'en fermer - ce qui n'est pas facile - ;
- de définir des règles de travail en commun ;
- de manipuler des identités professionnelles qui jouent un rôle important dans le fonctionnement collectif des scientifiques.

Si l'on veut réaliser ces objectifs, quatre qualités fondamentales doivent être réunies :

- des capacités de visionnaire au service de la définition des orientations, car celles-ci demandent une bonne vision du front des connaissances et de sa dynamique ;
- des capacités d'écoute car il n'existe pas de vision globale préconstruite et s'imposant de façon naturelle (les visions se dégagent de discussions contradictoires et distancées) ;
- des capacités de diplomatie en raison de l'importance des intérêts contradictoires, du grand nombre d'institutions et d'acteurs à mobiliser et de leur capacité à faire échouer un projet ;
- de rigueur morale et de fermeté dans l'exécution des orientations retenues et avalisées par les instances légitimes; c'est dans la capacité à arbitrer, dans le sens des objectifs affichés, de grandes mais surtout une multitude de petites décisions peu visibles, que se mesure la vérité des discours ; or une des caractéristiques du monde de la recherche, à côté de sa grandeur et de son érudition, est d'être fait d'intrigues, de coteries, de calomnies, de lobbyings ; s'il veut influencer la recherche le gestionnaire doit donc avoir une grande résistance morale.

Au total, gérer la science c'est organiser savamment un désordre ordonné. Tous les termes sont importants : il s'agit vraiment d'organiser ; cela demande beaucoup de science ; le désordre est le prix du respect des identités et de la préservation de la créativité ; mais cela ne doit pas tourner au laxisme ou au chaos.

La question des objectifs

Quels objectifs doit donc se donner un gestionnaire de recherche ? La réponse est en apparence simple : faire avancer la connaissance. Dans la réalité il s'agit d'être capable de dégager des stratégies d'orientation et d'action et de mobiliser des moyens disponibles sur des périodes données. Cela suppose donc de décomposer les objectifs généraux en sous-objectifs atteignables avec les moyens dont on peut disposer. Il s'agit aussi de savoir de qui sont les objectifs : ce ne sont pas les mêmes selon qu'on se place du point de vue du pays, du CNRS ou d'un directeur de laboratoire.

Quels sont les moyens pour poursuivre ces objectifs ? On distingue traditionnellement les moyens en personnels, les équipements, et les crédits de fonctionnement.

La cellule de base : le laboratoire

La structure de base reconnue traditionnellement au CNRS est le laboratoire. Ce terme renvoie à des réalités variées. Pour moi un laboratoire est une entité regroupant des personnes qui ont envie de travailler ensemble à la réalisation d'objectifs communs à l'aide de moyens partagés. Mais les choses ne sont pas fixes puisque se développe par exemple maintenant le concept de laboratoire sans murs grâce aux nouveaux moyens de télécommunication.

Une attention insuffisante est portée aux conditions à réunir pour qu'un laboratoire soit fécond. Ouvrir un laboratoire est facile quand on en a les moyens, par contre en fermer un... C'est à la capacité de fermer un laboratoire avec discernement que l'on reconnaît un bon gestionnaire de recherche. Cette capacité est importante dans la conjoncture actuelle car les moyens consacrés à la science sont en stagnation. Or la mauvaise science ne demande pas moins de moyens que la bonne.

Les hommes

Les hommes sont la ressource la plus rare et le facteur de production le plus cher. Cette ressource est longue et difficile à constituer. Elle est encore plus difficile à entretenir : la fécondité du chercheur est fragile et demande beaucoup d'attention. Il faudrait lui appliquer la même attention qu'à nos meilleurs crus... De plus elle est difficile à mobiliser dans une perspective de production : l'allergie à la notion de production est forte, j'y reviendrai.

