

## En petit comité 17

**Auteur(s) : CNRS**

### Les folios

En passant la souris sur une vignette, le titre de l'image apparaît.

56 Fichier(s)

### Les mots clés

[bulletin](#), [Comité pour l'histoire du CNRS](#)

### Les relations du document

Ce document n'a pas de relation indiquée avec un autre document du projet.□

### Citer cette page

CNRS, En petit comité 17, 2005-11

Valérie Burgos, Comité pour l'histoire du CNRS & Projet EMAN (UMR Thalim, CNRS-Sorbonne Nouvelle-ENS)

Consulté le 13/01/2026 sur la plate-forme EMAN :

<https://eman-archives.org/ComiteHistoireCNRS/items/show/105>

### Présentation

Date(s)2005-11

Mentions légalesFiche : Comité pour l'histoire du CNRS ; projet EMAN Thalim (CNRS-ENS-Sorbonne nouvelle). Licence Creative Commons Attribution – Partage à l'Identique 3.0 (CC BY-SA 3.0 FR).

Editeur de la ficheValérie Burgos, Comité pour l'histoire du CNRS & Projet EMAN (UMR Thalim, CNRS-Sorbonne Nouvelle-ENS)

# Information générales

LangueFrançais  
SourceCNRS

## Description & Analyse

DescriptionBulletin de communication interne

Notice créée par [Valérie Burgos](#) Notice créée le 21/03/2023 Dernière modification le 24/12/2024

---



## Sommaire

# En petit Comité

Bulletin du Comité pour l'histoire du CNRS

n° 17 - novembre 2005

> Les conférences - débats  
du Comité pour l'histoire du CNRS

### Numéro spécial :

*Les années 1980 au CNRS :  
la réforme des statuts des personnels*

Paris, le jeudi 17 juin 2004

La politique de la recherche, 1981-1983

Exposé de *Jean-Pierre Chevènement*,  
ministre de la Recherche et de la Technologie  
de 1981 à 1982  
ministre d'État, ministre de la Recherche et de l'Industrie  
de 1982 à 1983.

Débat : *Philippe Lauer, Pierre Papon, Jean-Jacques Payan*

L'application de la réforme au CNRS

Exposé de *Philippe Didier*, secrétaire général du CNRS de  
1983 à 1989  
Exposé de *Jean-Marie Berthoin*, secrétaire général du CNRS  
de 1989 à 1992.

Débat : *Élisabeth Allain, Henri-Edmond Audier,  
Pierre Papon, Jean-Jacques Payan, Patrick Siboulet*

COMITÉ   
POUR L'HISTOIRE  
DU CNRS

## Conférence - Débat du 17 juin 2004

> Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

M A T I N

### Jean-Pierre Chevènement

J'adresse un salut en particulier à tous ceux que j'ai connus comme responsables de la recherche et à tous les visages familiers que je reconnais dans la salle. Je réponds avec plaisir à votre demande. La recherche française est à nouveau sous les feux de la rampe. La crise de la recherche doit être comprise. La préoccupation de l'histoire est en effet toujours nécessaire car on ne peut bien comprendre l'avenir que si l'on comprend le passé. Pour autant, il y a un écueil qu'il faut éviter c'est de projeter sur le passé les problématiques d'aujourd'hui. Par exemple, la crise de la recherche que nous vivons est une crise de la mondialisation. Ce n'est pas quelque chose que nous ressentions en 1981. Bien sûr il y avait les problèmes de la coopération internationale qui ont fait l'objet d'une des commissions du Colloque national que j'ai organisé en 1981-82, c'était un des grands axes de travail, mais le problème se posait beaucoup plus en termes de rattrapage et de liaison de la recherche avec l'industrie. Pour situer les choses dans le temps, c'était aussi l'époque des grandes nationalisations industrielles. Les grands groupes français dans des domaines comme l'électronique, la chimie, les matériaux, ont basculé dans le secteur public, ce qui pouvait favoriser aussi, en tout cas dans l'esprit de beaucoup, la liaison entre la recherche, le développement technologique, l'industrie, l'exportation. On se référait beaucoup à l'époque au modèle du MIT. Cette vision était une vision de l'époque, je pense que moi-même je l'ai rectifiée assez vite car j'ai pris conscience de l'importance des problèmes de

l'Université et de la liaison non seulement avec l'industrie mais aussi entre la recherche et l'Université. Toutefois, je n'ai nullement renié l'impulsion initiale qui a été donnée en 1981-82 en conformité avec les engagements du "projet socialiste" qui était le programme du parti socialiste auquel j'appartenais à l'époque et que j'avais moi-même rédigé, en particulier la partie relative à la recherche. Je m'étais donc fait ma feuille de route sous l'œil bienveillant de François Mitterrand qui, je crois, n'était pas vraiment très porté sur tout ça mais voyait l'intérêt qu'il y avait à donner de l'argent aux chercheurs, en même temps qu'aux artistes. Cela faisait partie des choses que le "Prince" doit savoir faire. Je m'étais donc retrouvé à la recherche un peu par hasard, ou plus exactement pas tout à fait par hasard puisque François Mitterrand, au lendemain du 10 mai, m'a dit : "quel est le ministère qui vous intéresse ?" J'ai été pris par surprise et je lui ai répondu : "je ne connais pas grand chose en dehors de l'énergie et de la recherche" - j'étais rapporteur du budget de la recherche depuis 1978, dans une relation très cordiale avec Pierre Aigrain. J'avais produit un certain nombre de rapports qui tendaient tous au redressement de l'effort de recherche qui, puissamment impulsé sous le Général de Gaulle, avait stagné sous le président Pompidou. Celui-ci disait : "il y a trois manières de perdre de l'argent dans la vie : le jeu, les femmes et la recherche. Le jeu c'est le plus rapide, les femmes c'est le plus agréable et la recherche c'est le plus sûr". Le président Giscard d'Estaing n'avait pris conscience que très tardivement, la dernière année je crois, de la stagnation de la recherche française. Je vais vous donner quelques ratios : en 1960, 1% du PIB est consacré à l'effort de recherche, en 1968, 2,2%, c'est considérable. Cela montre l'impulsion qu'avaient donnée le Général de Gaulle et Michel Debré et par conséquent le caractère décisif de l'impulsion en politique. Le niveau de la recherche était tombé à 1,76% en 1979.



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

Dans le projet socialiste, j'avais indiqué un objectif beaucoup plus ambitieux. Je cite : "La recherche scientifique constitue pour les socialistes un élément important d'une stratégie qui vise à transformer notre société, à trouver en particulier les bases industrielles d'une nouvelle croissance. Dès maintenant, ils sont résolus à consacrer une part beaucoup plus importante du PNB à la recherche. Objectif : 2,5% contre 1,76% aujourd'hui, pour renverser la tendance à l'érosion qui se manifeste continuellement depuis 10 ans (2,2% en 1968, 1,76% en 1979)."

