

■ LES AMIS DE ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Soirée-Débat
"Les Invités"**

*organisée grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
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
CRG 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
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} février 2001)

LE CNRS PEUT-IL SORTIR DES SENTIERS BATTUS ?

par

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

Jean-Claude MOISDON
Professeur à l'École des mines de Paris
Auteur d'un audit du Comité national
du CNRS

Michel BERRY
Responsable de l'École de Paris du management

commentaires

Édouard BRÉZIN
Président du CNRS

Lundi 31 mai 1999
au ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Bref aperçu de la réunion

Le CNRS, créé en 1939 pour développer des recherches s'affranchissant des pesanteurs académiques et institutionnelles de l'Université, est la plus grosse institution de recherche européenne ; ses membres jouissent de la sécurité du statut de fonctionnaire à vie, formule regardée avec curiosité à l'étranger et souvent décriée en France. Comment les amener à sortir des sentiers battus et mettre le CNRS au service de la compétitivité nationale ? Plutôt qu'une réforme structurelle de plus, Alain d'Iribarne, Jean-Claude Moisdon et Michel Berry préconisent des réformes gestionnaires, reposant sur une politique de petits pas et permettant de développer des apprentissages collectifs qui, à terme seulement, permettront de transformer les bases institutionnelles.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant 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>

INTRODUCTION par Michel BERRY

Si les Persans de Montesquieu avaient effectué leur voyage de nos jours, voici l'une des lettres qu'ils auraient pu écrire à leurs lointains correspondants :

« J'ai trouvé dans ce pays une maison de recherche extraordinaire, plus étonnante que celles que j'ai pu voir de par le monde, qu'on appelle le CNRS. Les chercheurs qui travaillent dans cette grande maison sont jalouxés par leurs collègues du monde entier, car ils sont nommés à vie : les mauvaises langues disent que quelques-uns d'entre eux ralentissent ou même cessent tout à fait leurs recherches après quelques années ; mais quoi qu'il arrive, le gouvernement les maintient à leur poste.

À leur décharge, on peut observer que ceux qui font des merveilles ne sont pas vraiment récompensés comme ailleurs : on m'a dit que dans d'autres pays, chacun pouvait négocier son traitement en fonction des découvertes qu'il avait faites et de sa notoriété académique ; mais ici le gouvernement n'est pas très généreux avec les chercheurs. Autrefois ils pouvaient du moins changer de rang, car il existait quatre grades différents ; il n'y en a désormais plus que deux, et comme le hasard ou un rapport de force bienvenu peuvent, tout autant que le mérite, valoir à un chercheur d'atteindre le plus haut grade, il n'est guère de bon goût d'afficher ces menues différences.

Voici en tout cas une maison où l'intérêt matériel ne semble pas peser aussi lourdement que dans ces pays où les chercheurs changent continuellement d'institution ; on pourrait en déduire que le système de ce pays-ci, plus désintéressé, favorise les aventures intellectuelles, l'exploration de terres inconnues.

Ces chercheurs se montrent cependant très casaniers : beaucoup d'entre eux passent toute leur carrière dans le même laboratoire, sans jamais envisager d'aller rejoindre des équipes plus dynamiques, dans d'autres établissements. Mais pour prévenir l'apathie dans laquelle cette stabilité risquerait de les faire sombrer, le gouvernement a imaginé d'agiter tous les quatre ans la menace de fermer les laboratoires si ceux-ci ne se révélaient pas assez actifs ; voilà qui suffit à mettre les chercheurs en ébullition : c'est apparemment l'événement qu'ils redoutent le plus, bien qu'il leur suffise, le cas échéant, de pousser une autre porte, un peu plus loin.

Ce curieux mélange de sérénité et de stimulation peut être à mon avis extrêmement fécond ; les Français disent pourtant pis que pendre de cette noble institution, et les gouvernements successifs veulent périodiquement la réformer de fond en comble, voire la supprimer ; ce peuple, que l'on dit spirituel, ne ferait-il pas mieux d'essayer de tirer parti de son originalité ? »

Pour répondre à la question de ce moderne Persan, nous accueillons ce soir Alain d'Iribarne, qui connaît bien les rouages du CNRS et nous proposera un diagnostic sur la façon dont celui-ci pourrait sortir des sentiers battus ; Jean-Claude Moisdon, qui a participé à un audit du Comité national du CNRS, nous livrera quelques observations sur le fonctionnement de l'un de ses organes, le Comité national ; je ferai part d'une expérience d'exploration hors pistes menée dans le cadre du CNRS ; et enfin Édouard Brézin, l'actuel président du CNRS, sera sans aucun doute amené à réagir à toutes ces observations et propositions.