La gestion des personnels de recherche est donc délicate. Elle suppose une combinaison adaptée de séquences : formation, recrutement, évaluation, mobilisation, valorisation mais aussi sanctions. Cela demande des ajustements d'autant plus soigneux que le nombre d'acteurs parties prenantes à ces séquences est élevé et qu'ils appartiennent souvent à différentes institutions. Chaque pays, chaque institution essaie de les résoudre à sa façon. La gestion des chercheurs relève de la quadrature du cercle. Elle exige en effet de réaliser des équilibres entre stabilité et mobilité, entre liberté et contrainte.

Les fondements identitaires des professions de la recherche

Il est une question cruciale : comment faire en sorte qu'un ordre organisationnel de la recherche ne dégénère pas en un ordre social qui conduit à une normalisation stérilisante ? Le problème n'est pas nouveau mais il a été fortement compliqué en France par la fonctionnarisation des personnels de recherche dans les Établissements publics à caractère scientifique et technique (EPST) et par la conjoncture de croissance limitée. À ce sujet je m'arrêterai sur les mythes fondateurs des chercheurs, leurs référents professionnels. Lors de la préparation du dernier schéma stratégique du CNRS j'avais proposé de distinguer quatre modèles de référence. Deux modèles jouent un rôle emblématique, l'élitisme aristocratique et l'élitisme républicain et deux autres modèles viennent interférer, le modèle démocratique et le modèle bureaucratique.

- *L'élitisme aristocratique.* Très anglo-saxon, il sert de référence internationale. Le chercheur revendique une activité professionnelle très libre. L'évaluation est faite par les pairs de plus haut

rang. Les évaluateurs ont en règle générale comme rôle de distribuer les moyens et les honneurs mais très peu de participer à des systèmes de sanction. La stabilité et la liberté professionnelle sont les contreparties de l'excellence. Pour moi ce modèle devrait s'adresser à un nombre limité de personnes qui ont fait la preuve de leur valeur scientifique avant d'être recrutées. Cela pose la question de savoir à partir de quand le chercheur doit avoir le label "dignus es intrare in docto corpore".

- *L'élitisme républicain.* C'est la version française du modèle précédent. Sa naissance remonte à la Révolution française : il correspond au "savant citoyen" de la république. Il exige la même liberté. Il considère qu'il n'a pas de comptes à rendre à son employeur qui est l'État car la science est de portée universelle et ne saurait être servile. La garantie de la liberté est assurée par l'élite de ses pairs qui représentent l'intérêt général. En contrepartie de sa liberté, le savant a les devoirs de sa charge, au service des progrès de l'humanité. On retrouve là le fondement d'un certain nombre de nos grandes institutions : le Collège de France, le CNRS à sa création, l'Institut Universitaire de France.

- *Le modèle démocratique.* Il réclame les mêmes libertés dans l'exercice du métier mais cette liberté est garantie par les pairs démocratiquement élus qui le protègent de l'arbitraire du pouvoir. L'employeur, l'État, a un statut d'intendant gestionnaire de règles et de procédures statutaires dont il n'a pas le droit de déroger sous peine de recours en justice. Les obligations professionnelles sont celles d'une charge définie par le corps social des chercheurs, seul porteur de l'intérêt général. Ce modèle domine chez les chercheurs du CNRS et parmi les maîtres de conférence des universités.

- *Le modèle bureaucratique.* C'est le modèle repoussoir. Il correspond à la grande tradition française de la gestion de la fonction publique. C'est une gestion de masse dans laquelle l'État est légitime à gérer les emplois et affecter des personnes. La gestion des carrières se fait par des instances paritaires où les représentants syndicaux défendent les intérêts des salariés.

Pour la gestion de la science française, un problème majeur est de trouver une bonne articulation entre ces modèles aussi bien dans la tête des membres du système que dans les règles et procédures de fonctionnement des institutions. Or nous restons aujourd'hui incapables d'une réflexion et de pratiques à la hauteur de nos besoins. Il en résulte une forme dégénérée du système que j'ai caractérisée en qualifiant le chercheur de "fonctionnaire en profession libérale" : l'État doit lui donner les moyens d'exercice de son activité alors que le chercheur ne doit donner que des comptes succincts sur ses activités. Ces propos n'ont pas toujours été appréciés, mais avec le recul de quelques mois je les maintiens. Nous gagnerions beaucoup à réfléchir à la situation de la France et à la comparer avec celle d'autres pays avec lesquels nous sommes en concurrence scientifique.