L'organisation ministérielle de la recherche est un sujet important mais n'est pas le point essentiel. J'ai lu beaucoup d'articles disant qu'il y avait une organisation formidable qui était la DGRST. En fait, la DGRST avait perdu beaucoup de son lustre dès lors que l'impulsion politique n'avait plus été donnée. La DGRST était une excellente chose de 1959 à 1969 et ensuite elle s'était peu à peu endormie et était devenue un simple outil de coordination interministérielle : elle préparait les budgets, veillait à ce que chacun ait sa part. Mais ce qui a été fort du point de vue de l'organisation, sous le Général de Gaulle, c'était un ministère d'État confié en particulier à Gaston Palewski, et c'est avec cette formule qu'il a été renoué en 1981 puisque François Mitterrand m'a nommé ministre d'État, ministre de la Recherche et de la Technologie, rassemblant sous mon autorité directe les budgets des grands organismes. Cela n'a pas été facile. Il a fallu que je brandisse une menace de démission pour obtenir que le décret d'attributions sorte. À l'époque le secrétariat d'État à la Recherche était une coquille vide et il fallait la remplir. J'étais donc très soucieux de lui donner une organisation qui tienne la route. Il fallait créer un ministère. Les choses m'ont été facilitées quand à l'Hôtel de Clermont se sont ajoutées les anciens locaux de l'École Polytechnique. Nous avons emménagé là-bas. Mais il fallait construire une administration de bric et de broc avec des gens qui étaient détachés par les grands organismes ou par d'autres ministères. Ce n'était donc pas une tâche facile. J'avais heureusement un excellent directeur de cabinet, Monsieur Gallois et de bons collaborateurs. Le ministère comptait deux directions. L'une était confiée à Monsieur Théry, l'autre à Monsieur Allègre : Monsieur Théry pour tout ce qui concernait la gestion et notamment les personnels, sujet qui vous intéresse particulièrement si j'ai bien compris, et Monsieur Allègre avec pour mission la valorisation de la recherche à laquelle je tenais essentiellement. Je voyais tout le parti que nous pourrions tirer d'un rapprochement entre la recherche et l'industrie qui me paraissait être le point essentiel. Encore fallait-il convaincre des gens qui étaient sur le



Jean-Pierre Chevènement  
et Bernard Larrouton,  
directeur général du CNRS.



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

reculait car on avait beaucoup critiqué le "pilota-ge de la recherche par l'aval". C'était une expres-sion connotée. Tout cela était un peu dogma-tique. L'importance de la "demande sociale" a été affirmée, ce que les syndicats de chercheurs pou-vaient comprendre et accepter. Il fallait en même temps créer un élan dans le pays pour faire passer l'ambition dans la réalité. Ce n'était pas du tout évident. Je me suis mis au travail. Le 1<sup>er</sup> juillet, il y a eu un Conseil des ministres où j'ai fait adop-ter la feuille de route, c'est-à-dire une communi-cation prévoyant le vote d'une loi de program-mation précédée d'un colloque national, avec des assises régionales de la recherche et de la techno-logie : tout cela avant l'été 1982. C'était donc un calendrier extrêmement contraint d'autant que je n'avais pas vraiment d'administration. C'était assez difficile. Le rapporteur général, Monsieur Lazar, est devenu ensuite directeur général de l'INSERM. À mon cabinet, Monsieur Papon est devenu directeur général du CNRS, après Monsieur Payan quand il a été appelé à la Direction générale des enseignements supérieurs par Alain Savary, avec mon accord je dois dire. Donc Monsieur Papon suivait les choses à mon cabinet. Je ne voulais pas faire un colloque du style "Caen" avec une petite élite de scientifiques. C'était bien sûr une formule mais elle ne m'aurait pas permis de créer l'élan, la mobilisation néces-saire au déclassement. Il fallait que ce collo-que mette en mouvement les chercheurs dans les régions, les industriels, les élus. Au total ce colloque a rassemblé près de 30 000 personnes ; il est remonté plus de 10 000 contributions : les actes ont été publiés, on les trouve à la Documentation française. J'ai apporté un des 6 volumes qui a trait à l'emploi scientifique et au statut des personnels. Ce volume était non pas le recueil de toutes les contributions mais un ensemble d'extraits tout à fait significatifs. On peut relire cela rétrospectivement avec beaucoup

d'intérêt. Ce sont des documents pour l'histoire. Monsieur Kaapi trouvera certainement dans ces 6 volumes de quoi alimenter sa réflexion. Ces docu-ments ont été publiés en 82. Monsieur Kordon assurait la coordination, autant que je me sou-vienne et c'est une mine pour l'historien. Je ne dirai pas que l'historien n'a pas beaucoup à se fati-guer, bien sûr c'est très fatigant de lire tous les textes de l'époque parce qu'il y en avait beaucoup, mais vous avez quand même une matière.

Encore une fois, je ne voulais pas faire le colloque de Caen. Je voulais faire quelque chose d'assez différent. Un Comité national s'est réuni le 22 juillet, 6 grands thèmes généraux ont été rete-nus. Le sixième, relatif aux moyens, était le plus important puisqu'il s'agissait de préparer une loi de programmation. Mais il y avait d'autres thèmes, "l'apport culturel de la recherche", j'y reviendrai, était dans mon esprit très important car la République et la Science ont passé entre elles un pacte séculaire. Il y avait un axe "recherche fondamentale", un axe "emploi scienti-fique", un axe "coopération internationale" et enfin, j'y tenais beaucoup, un axe "valorisation industrielle". Douze groupes de travail ont été mis en route au cours de l'été parce qu'il fallait voir où nous allions, on ne lance pas un colloque comme ça sans savoir un petit peu où on va arriver. Il faut faire un peu de trajectographie.

Quels étaient mes objectifs ? Il y en avait trois. Le premier était très politique : faire rattrap-er à la France le retard qu'elle avait sur l'Allemagne et le Japon, notamment dans la recherche industrielle. Mais en même temps je voulais relancer l'effort de recherche dans des domaines qui me paraissaient d'avenir. Je vous parlerai peut-être un peu de la filière électro-nique. Tout cela était couplé avec l'idée de grands champions nationaux, Thomson devenu Thalès,



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

Dassault qui à l'époque était à 51% public, Saint-Gobain, Rhône-Poulenc, Pechiney, et quelques autres. Quelques grands groupes qui d'ailleurs ont bénéficié de dotations importantes, 15 milliards par an pour faciliter leur restructuration, leur rationalisation, les partages de tâches, mais ça c'est un autre sujet qui ne vous intéresse pas, bien qu'il ne soit pas inintéressant de dire que le téléphone de Thomson et celui de la CGE ont été regroupés, à l'époque et ça a donné Alcatel. On a jeté les bases à ce moment-là avec le plan composant SMT Microelectronics et il y a eu beaucoup de décisions qui ont porté leurs fruits dans la durée.