EXPOSÉ d'Alain d'IRIBARNE

La dernière réforme importante du CNRS date des années 1980, sous la pression de la conjoncture économique mais aussi à cause de la prise de conscience du rôle de plus en plus important que jouent les connaissances scientifiques et les innovations technologiques dans un contexte de concurrence et de compétitivité exacerbées.

L'échec de la réforme de 1982

Les assises de la recherche qui ont précédé la réforme de 1982 avaient révélé trois dysfonctionnements majeurs : l'insuffisance des interfaces entre les disciplines, d'où la création de divers programmes interdisciplinaires ; une mauvaise articulation entre recherche fondamentale et recherche appliquée, d'où une série de programmes incitatifs et le développement de laboratoires mixtes avec l'industrie, le développement des bourses CIFRE, la mise en place de structures de valorisation ; enfin, une diffusion trop lente des connaissances dans le corps social, et en particulier dans les formations supérieures, d'où la fonctionnarisation, destinée à faciliter la mobilité vers l'Université et l'ensemble de la Fonction publique.

Les résultats de cette réforme ont été largement insuffisants par rapport aux enjeux et aux besoins, la tutelle et la communauté des chercheurs se "renvoyant la balle" pour savoir qui était responsable de l'échec et quelles mesures correctrices devaient être prises.

Les savants face au pouvoir : le modèle français

Cette situation de tension entre le CNRS et sa tutelle n'est d'ailleurs pas nouvelle : en France, le prince et les savants nourrissent des relations passionnelles faites d'alliances et d'oppositions successives, qui se fondent conjointement sur le modèle du maître et du serviteur, et sur la logique de l'honneur de l'homme libre.

Les savants français ont, depuis toujours, accepté le statut de "savants du prince" en échange d'honneurs et de prébendes qui leur sont dévolus par ce dernier à travers le fonctionariat et l'attribution de moyens. En même temps, alors que le politique revendique la représentation de l'intérêt du citoyen et du marchand, le scientifique, dépositaire de la connaissance, considère que la science est un bien public et ne saurait devenir marchand : dans notre pays, on ne peut devenir un "entrepreneur de la connaissance" sans déroger, à moins d'être issu d'une grande école et d'appartenir à un corps dont la mission est d'assurer le développement économique légitime du pays ; en dehors de ces cas particuliers, c'est la logique de la distinction qui prévaut chez la plupart des chercheurs.

Du fait de la connivence qui perdure, malgré tous les orages, entre la tutelle et le CNRS, celui-ci s'est peu à peu englué dans une logique d'institutionnalisation croissante et dans les pesanteurs des logiques identitaires du personnel de recherche ; d'où des sursauts périodiques du politique pour le réformer en profondeur.

En finir avec les grandes réformes

Mais les grandes réformes sont-elles susceptibles de changer vraiment les choses ? On sait qu'elles passent souvent à côté de leurs objectifs annoncés, tout simplement parce que les intéressés savent généralement se saisir des nouvelles règles pour les utiliser à leur guise, au point qu'elles peuvent être subverties pour aboutir à des résultats opposés à ceux qui étaient attendus, comme dans le cas de la fonctionnarisation, censée favoriser la mobilité.

En revanche, des réformes gestionnaires bien conçues et mises en place sans bruit peuvent avoir des effets structurels majeurs : l'invention des unités associées a profondément modifié le paysage scientifique français, et la mise en place de postes d'accueil en détachement pourrait avoir des performances très supérieures, en termes de mobilité, à celles de la fonctionnarisation.

Je vais donc vous proposer un certain nombre de réformes gestionnaires, que l'on pourrait opérer sans changer les textes actuels, et qui me sembleraient susceptibles de permettre au CNRS de sortir des sentiers battus.

Les divers types de laboratoires

Les laboratoires me paraissent infiniment trop nombreux à l'heure actuelle ; pour qu'ils redeviennent des lieux privilégiés d'une science européenne et mondiale, des lieux de liberté et de création pour les uns, de soutien technique lourd pour les autres, il faudrait en réduire considérablement le nombre, mais certainement pas au détriment des UPR (Unités de Recherche Propres) : celles-ci devraient au contraire retrouver leur vocation à mener des projets ambitieux en répondant à des appels d'offre internationaux.

Parmi les innombrables URA (Unités de Recherche Associées), on pourrait en revanche ne conserver que les plus créatives, celles qui correspondent aux enjeux les plus importants : cette multitude d'URA a d'autant moins de signification à l'heure actuelle qu'il existe maintenant une politique scientifique pour les universités.