Les moyens d'équipement et de fonctionnement

Les autres moyens me paraissent nettement moins importants, même s'ils font l'objet de discussions nombreuses.

Je passerai vite sur la question des équipements. Le problème de la "Big Science" est que les équipements coûtent de plus en plus cher et deviennent inaccessibles au budget d'un seul pays. D'où des alliances internationales, des créations de consortiums. Les décisions relèvent alors de plus en plus d'arbitrages entre des contributions financières et des retours escomptés. Dans les décisions d'implantation de grands équipements chacun est attentif à ses contreparties. Les prises de décision relèvent de plus en plus de la logique politique. Le problème de la compétence au sein des institutions publiques d'État ou supranationales (la CEE) ou celui de la compétence scientifique dans les ministères (en particulier celui de la Recherche) est posé : au cours des dernières années une dérive s'est opérée dans de nombreux pays dans le choix du personnel politique de la science, les chercheurs y étant de moins en moins représentés.

Nous n'insisterons pas non plus sur les problèmes d'allocation de moyens de fonctionnement. Je rappelle simplement que les chercheurs ont besoin d'argent stable et de confiance dans la

durée mais aussi d'évaluations rigoureuses de leur travail. La question la plus préoccupante en France pour moi est de savoir comment faire cohabiter une recherche publique et une recherche privée qui n'ont pas les mêmes objectifs mais doivent faire alliance : à partir de quand une activité de recherche perd son statut de bien public pour gagner celui de bien privé ? Il y a ainsi eu de vifs débats pour savoir si le NIH avait le droit de breveter les génomes humains. Cela a été présenté comme une question d'éthique mais c'est aussi un bon exemple de problème de passage d'un bien public à un bien privé.

DÉBAT

L'agenda du directeur

Un intervenant : *Dans la conception française un bon directeur doit être éclairé et disponible. Comment un directeur de département scientifique au CNRS peut-il être éclairé avec la diversité des domaines dont il a la charge et disponible avec la foule des affaires qui se pressent vers lui ? Pouvez vous décrire son "poste de travail" ?*

Alain d'Iribarne : Je compléterai ce qu'a dit Michel Berry au sujet de l'agenda des chercheurs¹. Il s'était arrêté au cas du directeur idéal de laboratoire qui aurait besoin de 12,5 jours par semaine. Le directeur idéal de département scientifique au CNRS devrait, lui, travailler 14 à 15 jours par semaine pour ne décevoir aucune attente.

Le directeur des SHS a sous sa responsabilité 2 000 chercheurs et 1750 ingénieurs, techniciens et administratifs. Il a moins de chercheurs en compte que le directeur du département des Sciences de la Vie mais son domaine est plus compliqué en raison du grand nombre de structures : 400 équipes et 170 groupements de recherches relevant de dix sections d'évaluation du Comité national.

Quand par exemple, à la suite de régulations budgétaires, il faut réduire le budget des laboratoires de 2 %, le directeur du département de Physique nucléaire et corpusculaire doit faire 17 signatures et le directeur de SHS 570 (400 + 170). Cette complexité des structures crée une lourde charge de travail.

Mais il faut aussi prendre en compte une dimension culturelle du problème. Le directeur de département est en quelque sorte considéré comme un "Prince" disposant d'une cassette qu'il doit distribuer. L'accès au Prince est un droit pour tous mais chacun mesure son importance par la vitesse à laquelle il peut accéder au Prince et par la somme qu'il peut obtenir. Dans ce contexte, affirmer que la gestion de la recherche suppose une décentralisation est considéré comme illégitime et inacceptable.