Donc premier objectif : stratégie de rattrapage et d'anticipation technologiques. Je rappelle que la loi de nationalisation a été votée le 1<sup>er</sup> février 1982. Je suis d'ailleurs devenu ministre de l'Industrie le 29 juin, ce qui était cohérent avec le dessein initial. En même temps, il est vrai que quand j'étais ministre de l'Industrie j'avais moins de temps pour la recherche, mais la loi était votée et j'avais de bons collaborateurs, la machine était lancée et la loi s'est quand même appliquée. Pour tout cela, il fallait beaucoup d'argent pour dynamiser la recherche fondamentale, rassurer les fondamentalistes qui existent dans la recherche comme ailleurs, et je leur avais garanti une enveloppe qui croîtrait de 13% par an en volume. Je n'étais pas chiche de promesses, je savais très bien que tout cela ne résisterait pas aux régulations budgétaires que Jacques Delors était en train déjà d'opérer. J'avais donc fait inscrire un objectif évidemment mirifique qui était une croissance de 13% pour la recherche fondamentale et de 17,8% pour l'ensemble et tout cela en volume. Cela ne s'est pas fait tout de suite. Il a fallu que se crée l'élan dans le pays, ça s'est fait à travers des assises régionales, 31 dont 22 en métropole, 13 où je me suis rendu. Il y avait des rapporteurs, tous d'ailleurs des personnalités éminentes, scientifiques ou industriels : Monsieur Beffa en Lorraine, Monsieur Margé, syndicaliste CGT en Ile-de-France, et beaucoup d'autres qui ont creusé leur sillon depuis lors. Au total, donc, 30 000 personnes : il y en avait 2 000 pour les Assises régionales d'Ile-de-France et 4 000 au Palais des Congrès quand se sont tenues les Assises nationales avec à la fin le discours de François Mitterrand. Ce dernier a abondé dans le sens que je proposais et ces objectifs quantitatifs ont été inscrits dans la loi comme le 4,5% de croissance de l'emploi scientifique au niveau des chercheurs.

Le deuxième objectif du colloque était un objectif culturel. Je n'hésite pas à le dire. Ce n'est pas pour rien qu'il y avait une commis-



André Kaspi ouvre la séance.  
Au milieu, Bernard Larrouqurou,  
à droite, Jean-Pierre Chevènement.



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris/Michel-Ange

sion "L'enjeu culturel". Je voulais en quelque sorte combattre les idéologies anti-sciences, le refus dogmatique du nucléaire, la contestation de l'informatique, la crainte des manipulations génétiques, la fascination des énergies dites "douce" même si elles coûtent très cher, le refus de l'automatisation des tâches, l'angoisse irraisonnée devant le progrès assimilé à la pollution de l'environnement... Tout n'était pas idiot d'ailleurs, enfin il y avait des choses justes mais cela ne devait pas aboutir à jeter le bébé avec l'eau du bain et à se détourner de la science comme on le voit aujourd'hui avec le raréfaction des flux d'élèves dans les classes scientifiques et puis ce qui me paraît personnellement évidemment très bizarre, l'inscription dans la constitution d'un principe de précaution qui n'est rien d'autre que le dicton de nos grands-mères : "Deux précautions valent mieux qu'une" et 499 que 498. Il n'y a pas de formulation scientifique du principe de précaution à ma connaissance, alors que le principe d'Archimède se laisse très aisément formuler : "la poussée d'un corps est égale au volume d'eau qu'il déplace"... ça c'est clair, c'est scientifique ! Mais le principe de précaution, ce n'est pas clair du tout. Donc il y avait cette idéologie que personnellement je voulais combattre parce que je pensais que c'était l'intérêt du pays, ce qui n'empêchait pas qu'en même temps j'ai prêté la main à la création de l'Office parlementaire d'évaluation des choix technologiques. De même a été mis sur pied, avec Philippe Lazar, le Comité de bioéthique médicale. Je ne suis pas totalement insensible aux préoccupations d'éthique bien évidemment, ni même aux préoccupations de développement durable, mais je pense que la critique excessive de la science qui est une part de notre culture est mauvaise. N'oubliez pas que l'arbre de la connaissance a été maudit dans la Bible. Moi je me rattachais à une autre philosophie qui était plutôt l'exaltation des

valeurs de la connaissance qui est une part aussi de notre héritage, qui vient plutôt de la Grèce mais enfin, en cherchant bien on le trouverait aussi du côté de Jérusalem. Il me semblait que nous devions nous mobiliser sur la recherche pour une raison culturelle parce que la connaissance a une valeur en soi. J'y insiste. Et ensuite parce que la recherche fondamentale nourrit tous les progrès technologiques ultérieurs. J'étais de ce point de vue totalement en phase, y compris avec d'excellents scientifiques qui critiquaient, comme Monsieur Joliot, le fait que je mette beaucoup l'accent sur la valorisation. Bien sûr la recherche fondamentale est tout à fait essentielle mais elle peut servir aussi de prétexte à un corporatisme qu'il fallait contenir. Je ne vais pas trop développer l'aspect politique parce que ce serait trop long. J'ai utilisé quelques connexions que j'avais à la CPDT et surtout à la CGT pour faire que les vantoires ne décorent pas complètement le foie de Prométhée. Pour vous donner un exemple, dès l'été 1981 il y a eu une controverse qui a éclaté entre Edmond Malra et moi-même sur la nécessité d'engager de nouvelles tranches nucléaires. Il y avait un programme de six tranches nucléaires et il y a eu un débat. En définitive François Mitterrand a arbitré. Mais il n'a pas arbitré à moitié. On en a lancé quatre. Mais je revendique d'avoir été à l'origine du lancement de ces tranches dont la dernière est celle de Civaux si je me souviens bien. Cela fait partie d'un débat qui n'a pas cessé. Est-ce que l'usine de la Hague est une blanchisserie ? Ou bien est-ce qu'au contraire il faut la fermer ? Ces débats continuent, problème de l'EPR, etc. Je ferme la parenthèse. C'était mon deuxième objectif. Je pense que j'ai au moins obtenu un répit de quelques années, même de deux décennies, étant donné qu'aujourd'hui il y a une conjonction de l'idéologie des "dégâts du progrès", qui était très puissante déjà dans la foulée de mai 68 notamment à la CPDT,



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

idéologie plus ou moins maquillée aux couleurs de l'écologie et qui me semble avoir gagné toutes les familles politiques.

Troisième objectif : l'objectif quantitatif. Je vous ai donné les chiffres et ces chiffres peuvent paraître faramineux, mais n'oubliez pas cependant que l'inflation était élevée, 13% en 1981, c'était une inflation mondiale d'ailleurs, 9% en 1982, 7,5% en 1983 et progressivement l'inflation a décliné vers les 5%, vous vous rappelez peut-être des spots publicitaires que faisait passer Jacques Delors, on voyait un veliplanchiste qui était sur la crête des 5% de l'inflation. C'était considéré comme un objectif mirifique. Il faut défalquer, parce que la réalité c'est que les 17,8% étaient mangés par l'inflation d'une part et par les régulations budgétaires de l'autre. Ce qui fait que dans la réalité, les objectifs qui ont été atteints ne sont pas tout à fait ceux de la loi, mais ils ne sont cependant pas négligeables. Je lisais dans un rapport du CNRS en 1982-85 : sur quatre ans, la croissance en volume a été de 3,8% sur ces quatre années avec une inflation de 28%, c'est-à-dire qu'en nominal la croissance du budget était quand même de 41% et cela ne serait jamais arrivé s'il n'y avait pas eu la loi d'orientation et de programmation. La recherche a été vraiment la première priorité du pays dont le taux de croissance n'était pas de 3,5% mais de 2% dans ces années-là – 2,5 % en 82, mais ensuite en 83 et 84 il y a un petit creux. En matière d'emploi scientifique l'objectif de 4,5% de nouveaux chercheurs a été atteint au CNRS, sur ces quatre ans, mais pas pour les ITA puisque pour les ITA, la croissance a été seulement de 1,3%. Le crédit par chercheur a augmenté de 3% par an. Monsieur Papon faisait valoir que ça ne permettait même pas de rattraper le déclin enregistré de 76 à 81 !