Entre les deux, il faudrait conserver le noyau dur des UMR (Unités Mixtes de Recherche), réunissant selon un contrat d'objectif des partenaires de toute nature, publics et privés ; ces UMR devraient être soumises périodiquement à des évaluations destinées à s'assurer que la logique scientifique est bien au cœur du dispositif, ce qui n'est pas toujours le cas actuellement.

D'une façon générale, il faudrait laisser à toutes ces équipes, dans le cadre de contrats d'objectifs, le temps de travailler : on pourrait par exemple prévoir des évaluations lourdes tous les douze ans, associées à une remise à plat complète du laboratoire, et des évaluations intermédiaires tous les quatre ans.

Les divers types de chercheurs

J'ai dit que le monde des chercheurs se caractérisait par une logique de la distinction. Au lieu de le déplorer, on pourrait en faire un véritable moteur, en considérant désormais qu'il existe différentes façons également nobles et légitimes de faire de la recherche : il me paraîtrait utile de distinguer au moins entre le métier du "maître" - celui qui encadre les recherches de façon traditionnelle -, et le métier de "l'entrepreneur" - celui qui sait prendre des risques dans ses activités d'encadrement.

Cette différenciation permettrait d'ouvrir le recrutement à des milieux plus larges que la seule recherche académique, comme la formation, la recherche-développement en entreprise, la création d'entreprise. À chaque métier correspondraient des grilles d'évaluation et des modes de rémunération distincts, chaque chercheur choisissant le métier de référence sur lequel il souhaiterait construire sa carrière et être principalement évalué. L'évaluation-sanction sur ces métiers devrait être beaucoup plus stricte, et l'évaluation-incitation beaucoup plus motivante, avec des différences de carrière et de rémunération beaucoup plus marquées. Ce type de gestion par métiers permettrait en outre de mieux adapter les recrutements, les accueils en mobilité et les flux de personnel.

Les différents rôles du Comité national

Il serait souhaitable que les différentes fonctions du Comité national en matière d'évaluation soient beaucoup mieux distinguées et que diverses modalités d'intervention soient prévues selon qu'il

s'agit de recrutement et d'évaluation des personnels, d'évaluation des équipes ou d'évaluation des programmes : le Comité national pourrait siéger sous des configurations diversifiées en fonction des exercices demandés.

En même temps, le dispositif d'évaluation pourrait être enrichi : les modalités d'évaluation sont assez "impressionnistes" en France, par rapport à celles auxquelles se soumettent les chercheurs français à l'étranger. Une modification profonde des assises du Comité national pourrait d'ailleurs se faire sans changement institutionnel considérable : il suffirait par exemple que le ministre répartisse les nominations dont il a la responsabilité entre praticiens français et chercheurs étrangers pour que les pratiques d'évaluation de ces assises soient profondément modifiées. En cherchant des solutions pour faire intervenir des représentants de la vie industrielle dans les jurys, on pourrait substantiellement infléchir le mode d'évaluation actuel.

Conclusion

La réforme actuellement envisagée me paraît relever de ces réformes structurelles qui mettent clairement en évidence une volonté de rupture de la part du pouvoir politique, mais échouent à modifier réellement la situation. Une autre approche, plus modeste, car elle relève d'une perspective gestionnaire incrémentale et d'apprentissages collectifs, mais également plus exigeante, car elle est basée sur le faire et non sur le dire, consisterait à aménager sans bruit, à déplacer progressivement les règles du jeu, de façon à pouvoir modifier les pratiques puis, le moment venu, les bases institutionnelles à forte valeur symbolique.

EXPOSÉ de Jean-Claude MOISDON

Je vais compléter l'exposé d'Alain d'Iribarne par quelques considérations sur l'un des éléments du panorama très large qu'il a proposé, le fonctionnement du Comité national, à partir d'un audit réalisé il y a quelques années.

L'évaluation : tâche marginale du Comité national ?

La première surprise que nous avons eue lors de cet audit a été de constater que l'évaluation scientifique occupait finalement une part modeste du temps des réunions du Comité national, pour une raison bien simple : la réputation des équipes et des chercheurs se constitue ailleurs que dans ces instances, à l'occasion des séminaires, des colloques, des publications, etc.

L'idée tenace selon laquelle l'évaluation des chercheurs se fonde sur des indicateurs chiffrés rudimentaires n'est donc pas vérifiée : ce type d'indicateur sert seulement de signal d'alarme, par exemple quand le nombre des publications est manifestement trop faible.