J'ai mis en place une hiérarchie à deux niveaux comme l'avait proposée Serge Feneuille, prédécesseur de François Kourilsky comme directeur général du CNRS et qui venait de l'industrie : j'avais des directeurs-adjoints à temps plein en charge de gérer le rapport aux équipes et aux chercheurs. On m'en a fait grief : un de vos collègues a dit que la plus grande humiliation que lui ait faite subir le directeur de département a été de le faire recevoir par un de ses adjoints. Il est donc très difficile de faire comprendre au corps social des chercheurs qu'une bonne gestion suppose une délégation importante. Cela me fait dire que les dysfonctionnements du CNRS ne sont pas seulement organisationnels : ils renvoient aussi aux règles définies dans l'ordre social de la recherche française.

Il y a aussi des aspects plus prosaïques. Pour qu'un département scientifique marche, il faut un bon secrétariat. Cela implique de pouvoir trouver des personnes capables de jouer de façon avisée un rôle de plaque tournante dans un système très complexe. J'ai mis trois ans pour avoir un bon secrétariat pour mes adjoints et je suis parti sans avoir réussi à organiser le mien.

¹ "Le chercheur et son agenda. Du bon usage des échéances et des rituels.", M. Berry, séminaire "Vie des affaires", mars 1994.

Le temps de la politique et le temps de la recherche

Int. : *Les évolutions de la science se jouent sur la longue durée mais les nominations des membres de la direction générale dépendent du politique. Or le temps du politique est très court. Comment concilier ces deux rythmes ?*

A. d'I. : Le problème de l'intervention du politique aussi bien dans l'"exécutif" scientifique (les directions) que dans le "législatif" (les instances d'évaluation) devient sérieux. Je crois que les Français auraient intérêt à revoir leur système de fond en comble. Non seulement ces interventions peuvent créer des distorsions dans les choix mais encore elles installent les acteurs du système dans une vision de court terme alors qu'il faudrait gérer des évolutions longues.

Celles-ci tendent à se faire à travers l'inertie du système et non pas à travers des orientations stratégiques claires de long terme. D'où l'importance des schémas stratégiques par opposition à des pragmatismes affichés. Par ailleurs les tentatives incessantes d'intervention des politiques dans les procédures au profit d'"amis" ou de personnages bien en cour tendent à discréditer ces procédures - quand elles existent - car elles accréditent les fantasmes de copinage.

Int. : *La personnalité d'un directeur peut-elle faire la différence sachant la brève durée dont il dispose ?*

A. d'I. : Les marges de liberté dans la conception de son rôle sont considérables : il y a eu de grandes différences entre la façon dont ont joué les directeurs successifs. Mais la vraie question est de savoir si un directeur arrive vraiment à piloter le système. Il me semble que, pour avoir une influence importante, il faut qu'il reste longtemps en place ou que des équipes ayant la même philosophie se succèdent.

Dans le cas contraire les chercheurs vous disent : "*Vous passez mais nous restons*". Ils font le gros dos quand la direction ne leur est pas favorable et profitent au maximum des temps favorables. Ils vendent souvent la même "marchandise" en ne modifiant que l'emballage. Il n'y a malheureusement pas cette continuité souhaitable de la direction et cela pourrait mener le CNRS à sa perte.

Le global et les pouvoirs locaux

Int. : *Ne trouve-t-on pas au CNRS la marque d'un modèle propre à l'Administration française dans les rapports entre services centraux et services extérieurs, les premiers ayant du mal à gérer les seconds qui ont leur légitimité territoriale ?*

A. d'I. : Je suis personnellement hostile à une organisation analogue à celle de l'Administration avec ses préfets ou de l'Université avec ses recteurs. Le CNRS a créé des délégations régionales et c'est pour moi une mauvaise réforme : elle crée des potentats locaux qui cherchent à construire leur propre pouvoir sur leur territoire. Ils entrent alors en lutte avec d'autres éléments du système.