Voilà les objectifs qui étaient les miens. Évidemment toute vie est bataille. Le colloque a fait remonter tellement de propositions que la loi est très vite devenue d'orientation et de programmation. Nous avons créé une nouvelle forme d'établissement public à côté des EPA et des EPIC, les EPST<sup>1</sup> qui pouvaient fonctionner avec des dotations globales, avec un contrôle financier allégé, qui pouvaient gérer des contrats de recherche, créer des filiales, prendre des participations, exploiter des brevets et licences, commercialiser les produits de leurs activités. J'ai peut-être oublié de vous dire que les missions de la recherche ont été définies par la loi. Il y en avait quatre : la formation par la recherche, l'accroissement des connaissances, la valorisation industrielle, la diffusion de la culture scientifique et technique. À cet égard, je me suis laissé coller le budget de la Cité des sciences de la Villette, que j'ai appelé



Jean-Pierre Chevènement pendant son exposé.

*1 - Établissement public à caractère scientifique et technologique*



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

Cité des sciences et de l'industrie, qui mangeait une partie du budget, enfin une partie relativement minime parce que j'avais quand même beaucoup d'argent. Le MRT disposait effectivement de 25,4 milliards en 81. En 1985, l'effort de recherche atteignait 2,35 % du PIB. J'ai quitté le gouvernement le 22 mars 1983 et je n'y suis revenu qu'en juillet 84 après la crise scolaire quand il a fallu ramener un petit peu d'ordre, revenir aux choses sérieuses et donner une nouvelle orientation à l'École.

Je reviens aux dispositions pratiques de la loi : des dispositions étaient prises pour favoriser la mobilité des chercheurs. Je sais que vous discutez beaucoup au sujet de la "fonctionnarisation". On insista beaucoup dans les travaux préparatoires du colloque sur la diversité des statuts, les obstacles que cela comportait pour la mobilité, l'absence de fluidité et on a défini les objectifs d'une réforme des statuts à l'intérieur du secteur public mais aussi entre le secteur public et l'Université, le secteur public en général et les entreprises. Tout cela est issu du Colloque. J'étais favorable à cette unification des statuts, pas forcément au statut de la fonction publique. Je dois dire que le comité interministériel qui s'est réuni en février 1982, sous la présidence du Premier ministre, a arbitré sur la proposition d'André Le Pors pour le rattachement au statut de la fonction publique. Personnellement, je ne m'y suis pas opposé. J'ai simplement demandé que dans la loi on inscrive toutes les possibilités de dérogations que je jugeais nécessaires et que vous retrouvez aux articles 17, 25 et 26. Ces dérogations sont d'ailleurs très nombreuses. Ensuite, il s'est fait un certain nombre de choses. On a commencé par poser le principe de la fonction publique puis on est venu aux dérogations. Je pense que quand on relit le texte de la loi, on voit bien qu'il y a un équilibre à trouver mais que

toute une série de dispositions sont prises pour que les chercheurs voient leur mobilité facilitée. Je dois dire qu'intellectuellement le problème n'est pas évident parce que le chercheur doit bénéficier d'une certaine garantie de l'emploi, d'une certaine stabilité pour pouvoir chercher. Je pense que c'est assez incontestable. En même temps, certains développent la thèse inverse, à savoir que la garantie de l'emploi à vie est un facteur de sclérose. Je pense qu'il doit y avoir la possibilité de concilier les deux, et de trouver le juste équilibre par des méthodes incitatives et peut-être par des méthodes obligatoires. J'observe que dans la recherche, ce qui a été choisi ce sont des méthodes incitatives. Elles ont donné des résultats. À mon avis, ils sont insuffisants. Quand j'ai été ministre de l'Éducation nationale, j'ai créé des obligations et il m'est arrivé d'inviter à déjeuner les grands patrons de la recherche pour leur dire : "Vous ne pouvez pas perdre de vue cet objectif de mobilité". Il était prévu de créer une commission spéciale d'évaluation, je pense d'ailleurs que cela a été fait au CNRS pour les chercheurs en mobilité. Disons que les chercheurs pouvaient être détachés pendant quatre ans dans des entreprises, ensuite obtenir une mise en disponibilité, ils pouvaient apporter leur concours scientifique aux entreprises, participer à hauteur de 15% à leur capital. Le projet de loi prévoyait également que les personnels de recherche fussent atteints à exercer successivement ou simultanément des fonctions de recherche, d'enseignement, de valorisation ou d'administration. Disposition qui n'a été appliquée, je le dis avec le recul, qu'avec mollesse. J'assume les décisions que j'ai prises, cela va de soi, mais je ne peux pas assumer l'application ou la non-application qui a été faite ensuite des dispositions de la loi, c'est une autre affaire. Il y a également dans la loi une disposition qui limite la durée prévue pour la direction d'un laboratoire. On avait prévu 12 ans, ça avait provoqué des cris



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

d'offraie, mais on avait tenu bon. Les jeunes chercheurs tenaient beaucoup à cette disposition. La loi prévoyait également des groupements d'intérêt public pour associer le privé et le public, plutôt avec une majorité publique parce que c'était facile à l'époque compte tenu de l'importance des nationalisations et beaucoup de laboratoires mixtes ont été créés entre les grands organismes et nos grandes entreprises. Je ne peux pas les énumérer toutes mais je sais qu'il y a eu Roussel-Uclaf. Bref, un assez grand nombre d'entreprises ont créé des laboratoires mixtes avec le CNRS. Une des dimensions originales du colloque a été l'importance mise sur les régions. D'abord parce qu'il y a eu cette élaboration décentralisée. La recherche française était excessivement concentrée dans deux régions, d'ailleurs elle l'est toujours, les délégués régionaux de la recherche et de la technologie ont pu créer des CRITT<sup>2</sup>, des pôles technologiques. Mais quand l'État ne donne pas l'impulsion, il y a de telles lourdeurs dans notre système qu'en fait la recherche française reste concentrée à 60% en Ile-de-France et 10% en Rhône-Alpes et avec quelques pôles à Toulouse, Strasbourg, un peu Lille, un peu Rennes. Sur la loi d'orientation je veux revenir rapidement. Le conseil des ministres a adopté le texte en février 1982, donc les arbitrages ont eu lieu avant, début février sans doute. Les débats ont été menés tambour battant. Le 23 mars 1982 le Conseil économique et social approuve le projet à l'unanimité, le patronat comme les syndicats. En revanche je me heurte à l'opposition du Sénat avec une argumentation curieuse : on ne peut pas programmer la recherche. C'est la critique de la programmation. Naturellement le vote négatif du Sénat me servira d'argument pour obtenir l'adhésion enthousiaste de la majorité de l'Assemblée nationale. Le débat a lieu le 21 juin 82, il y a un amendement parlementaire pour la création de l'Office parlementaire d'évaluation des choix technologiques. La loi est adoptée le 15 juillet 1982. Il y a beaucoup de choses que je ne vous ai pas dites. Parmi les missions, il y avait par exemple le développement du français comme langue scientifique. Je n'épilogue pas. J'évoquerai simplement un souvenir. À l'époque, les Québécois m'avaient invité à Montréal pour un colloque sur le français langue scientifique. Ils avaient des banques de données pour traduire en français des termes anglo-saxons. J'ai reçu une lettre de la SNEAS<sup>3</sup>, expédiée de Toulouse, me demandant en anglais des détails sur ce colloque. Cela montrait la puissance de l'appétence qui existait dans nos milieux scientifiques publics ou autres. Une revue que j'avais fait appeler, pour la inventer, *Revue de biologie cellulaire* est devenue, le jour où j'ai quitté