Mais que fait donc le Comité national ?

La majeure partie du temps des réunions que nous avons observées se passait à échanger des flots d'informations, concernant la direction d'une équipe, les problèmes de fusion, d'itinéraires de chercheurs atypiques, les relations parfois orageuses entre sous-groupes, etc.

Au fond, il s'agissait de management de la science plutôt que d'évaluation scientifique : le Comité national peut être considéré comme un dispositif de médiation, d'"embrayage", entre deux logiques apparemment très distinctes, la politique scientifique, qui a sa légitimité, qui raisonne en termes d'objectifs thématiques, de problématiques géographiques, de souhaits en matière de tailles des équipes, de partenariat scientifique ou industriel, et une logique de production des savoirs tout à fait différente, beaucoup plus "biologique", faite de mouvements incessants et désordonnés des

personnes et des équipes, de changements de thèmes, de séparations, de bifurcations, de partenariats plus ou moins avortés qu'il faut reconcevoir différemment, etc.

Nous avons notamment observé que les différents métiers de chercheur dont parlait Alain d'Iribarne non seulement existaient - celui du maître, celui du valorisateur, celui du gestionnaire prudent,... - mais étaient très concrètement pris en compte dans les évaluations du Comité national, même si, dans un contexte de pénurie de postes, la "pesée" finale est toujours problématique.

Fonctions officielles et fonctions officieuses

Ce rôle officieux du Comité national nous paraît tout aussi fondamental que son rôle officiel d'évaluation ; la médiation qu'il assure est irremplaçable, dans la mesure où le mouvement biologique dont j'ai parlé est difficilement appréhendable par la tutelle, trop éloignée du terrain.

Mais cela ne signifie pas qu'il soit impossible d'apporter quelques réformes à son fonctionnement. Il n'est pas évident, par exemple, que le rythme des réunions (deux sessions d'une semaine, l'une en automne, l'autre au printemps) soit suffisant, compte tenu de ce rôle de management de la science, qui suppose une certaine continuité. D'un autre côté, certains des membres du Comité national s'ennuient pendant ces réunions, où il est question de problèmes qui ne les concernent que de très loin. C'est pourquoi nous avons suggéré d'opérer un dédoublement entre le bureau et les sections : le bureau se réunirait de façon beaucoup plus permanente, et les sections conserveraient la périodicité actuelle.

Par ailleurs, du fait des contraintes de temps et de l'importance de la fonction de représentation des différentes sections, il est souvent difficile pour le Comité national dans sa forme actuelle de prendre en compte l'innovation, l'atypique, le marginal - bien que cela se fasse malgré tout, dans des proportions variables selon les sections et selon les périodes - ; sans doute faudrait-il que ce problème précis soit pris en charge non par une instance restreinte comme le bureau, mais au contraire en mobilisant les chercheurs de façon encore plus large qu'à travers les sections, par exemple en organisant des travaux de capitalisation scientifique, des séminaires, des rencontres, tout cela en interaction avec la direction scientifique.

Conclusion

Si l'on veut que le Comité national remplisse convenablement ses rôles officiels mais aussi ses rôles officieux, tout aussi importants, je militerais, moi aussi, pour des réformes gestionnaires, pour des dispositifs qui associent rationalisation et souplesse, ou, pour employer une expression qui a connu son heure de gloire, pour le "reengineering des processus". Je suis, par exemple, tout à fait d'accord avec les propositions d'Alain d'Iribarne sur l'intérêt de prévoir des instances de représentation à géométrie variable, en fonction des différentes tâches à accomplir, plutôt qu'une procédure uniforme rassemblant à chaque fois l'ensemble des acteurs.

EXPOSÉ de Michel BERRY

Je voudrais, quant à moi, montrer que le CNRS est parfois capable de sortir des sentiers battus, en évoquant mon expérience personnelle et en vous racontant une histoire qui sans doute vous intéressera, puisqu'elle est à l'origine de l'École de Paris du management.

La création du CGS et du CRG

Cette histoire a commencé en 1967, à l'École des mines, où un professeur original, Claude Riveline, se posait une question étrange : à quoi servaient les modèles de recherche opérationnelle qu'il enseignait à ses élèves ? Pour savoir si ces modèles étaient pertinents, il fallait aller sur le terrain, d'où l'idée de fonder le Centre de Gestion Scientifique de l'École des mines, dont Jean-Claude Moisdon et moi-même avons été avec lui les premiers membres. Nous avons évidemment découvert beaucoup de choses intéressantes, mais à cette époque il n'existait pas vraiment de revue pour les publier ; heureusement, l'École des mines de Paris était, grâce notamment à son directeur, Pierre Laffite, un milieu propice à l'épanouissement de nouveaux projets, même un peu bizarres.