Je suis convaincu que la déconcentration doit aller jusqu'aux laboratoires, ce qui pose les problèmes de taille des laboratoires, de compétence des personnels et des directions des laboratoires dans l'articulation du scientifique et du gestionnaire. La solution récemment adoptée de mettre en place des directions régionales ne devrait être qu'une étape de transition vers une déconcentration allant beaucoup plus loin.

Le CNRS connaît un nouveau problème : la montée en puissance des collectivités territoriales. Les régions jouent un rôle croissant dans le financement de la recherche et en attendent un juste retour selon leurs critères (pour elles le maintien des équipes de recherche). À chaque fois que nous voulons fermer un laboratoire et affecter ses chercheurs ailleurs nous sommes confrontés à des pressions politiques. Les scientifiques ont bien compris ce jeu et ils gèrent les rapports de forces avec les gestionnaires du CNRS en mobilisant les politiques locaux. Il est difficile de gérer la qualité scientifique dans ce contexte.

Paris-province

Int. : *Cette intervention des collectivités territoriales n'est-elle pas aussi un effet en retour des politiques de délocalisation ? Le CNRS dit qu'il faut freiner le développement des équipes parisiennes pour renforcer celles de province. Il est donc normal que les pouvoirs politiques locaux interviennent pour le maintien des équipes de leur région en faisant valoir leur importance économique.*

A. d'I. : Je reste pantois devant la vision des Parisiens qui pensent impossible de faire de la bonne recherche en dehors de Paris intra-muros (à l'extérieur de l'enceinte sacrée ce n'est déjà plus de la bonne recherche). Pour eux toute politique de développement de pôles régionaux forts est illégitime.

Int. : *N'exagérons pas. Ce que les équipes parisiennes ont vivement contesté, c'est la politique du CNRS d'allouer 2/3 des recrutements et des promotions en province quand Paris représente 2/3 des chercheurs français en sciences humaines et sociales.*

A. d'I. : Je l'ai dit, le problème majeur du gestionnaire de la recherche est de prendre des décisions sur des exigences contradictoires. Ici la question était de savoir comment faire évoluer l'institution sans fortes contraintes.

Le corps social de la recherche tire vers Paris. Depuis des siècles on fait une belle carrière universitaire en "montant" à Paris. C'est là que se trouvent les chaires prestigieuses, la "bonne" science, les "bons" DEA, les "bonnes" thèses. Les instances d'évaluation, qui regroupent des gens reconnus, sont évidemment dominées par les Parisiens. Dans aucun autre pays on ne trouve ce phénomène qui conduit à l'assèchement scientifique de la majeure partie du territoire.

Int. : *Paris est effectivement un problème si l'on considère que les frontières de la France sont les limites pertinentes d'une politique scientifique. Mais si l'on reconnaît que la France est un petit pays, la concentration parisienne est un atout dans la compétition internationale. Il n'existe pas de concentration équivalente dans le monde, en tout cas en sciences sociales. Comme en plus Paris est une ville merveilleuse, cela lui donne de grands atouts pour devenir un pôle d'attraction de premier ordre.*

A. d'I. : Je le sais : pour les Parisiens, la seule chose qui restera de la France c'est Paris. C'est la vieille tradition régalienne qui a été reprise par la République.

Int. : *Le risque, malgré tout, de cette règle des 2/3 est d'affaiblir les équipes parisiennes sans pour autant développer efficacement la province.*

Catherine Paradeise (ancien directeur-adjoint auprès d'Alain d'Iribarne) : *Ce mouvement n'est de toute façon pas bon pour Paris non plus. Voyez en particulier l'état des universités parisiennes. Elles sont encombrées d'étudiants, divisées en baronnies, ont des graves problèmes de locaux. Elles sont au total dans l'incapacité de s'organiser correctement.*

A. d'I. : Évidemment les règles précédentes sont simples et bêtes. Dans les faits elles n'ont pas cependant été dévastatrices pour les Parisiens : nous avons fait preuve de discernement pour protéger les meilleures équipes. Mais si quelqu'un peut en inventer de plus intelligentes, qui soient vraiment capables de créer à moyen terme un milieu scientifique élargi, il rendra service à la Nation.