2 - Centres régionaux d'innovation et de transferts de technologies

3 - Société nationale d'industrielles Aérospatiale



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

le gouvernement, *Biology of the cell* bien que j'aie fait faire un sondage parmi les participants des congrès scientifiques d'où il résultait que c'était les Anglo-saxons qui étaient les plus demandeurs de traduction simultanée parce qu'ils ne comprenaient absolument pas le sabir que parlaient tous les autres, les Français, les Bulgares, et les autres, etc., quand ils se mêlaient de vouloir parler anglais. Jamais je n'ai pu obtenir des organismes scientifiques qu'ils consacrent à la traduction simultanée les sommes qui eussent été nécessaires. Donc cette affaire n'a pas vraiment réussi. Pourtant je persiste à penser que, comme au Japon, l'utilisation de la langue nationale est un bon outil de diffusion de la science et peut permettre de créer dans le pays un climat favorable aux études scientifiques. Ce n'est sans doute pas un point qui vous paraîtra essentiel. Je passe donc rapidement là-dessus.

Ce qui vous intéresse surtout si j'ai bien compris, ce sont les problèmes de l'emploi scientifique et des statuts. Je pense qu'il y a quand même eu une croissance très forte du nombre de chercheurs, des allocations individuelles spécifiques accordées pour les jeunes chercheurs. Je pense que là nous n'avons pas lésiné. S'agissant des assouplissements aux statuts, par exemple on pouvait recruter les gens sur titres et travaux, les engager à un autre échelon que le premier du grade, et même recruter des chercheurs étrangers. C'était la première fois qu'on voyait des étrangers dans la fonction publique. Je crois me souvenir qu'il y avait un prix Nobel britannique au CNRS, Sir Barton. Et il y en avait beaucoup d'autres d'ailleurs, des Iraniens, des Syriens, d'autres venus du bassin méditerranéen en général qui sont entrés au CNRS, souvent d'excellents connaisseurs de leurs sociétés d'origine.

Les laboratoires mixtes, on en a parlé, des

formations mixtes de troisième cycle aussi. Quand j'étais ministre de l'Éducation nationale, la loi a créé les universités de technologies destinées à assouplir les statuts des universités et à mettre à leur conseil d'administration des gens qui puissent soutenir le président, c'est-à-dire des représentants des collectivités et des personnalités qualifiées de façon à ce que l'on ait des présidents qui tiennent la route et qu'il y ait une meilleure liaison entre la recherche et l'industrie. Je m'étais inspiré d'une université prototype qui avait été lancée par Monsieur Denielou à Compiègne. Il existe actuellement seulement deux autres universités de technologie, celle de Belfort-Montbéliard et celle de Troyes. Je pense que cette formule est une bonne chose pour rapprocher la recherche et l'industrie et faire que les formations d'ingénieurs puissent déboucher sur des troisièmes cycles ou des thèses. La loi a aussi créé le Conseil supérieur de la recherche et de la technologie avec des rapports sur la conjoncture. On a créé un centre d'études et de prévisions confié à l'époque à Monsieur Thierry Gaudin. Le parlement devait obligatoirement être saisi d'un rapport dressant un bilan général de l'effort de recherche. Il est fourni chaque année d'ailleurs. Il est très épais mais il est très intéressant. Le but était d'institutionnaliser le débat. On devait rendre compte par exemple du développement de l'information et de la culture scientifique, de la valorisation, de l'activité des centres techniques industriels, de l'utilisation du crédit d'impôt recherche destiné à favoriser la recherche dans les entreprises. Une des limites à mon action a été qu'il n'y avait pas assez d'entreprises qui faisaient de la recherche. Donc avec ce crédit d'impôt sur la recherche, l'objectif était de passer de 1 300 à 3 000, je crois que c'est à peu près le chiffre que l'on a atteint aujourd'hui. Il y avait 2 801 entreprises en 2001 et je pense que l'on est à peu près à 3 000 aujourd'hui. Le gouvernement a d'ailleurs pris des dis-



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

positions pour étendre ce dispositif, mais j'ai vu que Monsieur Mario Monti, commissaire à la concurrence, avait formulé des observations négatives sur ce système. C'était quand même une bonne idée. Les programmes mobilisateurs, en tout cas dans mon esprit, devaient jouer un rôle très important. Certains l'ont joué, d'autres moins. J'observe que Monsieur Beffa, PDG de Saint-Gobain arrive aujourd'hui aux mêmes préconisations que celles que je faisais à l'époque. Je cite Monsieur Beffa dans un article du *Monde* du 13 avril dernier : "Il faut revenir à une politique de grands programmes : des nanotechnologies à la pile à combustible en passant par les biotechnologies ou l'électronique, les chantiers d'avenir sont immenses". Et bien c'est ce que je pensais à l'époque. Notre effort de recherche financé par les entreprises était de 43% seulement contre 66% au Japon. Je crois que cela s'est beaucoup élevé depuis mais quand même on n'est pas arrivé à 66%. Les programmes mobilisateurs, il faut les distinguer des grands programmes de développement technologique que je devais doter aussi abondamment. Par exemple, pour faire monter l'opération Airbus 320, tout cela est bien expliqué dans l'annexe de la loi d'orientation et de programmation, les programmes de développement technologique lancés par le général de Gaulle et par le président Pompidou consommaient beaucoup d'argent. Les programmes mobilisateurs pour certains d'entre eux devaient en consommer beaucoup, pour d'autres pas tellement. Il y a eu un programme biotechnologies dont l'animation était confiée à Monsieur Douzou, professeur au Collège de France, qui a eu beaucoup d'argent mais qui s'est heurté à l'insuffisance des entreprises, il y avait Rhône-Poulenc, Sanofi, Transgène point final. Alors on pouvait un peu compter sur l'INSERM et l'INRA mais je pense que là il y a eu une limite objective. Le grand programme mobilisateur était le programme filière électronique. Un rapport d'Abel Farnoux fournissait un schéma intergalactique démontrant toutes les interdépendances y compris au niveau des flux humains de formation, formation d'ingénieurs etc. Alain Savary a bien répondu à l'époque à la demande que je formulais puisqu'on a augmenté très sensiblement les flux d'ingénieurs en informatique et en électronique et les rôles ont été répartis entre Thomson et la CGE comme je vous l'ai dit, le téléphone par exemple pour la CGE devenue Alcatel, en revanche pour Thomson, l'électronique professionnelle, les produits bruns, le rachat de RCA, évidemment tout cela, aujourd'hui, a été vendu à TCL, une joint venture franco-chinoise. SMT Microelectronics a été lancée avec les Italiens. Il s'est fait pas mal de choses. S'il n'y avait pas eu cette impulsion considérable, car en matière de recherche il était prévu de faire passer de 12 à 20 milliards



Jean-Pierre Chevènement et  
André Kaspi, président du Comité  
pour l'histoire du CNRS.