En 1974 j'ai été appelé par Bertrand Collomb pour diriger le Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique (CRG), qui comprenait au départ des chercheurs relevant de disciplines aussi variées que l'économie, la sociologie, les statistiques, les mathématiques ; il offrait donc un cadre rêvé pour mener des approches pluridisciplinaires, à condition que nous sachions nous donner des objets communs concrets pour échapper aux querelles qui éclatent inévitablement lorsqu'on confronte les prémisses de chacune des disciplines. Pour nous donner les moyens d'innover, j'ai également posé le principe que nous ne publierions rien pendant cinq ans ; c'est ce qui suscite le plus d'étonnement et d'admiration de la part des chercheurs étrangers à qui je suis amené à raconter cette histoire.

Le CNRS peut-il lui aussi constituer des pépinières et s'offrir le luxe de couvrir pendant quelques années des projets originaux, avec les risques que cela présente ? Ce n'est pas certain, mais sans doute pourrait-il être plus attentif aux courants qui émergent à l'extérieur, de façon à pouvoir nouer ultérieurement des partenariats avec les institutions concernées.

Le rattachement au CNRS

C'est ce qui s'est produit avec le CRG. Au bout de quelques années, alors que nous commençons à publier dans diverses revues, s'est posée la question d'une coopération avec le CNRS, d'une façon assez atypique à vrai dire : l'École polytechnique, qui avait accumulé un certain nombre de postes de recherche, ne pouvait plus en assurer la gestion, et a préféré les transférer au CNRS. Six d'entre nous se sont ainsi retrouvés dans la section économie du CNRS ; nous nous attendions à être regardés d'un mauvais œil, mais comme à cette époque on reprochait beaucoup au CNRS de ne pas entretenir suffisamment de liens avec les entreprises et de ne pas être suffisamment ouvert aux nouvelles disciplines, nous avons finalement été très bien accueillis.

Nous avions cependant besoin d'une reconnaissance plus importante de nos travaux. Grâce à l'appui du CNRS et de divers ministères, nous avons pu organiser des séminaires, des colloques, mais aussi créer une revue, *Gérer et Comprendre*. Une nouvelle étape du développement de ce sentier non balisé a été la création de l'École de Paris du management, destinée à diffuser à l'extérieur, et notamment aux États-Unis, des idées *made in France* pour faire reconnaître un pôle d'innovation français ou européen.

Des pratiques à la recherche d'une théorie

En conclusion, je crois que le CNRS développe de nombreuses pratiques intéressantes, mais qu'il n'existe pas de théorie de ces pratiques, d'où l'impression, à chaque changement de gouvernement, qu'il faut repartir d'une table rase. Il me paraît urgent de développer la théorie de ces pratiques, et notamment de réfléchir à ces tensions fécondes qui existent entre les commissions, dont le rôle est de gérer avec sagesse l'ordre existant, et la direction, qui doit pousser avec pertinence à des transgressions fructueuses ; faute de quoi, l'organisation de la recherche au CNRS pourrait s'avérer à la fois moins efficace qu'aux États-Unis, et moins ouverte qu'à l'Université ; et si l'on

n'y prenait garde, le CNRS pourrait s'effondrer un jour comme un arbre mort : s'il ne sait pas, mieux que d'autres institutions, organiser les aventures intellectuelles, sa justification disparaîtra.

EXPOSÉ d'Édouard BRÉZIN

J'avoue que je n'ai pas vraiment reconnu dans vos descriptions ma propre perception du milieu de la recherche et des chercheurs.

CNRS et Université : une longue histoire

Je crois d'abord qu'Alain d'Iribarne a fait ce qu'en mathématique on appelle une "erreur de signe, tout à l'heure, en disant qu'il fallait favoriser les laboratoires propres (UPR) au détriment des unités de recherche associées (les URA) : ce serait méconnaître l'histoire et la mission fondamentale du CNRS, que je vais rappeler très brièvement.

Le CNRS est né du constat, fait par des personnalités comme Langevin, Perrin, Irène et Frédéric Joliot, que l'Université était incapable de conduire convenablement la recherche ; le premier CNRS tournait résolument le dos à l'Université, avait ses propres campus, ses propres laboratoires, et se contentait d'apporter quelques aides individuelles à certains universitaires.