Arbitrages et débats

Int. : *Jusqu'où le directeur de département peut-il intervenir sur la science ? Choisit-il de développer telle discipline par rapport à d'autres, de favoriser les recherches dans tel domaine nouveau ? Quels sont ses moyens et sa légitimité ?*

A. d'I. : Il arbitre sur les moyens : il répartit les postes et les budgets, à la limite comme il veut. Mais comme dans tout système social, il y a des négociations. Au CNRS, il y a une forte

pression pour reconduire d'abord les mesures acquises, puis distribuer la cassette aux personnes les mieux en cour. De cette manière, la vie du directeur peut être assez confortable car il se conforme aux usages et satisfait les puissants.

Mais il y a un autre moyen, que j'ai essayé de pratiquer : instaurer un débat autour des objectifs. Si le débat est bien construit, il doit permettre de dégager les domaines dont il faut favoriser le développement. J'ai par exemple voulu favoriser les coopérations interdisciplinaires entre les SHS, les Sciences de la Vie et les Sciences de l'Ingénieur. J'ai aussi voulu développer la linguistique computationnelle. Il y a eu débat sur ces points. L'enjeu n'était pas seulement d'afficher des objectifs mais aussi de savoir jusqu'où aller dans l'affirmation de priorités sur les moyens.

Dans certains cas les principes ont été contestés, par exemple le principe d'affichage (tendant à réserver des postes à telle sous discipline ou à telle région). D'autres fois les procédures mises en œuvre ont été contestées. Ce débat a été fécond car il a permis d'ajuster les politiques suivies. Je considère qu'il est de la responsabilité des directions scientifiques d'afficher leurs priorités sur les moyens et d'accepter le débat avec le milieu scientifique.

Int. : *Existe-t-il des lieux institués pour organiser de tels débats ?*

A. d'I : Il y a en principe le Conseil Scientifique du CNRS. C'est l'instance la plus élevée de France pour éclairer les politiques scientifiques. Malheureusement elle fonctionne mal et ne joue pas ce rôle. (*S'adressant aux participants*) ceux d'entre vous qui y siègent le savent bien. Les Conseils de département marchent moins mal mais ne sont pas des lieux très adaptés pour l'instant à ce genre de débats. C'est dommage. Les quarante sections d'évaluation du Comité national ont à juger les recrutements et promotions des chercheurs et évaluer les équipes. Leur agenda est tellement chargé qu'elles ne peuvent pas non plus jouer ce rôle d'instances de débats sur l'orientation de la recherche. Le débat s'organise donc de manière plus ou moins informelle.

Au sujet de la légitimité d'un directeur de département scientifique, la question est de savoir à quel mythe fondateur on se rattache. Selon les modèles de l'élitisme aristocratique ou républicain ou démocratique, sa légitimité est faible ou nulle. Mais selon le modèle bureaucratique sa légitimité est totale par rapport à l'appareil d'État.

C. P. : *C'est aussi un négociateur et un médiateur avec l'extérieur du CNRS (autres organismes de recherche, universités, CEE, etc.). C'est donc sur un double front qu'il construit sa légitimité.*

A. d'I : En fait, le meilleur moyen pour lui de s'en sortir est d'avoir à trancher entre des projets attractifs proposés par les scientifiques. Si ces derniers arrivent avec des projets nationaux et internationaux de qualité et bien montés, le directeur est sûr de ne pas faire de mauvais choix. Malheureusement il a souvent à arbitrer entre des projets médiocres.