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

le montant des crédits et l'investissement global était très supérieur puisque sur quatre ou cinq ans, il était fixé à 140 milliards, mais c'était l'investissement des entreprises pour l'essentiel mais avec un accompagnement très fort de la recherche et de l'éducation nationale. Si on n'avait pas dopé par exemple les laboratoires de Grenoble, du CEA et du LETI, eh bien Motorola ne serait pas venu s'installer à Grenoble ! Cela fait partie des retombées lointaines. Je ne vais pas rentrer davantage dans le détail. Il y avait 14 projets nationaux. Il y a cependant une ombre au tableau, c'est l'échec de Bull, notamment après l'acquisition malheureuse de Zenith aux États-Unis en 1989. Tout ceci était corrélié avec l'idée de champions industriels de taille mondiale. Il y a eu aussi un programme mobilisateur sur la robotique que j'ai appelé Productique pour surmonter les préventions qui pouvaient exister dans les milieux syndicaux. Quatrième programme mobilisateur : l'utilisation rationnelle de l'énergie. Avec Monsieur Chartier, directeur de l'INRA, spécialiste de la biomasse, nous avons créé l'ANME qui est devenue l'ADEME, dont la présidence a été confiée à Monsieur Roland, une agence de moyens jouant un rôle de coordination vis-à-vis les économies d'énergie et puis autant que possible les énergies dites alternatives. Un programme "nouveaux matériaux", beaucoup de programmes dans les industries "classiques" mais je pense que le suivi politique a manqué parce qu'il faut une impulsion. Mécanique, transports, industries agroalimentaires, médicaments, bâtiments, travaux publics... Pierre Dreyfus avait une très bonne formule : "Il n'y a pas d'industries périmées, il n'y a que des technologies dépassées", mais c'était des recherches très finalisées et je pense que le problème a été là aussi l'insuffisance des entreprises faisant de la recherche et puis le fait que je n'ai pas été soutenu au niveau de la politique du crédit. Il y a bien eu l'INODEV le

moyen terme garanti, mais je ne puis pas dire que j'ai obtenu de Jacques Delors un vrai soutien pour cette politique de développement technologique. La banque nationale pour l'industrie qui à un moment avait été proposée n'a jamais vu le jour. Il y avait quelques petits programmes mobilisateurs concernant d'étroits secteurs comme l'instrumentation scientifique, le génie biologique et médical. Et puis des programmes qui concernaient le social, nous étions un gouvernement de gauche, alors il y avait l'emploi et les conditions de travail, mission confiée à Albert Detrait et puis un programme mobilisateur "coopération scientifique et techniques avec les pays en voie de développement" confié à Jacques Benque qui m'a remis un superbe rapport malheureusement peu connu, vraiment quelque chose qui est d'une actualité absolument ébouriffante. Je vous cite quelques passages : "Toute promotion scientifique, technologique, économique, loin d'agir sur table rase (dans les pays du sud), ne peut procéder que des forces vives de la société en cause telle que sa culture y donne forme et accent. Nulle performance ne saurait s'implanter si purement importée du dehors, [ou comme on dirait transférée], elle ne s'insère dans un tissu de déterminations et de motivations locales, sous peine de voir, comme c'est trop souvent le cas, le pays emprunteur éclater en secteurs modernes et traditionnels. Toute maîtrise du développement, tout choix technologique sont liés dans une société à la conscience qu'elle a et donc à l'analyse qu'elle fait d'elle-même, trop souvent une société non pas tant sous-développée que sous-analysée parce qu'incomprise, délaissée de ses propres fils, délaissée dans ses vrais potentiels. Il faut faire se rejoindre dans une société donnée la modernisation avec le sentiment de l'authentique, rendre cette société capable soit d'intégrer à son propre legs les emprunts d'outillage et de méthodes qu'elle fait à l'extérieur, soit de transposer son



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

identité traditionnelle en terme d'avenir." C'était un texte de 82. "Il était le vrai dialogue des civilisations" qui implique la confrontation de deux créativités, de deux personnalités. On est très loin de l'exportation de la démocratie au Moyen-Orient. C'est une visée infiniment plus subtile qui implique le dialogue, la compréhension et quand j'écoute François Julien qui explique que droits de l'homme en chinois se traduit par pouvoirs de l'homme, je mesure que les traducteurs ont beaucoup d'efforts à faire et il faudra sans doute 50 ans pour que ce concept soit réellement traduit en chinois. Ce n'est pas la même chose. D'ailleurs droits de l'homme c'est droits de l'homme et du citoyen je vous le rappelle, donc ça mériterait d'être traduit dans son entier. Cela veut dire que le dialogue entre les civilisations est une chose qui mérite du temps, implique du doigté. Le rapport Berque a dessiné dix orientations prioritaires dont je vous fais grâce mais il y en a une qui comportait l'amélioration et la valorisation des productions agricoles qui a débouché sur la transformation de deux établissements de recherche, l'ORSTOM devenu IRD, qui a une vocation d'ailleurs plus large, et le GERDAT, organisme d'agronomie tropicale, devenu le CIRAD qui a été mis en synergie avec l'INRA. Les préconisations de Jacques Berque allaient beaucoup plus loin, stratégies de développement, milieux marins tropicaux, santé, orientations de la recherche biomédicale française vers les problèmes spécifiques des pays du sud, développement – aménagement des villes du Tiers-Monde, énergies mises au service du développement, le solaire, etc., formation adaptée aux besoins des pays du sud, accueil en France d'étudiants en provenance de ces pays. C'était un rapport très intéressant, très actuel même si naturellement les problèmes Nord-Sud ont un empannement beaucoup plus large.

Il y avait beaucoup de rapports intéressants. Le suivi a largement manqué. Je n'ai pas mentionné le rapport de Maurice Godelier pour les sciences économiques et sociales, rapport qui n'a pas vu le jour sans quelques difficultés. Je ne sais pas sur quoi cela a débouché. Le MRT a subventionné des organismes comme l'IFRI de Thierry de Montbrial, l'OFCE de Jean-Marcel Jeanneney, créé le Collège international de philosophie avec à sa tête un quadrige composé de Messieurs Derrida, Chatelet, Faye et Lecourt. Enfin j'observe que ce Collège de philosophie jouit d'une renommée internationale. Je vais vous raconter une petite histoire. Un jour Raymond Aron est venu me



De gauche à droite : Jean-Marie Bertrand, Philippe Didier, François Kourilsky, Pierre Postier, Philippe Lazar, Jean-Jacques Payan et Pierre Papon.