Mais en 1966, le directeur du CNRS de l'époque, Pierre Jacquinot, a pris une décision historique, qui consistait à créer des laboratoires en partenariat avec les universités, pour répondre à une situation dans laquelle il était impossible, sauf quelques cas particuliers, d'apprendre à l'Université de la science "vivante". C'est la création de ces laboratoires associés qui a peu à peu permis aux universités de délivrer un enseignement intégrant les dernières découvertes scientifiques ; et ce sont au contraire les laboratoires propres du CNRS qui sont parfois - pas toujours, heureusement - devenus vieillissants, précisément parce qu'ils étaient coupés du monde universitaire, qu'ils n'avaient pas de doctorants et donc pas de jeunes chercheurs pour impulser des changements.

À partir du moment où la recherche universitaire a pris son essor, dans les années 1970, certains ont commencé à penser que le CNRS n'était plus réellement indispensable, et qu'on pouvait transférer l'essentiel des laboratoires à l'Université, selon le modèle international - ce qui n'excluait pas de conserver des laboratoires propres, comme c'est le cas aux États-Unis, contrairement à ce que l'on croit souvent.

Il est vrai que dans les années 1980, l'Université a connu une croissance foudroyante, un doublement en dix ans du nombre d'étudiants : l'urgence était désormais de construire des amphithéâtres et de recruter des enseignants, et la recherche est passée au second plan. Bien entendu, le CNRS a eu dans ce contexte un rôle tout à fait déterminant : sans lui, la recherche n'aurait pu être assurée correctement par l'Université, quelque peu débordée par ses autres missions.

Mais il n'empêche que le CNRS doit conserver sa vocation originelle, qui est d'aider l'Université à mener ses recherches fondamentales. Du reste, à l'heure actuelle, on ne peut d'ores et déjà plus opposer le CNRS et l'Université : 90 % des laboratoires du CNRS sont implantés sur des campus universitaires ; seulement deux cent dix sont des unités propres de recherche, alors que plus d'un millier sont des unités mixtes, qui travaillent, pour quelques-unes, en partenariat avec l'industrie, et pour la grande majorité, avec l'Université.

Grâce à la conjoncture démographique actuelle, des possibilités nouvelles s'offrent à nous : l'Université va recruter de façon importante dans les prochaines années, ce qui permettra de créer des flux non négligeables entre chercheurs et universitaires. Cette année, à côté des trois cent cinquante-cinq postes de chercheurs mis au concours, nous avons pu offrir cent soixante dix-sept postes d'accueil à des universitaires, notamment aux jeunes maîtres de conférence qui en entrant à l'Université sont généralement contraints, étant données les tâches d'enseignement et d'administration qui s'abattent sur eux, de renoncer à la recherche. Le CNRS a souhaité donner la possibilité à ceux d'entre eux qui s'étaient lancés dans des recherches particulièrement innovantes et importantes d'être accueillis dans des conditions qui leur permettent de prendre ces risques dont parlait Michel Berry.

Ni des pantouflards, ni des mourants

Autre point de désaccord : tout en admettant que la fonctionnarisation a abouti à l'inverse du but souhaité, c'est-à-dire que loin de favoriser la mobilité, elle a entraîné une rigidification des procédures, je m'inscris en faux contre la représentation, proposée par Alain d'Iribarne, de fonctionnaires qui se mettent au service du prince en échange de prébendes.

Il y a une quinzaine d'années, un de mes étudiants de troisième cycle, qui était sorti major de l'École polytechnique, a pourtant choisi d'abandonner le Corps des mines pour se lancer dans une thèse et entrer au CNRS. Dix ans après, les anciens de sa promotion ont fait une enquête sur les salaires obtenus par les uns et les autres, et bien entendu celui du major était largement inférieur à ceux de tous les autres. Ces choses-là sont connues, et pourtant des élèves ingénieurs issus des grandes écoles continuent à faire de la recherche et à vouloir entrer au CNRS. Autrement dit, la conception selon laquelle les chercheurs ont choisi un métier confortable qui leur permettra de s'installer pour toute leur vie dans une chaise longue au café de Flore me paraît totalement injuste.

Je conteste également cette image d'un "arbre mort" proposée par Michel Berry. Actuellement, les concours d'entrée au CNRS sont d'une difficulté extraordinaire ; on y trouve de dix à vingt candidats extrêmement brillants par poste, tous ayant soutenu des thèses, publié des articles, effectué des années de post-doctorat ; ils sont en moyenne infiniment plus qualifiés que la génération qui les a précédés, ce qui rend d'ailleurs la situation assez embarrassante : les membres des jurys sont parfois amenés à coller des gens plus doués qu'eux.