De la gestion des hybrides

Pascal Petit (président de la section Économie et Société du Comité national CNRS) : Je suis très attaché au CNRS. C'est une institution singulière qui a ses vertus mais qui est fragile. Sa fragilité vient du fait que c'est un hybride entre un modèle bureaucratique et un modèle de jugement par les pairs. Il faut assumer cette spécificité. Cela veut dire que les directions scientifiques et le Comité national ne doivent pas passer leur temps à se battre à partir de positions irréductibles. Chacun doit comprendre l'autre et respecter sa logique. Le Comité national doit donc tenir compte des critères de la direction : politique de localisation (je confirme que les effets de la règle des 2/3 n'ont pas été dévastateurs); priorités dans les champs scientifiques. De même les directions doivent tenir compte des avis scientifiques des sections d'évaluation.

Le CNRS doit trouver les moyens de débattre autour des questions de politique scientifique. Actuellement la direction fait un schéma stratégique que nous ne pouvons guère discuter. Les commissions font de leur côté un rapport de conjoncture (le point de vue des pairs) qui ne donne pas lieu à des commentaires approfondis de la direction. Il y a un déficit dans les procédures de débat.

Ces défauts entraînent une suite d'oscillations qui font beaucoup de dégâts : une direction scientifique tire vers une logique opposée à celles des commissions; cela suscite de telles réactions que la direction suivante prend un point de vue contraire de celle qui la précédait; mais ce cap n'est pas tenable et de nouveaux changements de direction surviennent, etc.

Je voudrais enfin corriger une impression : le débat pourrait donner le sentiment que tout va mal. Mais sur la longue période le CNRS a beaucoup évolué, et dans le bon sens.

A. d'I : La question des procédures renvoie au problème du temps. Entre le temps dont disposent les personnes siégeant dans les commissions et le temps qu'il leur faudrait, on est au moins dans un rapport de 1 à 2.

La question qui se pose alors est celle de la professionnalisation de l'évaluation. Elle permettrait d'avoir des personnes capables de dégager du temps pour avoir des débats de qualité avec la direction sur les orientations à donner. De son côté, la direction aura plus de temps pour débattre quand le système de gestion au quotidien sera plus décentralisé.

Frédérique Pallez (Centre de Gestion scientifique de l'École des mines, co-auteur d'un audit du fonctionnement du Comité national du CNRS) : Vous donnez deux visions contradictoires du directeur scientifique. La première est celle d'un visionnaire qui a de grands desseins. La seconde est celle d'une personne impuissante qui a du mal à agir sur le système, les chercheurs faisant le gros dos en regardant les directions passer.

À travers notre audit, nous avons eu une vision plus positive du rôle des deux acteurs. Nous avons vu en particulier qu'une connaissance et un respect mutuel de la direction et des commissions d'évaluation donnent des résultats féconds. Cela se produit avec plusieurs commissions.

Il reste cependant deux domaines où l'on peut améliorer le rôle du Comité national :

- la construction de la politique scientifique en relation avec la direction : les modalités actuelles avec d'un côté le rapport de conjoncture et de l'autre le schéma stratégique ne sont pas bien adaptées;
- l'aide à la gestion : c'est un défi impossible pour une direction que de faire face à quatre cents laboratoires menant des recherches très variées; or, nous nous sommes aperçu que les commissions connaissent suffisamment les laboratoires pour jouer un rôle d'aide à la gestion pour les directions; cela pourrait s'amplifier encore en créant un bureau plus permanent dans les sections.

A. d'I : C'est dans une institution hybride que les règles sont les plus délicates à établir. Cela suppose d'une part que chacun reconnaisse les autres et d'autre part que tous soient prêts à jouer le jeu selon des règles établies en commun. D'où l'importance d'une philosophie commune et de la définition de stratégies communes de moyen et long terme. Ce qui me frappe aujourd'hui c'est le nombre de dysfonctionnements du système et le temps passé à les surmonter. Ils sont prohibitifs.

Il reste donc du travail et j'espère que ces réflexions seront utiles pour trouver la manière d'organiser sagement le CNRS comme un désordre ordonné