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

demandeur de financer la parution des œuvres complètes de Tocqueville. C'était en septembre 81. Je lui ai dit "bien entendu, il n'y a aucun problème". J'ai vu dans son oeil une incertitude, je me demande s'il ne se croyait pas à Varsovie. Non, il était à Paris, Hôtel de Clermont, rue de Varenne. C'est une petite chose que j'évoque en passant car cela restitue un peu le climat de l'époque. Je ne vous ai pas parlé du défi international, il est à mon avis central aujourd'hui parce que le problème de la crise de la recherche aujourd'hui, c'est que notre recherche est fondée sur le service public et le service public est un sacerdoce. Évidemment, aux États-Unis on paie mieux les jeunes chercheurs. C'est normal les États-Unis n'ont pas de contrainte de solvabilité internationale, ils ont un budget de défense de 400 milliards qui arrose leurs universités, leurs laboratoires. Ils ont de l'argent pour la recherche. Nous, nous sommes soumis à des contraintes restrictives que vous connaissez bien et sur lesquelles je ne vais pas épiloguer. Nous sommes beaucoup moins riches et nous sommes dans un système qui est de fonction publique. Mais si nous avions gardé les statuts de contractuels de droit public ce serait exactement la même chose. Rien n'aurait changé. Donc nous sommes confrontés à ce défi de la mondialisation de la recherche auquel on ne peut répondre que par une réforme certainement très ambitieuse. J'ai vu les propositions de l'Académie des sciences, pourquoi ne pas avoir effectivement un statut pour tout le monde et avoir des procédures sélectives. Je ne suis pas contre. D'autre part, on ne peut animer ce grand corps que par des projets car on ne peut pas faire bouger les gens s'il n'y a pas des projets, s'il n'y a pas une impulsion. Seuls des projets multipliés et des impulsions continues dans le temps peuvent faire bouger les gens et les intéressés. Autrement ça ne marche pas. Je dirai encore une dernière chose. Il y a la dimension européenne et mondia-

le. Il faut développer des coopérations scientifiques et technologiques avec les grands pays européens, principalement l'Allemagne et la Grande-Bretagne, mais aussi la Suisse, les Pays-Bas, la Suède, l'Italie, etc. Peut-être avec des pays émergents comme la Chine. Nous devons avoir une capacité de maintenir un potentiel qui ne soit pas à la disposition des centres de recherche américains. Le *braindrain* est dans la logique des choses. Nous avons un nouveau capitalisme qui est le capitalisme cognitif, on sent qu'il y a ceux qui font de la recherche, qui brevètent des découvertes, mais aussi des choses qui autrefois ressortissaient de simples publications scientifiques dans le domaine du génie génétique ou dans le domaine des logiciels. Vous avez un accaparement de la recherche par les grands groupes qui est préoccupant. Il faudrait avoir une stratégie de recherche qui puisse permettre de répondre aux défis de la mondialisation. C'est le problème et on ne voit pas le voir. La recherche française refuse les procédures de la recherche américaine où il y a des dotations et une certaine finalisation. Elle veut bien des salaires supérieurs mais au bout de cinq ans il n'y a peut-être plus rien. Finalement le système français avait sa logique d'intérêt public, d'intérêt national ou européen, c'était une logique qui mobilisait les gens et qui faisait que des chercheurs avaient des moyens mais se mobilisaient pour les sciences, pour la gloire et pour la patrie comme on lit sur le fronton de l'École Polytechnique. Si cet esprit n'existe plus eh bien certains partent à l'université de Minneapolis ! Cette crise de la recherche n'est que le reflet d'une crise beaucoup plus profonde. Je crois qu'il ne faudrait pas imputer aux choix qui ont été faits il y a 24 ans des phénomènes que nous pouvons observer aujourd'hui.

J'aimerais dire encore un mot sur le problème du rattachement ministériel de la recherche.



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

Faut-il la coupler avec l'industrie ? Cela se justifiait parfaitement en 1981-82 compte tenu de l'ambition industrielle du gouvernement de l'époque. Aujourd'hui, le problème est avec l'Enseignement supérieur. Je me demande si un couplage avec l'Enseignement supérieur est envisageable. Il faudrait d'abord remettre de l'ordre dans l'Enseignement supérieur avant de faire le couplage. Le problème de notre recherche c'est aussi la fracture entre les grandes écoles, les universités, les organismes de recherche. Il faut mettre de la fluidité entre les trois. Les grandes écoles, le MRT a cherché à y doper la recherche, à Normal sup., par exemple, ou à Polytechnique. Les universités, j'avais essayé d'y créer des "petites grandes écoles" qu'on appelait les "magistères", filières sélectives avec des professeurs de grande qualité, où il était difficile de rentrer. Malheureusement c'était des institutions "chevènementnistes" donc très mal vues. Mes successeurs ne les ont pas étouffées car on ne peut pas aller jusque-là mais ont raté leur respiration, c'est-à-dire leurs crédits. Elles ne se sont donc pas beaucoup développées, mais c'était pourtant une bonne idée car elles créaient une différence de potentiel et elles pouvaient permettre de rivaliser avec les grandes écoles, puisque dans les universités il y a quand même beaucoup de recherche, soit la recherche universitaire soit la recherche qui est présente par les laboratoires propres du CNRS ou, associés, etc. Je pense que là est le vrai problème et il faut le traiter y compris au niveau des statuts des personnels. Alors j'ai vu ce qu'a proposé l'Académie des sciences, pourquoi pas mais vous allez vous heurter à des réticences extrêmement fortes sans doute et il faudrait en même temps qu'il y ait beaucoup d'argent. Est-ce possible ? C'est difficile. Il y a eu beaucoup d'argent en 1981-82. Je pense qu'il faudrait faire un effort considérable et avoir la dimension internationale et européenne plus présente à l'esprit. Je ne fais pas confiance à Lisbonne. L'objectif de Lisbonne est purement incantatoire, on dit que c'est une augmentation de l'effort de recherche qui va venir des entreprises privées. Quand vous regardez les chiffres, il faudrait qu'elles quadruplent leur effort. Cela ne se fera jamais ! La coordination qui se fait à partir de la DG4 est déficiente. Il n'y a pas assez de critères scientifiques, on essaie d'associer un Français, un Polonais, un Portugais pour qu'il y ait un peu de tout et une entreprise même si elle n'est pas compétente, enfin ça ne va pas. Ce n'est pas ça que j'appelle une recherche européenne. Une recherche européenne c'est peut-être l'équivalent de la *National Science Foundation*, peut-être aussi au niveau des recherches relativement finalisées un comité des ministres des pays qui comptent et une Europe à géométrie variable c'est-à-dire le ministre allemand de la Recherche et de la Technologie.



La salle.



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

> Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

le ministre français de la Recherche, le ministre britannique, s'il veut bien participer, et puis quelques autres. Cela me paraît fondamental. Ce qui est très important c'est l'intérêt politique que le Chef de l'État lui-même accorde à cette affaire. De Gaulle l'a fait, Mitterrand l'a fait. Rien n'est jamais parfait dans la vie. La vie est une gigantesque bousculade. Vous connaissez le proverbe, "mon prédécesseur est un incapable et mon successeur un intrigant". Ceci vaut également au niveau des directeurs généraux et de quiconque exerce une responsabilité. Donc, je ne vous dirai que du bien de mes prédécesseurs qui ont fait pour le mieux et de mes successeurs qui ont fait ce qu'ils croyaient devoir faire.