Il est clair cependant que certaines disciplines se sont installées dans des habitudes qui sont confortables à la fois pour les "patrons" de laboratoire, qui aiment diriger et privent parfois ainsi les jeunes de leur indépendance scientifique, et pour certains de ces jeunes, qui préfèrent rester dans un grand laboratoire disposant de crédits importants, plutôt que de se lancer dans une aventure individuelle.

Le redoutable problème de l'évaluation

On en vient alors à la question de l'évaluation, et là encore, vous avez eu raison d'insister sur les problèmes complexes qu'elle pose, notamment du fait du statut de la Fonction publique.

Nous essayons, à l'heure actuelle, d'étudier les dispositifs d'évaluation pratiqués à l'étranger, sans céder aux facilités des méthodes d'évaluation quantitatives : cela fait des années que le CNRS demande aux chercheurs de fournir seulement leurs cinq publications les plus significatives. Il existe des indicateurs plus raffinés que le simple dénombrement des publications, qui reposent par exemple sur les analyses de citations, mais chacun sait que rien ne remplace l'évaluation faite de l'intérieur, par des gens qui comprennent ce qu'ont réellement découvert les chercheurs. Or, quelle que soit la bonne volonté des membres du Comité national, il est clair que celui-ci ne peut faire face actuellement à une évaluation qualitative de l'ensemble des activités de recherche.

Peut-on répondre à ces difficultés en internationalisant les procédures d'évaluation ? La proposition faite par Alain d'Iribarne est loin d'être simple à mettre en pratique : à l'heure actuelle, les jurys de recrutement doivent statutairement être formés de personnes siégeant au Comité national, ce qui suppose qu'elles acceptent de consacrer, pendant quatre ans, trois semaines par an aux réunions du Comité national : or jamais un de nos collègues étrangers dont l'avis nous importe ne pourra se plier à des règles aussi contraignantes. Nous devons, là aussi, trouver des solutions.

Des changements à l'œuvre, bien qu'invisibles

Je voudrai enfin revenir sur ce reproche, maintes fois adressé au CNRS, et qui est à l'origine de cette soirée : le CNRS serait incapable de sortir des sentiers battus ; il se cantonnerait indéfiniment aux mêmes disciplines. Claude Allègre a déploré par exemple le fait que la représentation des sciences de la vie, secteur actuellement stratégique, était la même dans les laboratoires du CNRS depuis quinze ou vingt ans. Cette observation est vraie si l'on s'en tient aux intitulés des laboratoires ; mais beaucoup d'autres disciplines ont été encouragées à apporter leur contribution aux sciences de la vie, qu'il s'agisse de la chimie, de méthodes d'imagerie en physique, de l'analyse structurale venue de l'ingénierie, ou de l'informatique, et ont ainsi considérablement modifié le poids relatif des sciences de la vie dans l'ensemble du CNRS.

Conclusion

Je crois que le CNRS doit avant tout se préoccuper de répondre à une demande sociale variée, qui concerne entre autres la connaissance, mais pas uniquement : cette demande porte aussi sur l'environnement, sur la santé, mais aussi sur notre compétitivité économique et sur notre capacité à créer des emplois. Par le passé, certaines de ces missions ont été moins bien remplies que d'autres ; espérons que la prochaine loi sur l'innovation pourra permettre au CNRS de prendre les risques que vous préconisez.

DÉBAT

De la porte étroite aux avenues du savoir

Michel Berry : Le fait que beaucoup de jeunes se pressent au portillon pour entrer au CNRS ne me paraît pas en soi un gage que les recherches innovantes seront favorisées : en période de pénurie de postes, les courants dominants sont amenés à laminer les courants dominés... C'est pourquoi il me semble que le CNRS est aujourd'hui moins ouvert qu'il ne l'était il y a quinze ans.

Michel Crozier : On a toujours tendance à penser que les choses étaient plus positives à l'époque où on était soi-même dans l'aventure, et je n'échappe sans doute pas à la règle. Mais il me semble que le CNRS n'a peut-être pas su gérer l'explosion de ses effectifs ; les structures quasiment familiales du premier CNRS, avec l'odieux paternalisme dénoncé par le mouvement de mai 68, avaient l'avantage de permettre des arrangements, des protections et donc des possibilités d'aventure.

Les flux et les stocks

Serge Feneuille (ancien directeur général du CNRS) : J'aurais pu, en mon temps, me livrer à un vibrant plaidoyer comme celui d'Édouard Brézin ce soir, et je serais prêt à le faire encore, en partie au moins : les chercheurs brillants et motivés dont il a parlé existent ; mais pour ma part, j'estime qu'ils ne représentent guère plus de 50 % de la population des chercheurs. Que fait-on des 50 % qui restent, pour qui la recherche est souvent de la paraphrase, de la monographie, certes

toujours intéressante, mais qui n'a que peu d'impact pour les enjeux de compétitivité de notre pays ?

Édouard Brézin : Je ne partage pas cette analyse ; à mon avis, c'est pour seulement 10 % des chercheurs qu'il y a lieu de se demander si leur recrutement a été pertinent. Dans les disciplines dont je suis spécialiste, du moins, je peux affirmer que la population qui entre aujourd'hui au CNRS est une population internationale de très grande qualité.

Un intervenant : *Mais il ne faut pas confondre les "flux" et les "stocks" !*

Ne pas répéter les erreurs du passé

Alain d'Iribarne : La question est aussi de savoir comment nous allons faire vieillir ces jeunes qui entrent au CNRS : quelles garanties avons-nous qu'ils vont se consacrer de manière harmonieuse, à côté de la recherche académique, à la recherche technologique et industrielle, et qu'ils ne vont pas se ratatiner au fond de leurs laboratoires tout simplement parce que le système de sanctions et d'incitations est largement insuffisant ?

Int. : *Il existe tout de même des différences de carrière considérables entre "bons" et "mauvais" chercheurs : les salaires de fin de carrière peuvent présenter des différences de 50 % à 100 % ; on a tendance à l'oublier quand on dénonce les "fonctionnaires à vie".*

Des médailles en chocolat ?

M. B. : La reconnaissance par le salaire, et même par les grades, demeure malgré tout insuffisante ; il faudrait faire en sorte que ceux qui prennent des initiatives et font des découvertes importantes reçoivent davantage de considération, que ce soit à travers les revues, les présentations publiques, ou tout autre dispositif : comme quelqu'un l'a dit récemment, "la recherche sans pairs est orpheline". Personnellement, je me considère comme un impresario qui s'efforce de mettre en valeur les chercheurs qui bougent : cela me paraît plus efficace que l'argent ou que les carrières.

É. B. : Je partage entièrement votre avis sur ce point. Lorsqu'un chercheur écrit un article, il songe à une dizaine de personnes, dont l'avis lui importe bien plus que toute autre considération.

Int. : *Je ne suis pas sûre que ce soit avec des médailles en chocolat qu'on favorise l'innovation, pas plus qu'en multipliant les contraintes de compétitivité, qui n'aboutissent souvent qu'à un seul résultat, le fait que chacun rentre dans sa coquille pour se protéger d'un monde qu'il juge hostile. Il ne faut pas confondre la notion de risque et celle d'aventure : prenons le temps de réfléchir, donnons-nous un délai de plusieurs années sans publier, comme l'a fait Michel Berry ; cela me paraît plus propre à l'aventure intellectuelle que tout autre dispositif.*

A. d'I. : Mais un "trou" de production de cinq ou de dix ans peut être un indice de fécondité aussi bien que de stérilité : il n'a aucune valeur en soi. Le problème est de savoir comment assurer un suivi convenable d'activités qui sont souvent floues ou même invisibles, pour tirer le meilleur parti des fonctionnaires et les empêcher de se déliter au fond de leur laboratoire.

Présentation des orateurs :

Michel Berry : directeur de recherche au CNRS, directeur du Centre de Recherche en Gestion de l'École polytechnique entre 1974 et 1991.

Édouard Brézin : professeur à l'Université Pierre et Marie Curie (ENS) et à l'École polytechnique. Membre du Laboratoire de physique théorique de l'ENS. Président du Conseil d'Administration du CNRS. Membre de l'Académie des Sciences.
e-mail : edouard.brezin@lpt.ens.fr

Alain d'Iribarne : directeur de recherche au CNRS-Laboratoire d'Économie et de Sociologie du Travail. Il a été directeur du département scientifique "Sciences de l'Homme et de la Société" du CNRS et du Programme Interdisciplinaire "Technologie Travail Emploi et Mode de Vie" (PIRTTEM).
e-mail : iribarne@univ-aix.fr

Jean-Claude Moisdon : directeur de recherche et professeur à l'École des mines de Paris. Il a dirigé le Centre de Gestion Scientifique entre 1975 et 1995.
Ouvrages : *Du mode d'existence des outils de gestion*, (dir), Seli Arslam, 1997, et *La démarche gestionnaire à l'hôpital*, Seli Arslam, 1999.

Diffusion novembre 1999