### Jean-Jacques Payan

Je suis resté très peu de temps, moins d'un an à la tête du CNRS. On peut donc difficilement me compter parmi les personnes qui ont joué un grand rôle. Même si la période a été particulièrement animée. Je dois dire que je suis d'accord à 120% avec ce qu'a dit Jean-Pierre Chevènement du rôle important qu'ont eu les assises nationales de la recherche pour abattre le mur de défiance qui séparait entre la communauté des chercheurs d'un côté et le monde des entreprises de l'autre. Bien entendu il est resté dans la communauté des chercheurs des gens qui regardent toute coopération avec une entreprise comme un dévoiement sinon une prostitution. Comme il est resté des gens au-delà de l'ancien rideau de fer pour estimer, après que ce mur se soit écroulé, que les emplois artificiels de gardiens de musées, de contrôle à l'entrée de telle ou telle institution etc., devaient résoudre les problèmes d'emploi. Tous ces gens là sont, chez les cher-

cheurs comme de l'autre côté de l'ancien rideau de fer, minoritaires. Il y a eu là une évolution tout à fait considérable et je suis très reconnaissant à Jean-Pierre Chevènement d'avoir remis tout cela en perspective. Je parlerai cet après-midi d'un certain nombre de difficultés d'application qui sont survenues. Je voudrais évoquer ce matin des choses qui sont arrivées pour résoudre, et que j'ai pu connaître de près, un problème qui a été soulevé dès 1981, dès la grande alternance de mai 81, qui est le problème de la mobilité. Jean-Pierre Chevènement a bien parlé de mobilité entre les grands organismes de recherche et l'ensemble de l'enseignement supérieur Université et Écoles; d'une part, et mobilité entre les entreprises et les grands organismes d'autre part. Là-dessus je dois souligner que nous manquons cruellement de chiffres exhaustifs. Je voudrais par exemple savoir combien de chercheurs de niveau directeur de recherche ont quitté pour au moins une année, payée par les entreprises, les grands organismes de recherche et quelle a été l'évolution de la situation au cours du temps depuis 20 ans. Avec les universités, problème dont je me suis beaucoup occupé, la mobilité n'a pas été non plus un grand succès. Je ne dispose pas non plus des chiffres. Il faut bien reconnaître que les universités ne sont pas à l'abri de tout reproche de ce côté là. Elles ont entretenu avec beaucoup d'obstination des barrières diverses et variées. Je voudrais en citer une. C'est ce qu'on appelle le recrutement local qui sévissait dans les universités et qui, paraît-il, sévit encore dans un nombre majoritaire d'entre elles. Il y a eu des textes qui ont été préparés entre les années 81 et 86, donc pendant la première législature où la gauche a été au pouvoir : textes concernant les statuts des universitaires qui leur imposaient notamment une mobilité avant d'accéder au grade de professeur. Vous ne pouviez pas faire normalement votre carrière de maître de conférences, anciennement maître assistant, et



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

devenir professeur dans la même université, vous étiez obligé de changer d'académie, l'Ile-de-France comptant pour une académie, à moins que vous ne soyez allé pendant deux ans et payé pendant deux ans à l'étranger dans un laboratoire ou dans une entreprise. Ça a été adopté dans un texte de décret et ce texte contenait même une disposition allant dans le sens de l'autonomie des universités, c'était la modulation des services d'enseignement des universitaires qui était définie au niveau des établissements. Tout cela a disparu très curieusement des décrets en 1987 sans faire de bruit. J'y vois l'effet de la connivence entre le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, les organisations syndicales et les présidents d'université qui, habituellement, quand ils sont préoccupés, savent se faire entendre via la conférence des présidents d'université. Évidemment, une fois que l'on a enlevé tous ces éléments, qui donnaient de l'autonomie ou qui devaient favoriser la mobilité côté universités, c'est devenu un peu plus compliqué. Ceci étant, je dois dire, et je n'exprime qu'un avis personnel, que je crois que le statut de fonctionnaire des chercheurs s'est accompagné d'une présence syndicale excessive. Les procédures se sont beaucoup alourcies, les mécanismes de recrutement, de promotion se sont, à mon avis, considérablement allongés par rapport à la période antérieure et la présence syndicale a été excessive, au point de contrarier beaucoup de réformes. Ce sont des choses qui mériteraient au minimum d'être examinées avec le temps nécessaire, de façon impartiale et de disposer de chiffres sur les flux sur les temps moyens de recrutement des chercheurs, sur la mobilité, etc. Il n'y en a qu'un qui peut se réjouir de ce que l'on prenne beaucoup de temps pour recruter des chercheurs, c'est le ministère du Budget qui pendant ce temps fait des économies et ne rend pas aux organismes les crédits correspondants. Je voudrais limiter mon intervention à ces éléments pour le moment.

### Philippe Lazar

Je prendrai appui, pour la première partie de mon intervention, sur les textes publiés dans les Actes du Colloque national : *Recherche et Technologie*<sup>1</sup>, un document malheureusement épuisé aujourd'hui. Au moment où l'on parle à nouveau d'Assises de la recherche et de la mise en chantier d'une loi d'orientation et de programmation, il serait pourtant utile qu'on puisse le consulter, le cas échéant sur Internet.



Jean-Jacques Payan et Pierre Papon (à droite).

*1 - La Documentation française,  
Paris, 1982*

## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

Le CNRS ne pourrait-il pas prendre une initiative en ce sens ?

Je dirai d'abord quelques mots sur le contexte psycho-politique et social des années 70-80 ; je m'attacherai ensuite à ce que j'appellerais volontiers le retournement idéologique de 1981 et je conclurai par un retour sur le Colloque et sur la traduction législative et réglementaire de ses propositions en matière statutaire.

Le contexte psycho-sociologique des années 70-80 dans la recherche publique

Le président Giscard d'Estaing n'était pas seulement, comme l'a rappelé il y a un instant Jean-Pierre Chevènement, le promoteur d'un pilotage par l'aval de la recherche publique ; il avait aussi utilisé au même moment, s'il m'en souvient, la bien malheureuse expression de "chercheurs-en-chaines-longues", qui ne pouvait guère s'accorder avec la perception qu'avaient de leur rôle dans la nation les personnels de la recherche.

Un deuxième élément du contexte politique et social de l'époque était, il faut s'en souvenir, l'image très négative qu'avait l'industrie aux yeux d'une majorité de chercheurs : elle était directement associée dans nombre des esprits au concept de profit capitalistique. Cette perception avait notamment été à la source de la fameuse manifestation publique contre "l'accord secret CNRS-Rhône-Poulenc".

Le troisième élément était la différence de statut entre les personnels universitaires et les personnels de la recherche, plus particulièrement sensible peut-être dans le secteur des sciences de la vie (et plus spécifiquement encore dans celui de la recherche médicale, du fait du double salaire des hospitalo-universitaires) mais en réalité percep-

tible de façon aiguë dans tous les domaines de la science. Le fait que les universitaires soient tout naturellement considérés comme des acteurs de la fonction publique mais pas les chercheurs faisait problème et, pour être un peu polémique, je dirai que j'ai toujours été surpris (et je ne suis pas le seul) que certains des adversaires les plus farouches de ce qu'on appelle de façon abusive "la fonctionnarisation des chercheurs" – je vais y revenir – étaient des gens qui étaient eux-mêmes fonctionnaires de la République et à qui il ne serait pas venu à l'idée de remettre le moins du monde en cause leur propre statut.

#### Le retournement idéologique de 1981

Un renversement de tendance avait commencé avant même le changement politique consécutif à mai 1981 puisqu'on peut le faire remonter symboliquement aux propos tenus par François Mitterrand, alors candidat à la présidence de la République, le 22 avril 1981 au Palais du Luxembourg : "Chercheurs français, retrouvez confiance... au temps du mépris je substituerai le temps du respect et du dialogue". Dans le droit fil de ces propos, Jean-Pierre Chevènement, une fois devenu ministre en charge de la recherche, a pris, on le sait, l'initiative de lancer ce fameux Colloque de 1981-82, qui devait tant marquer les esprits et que l'on peut encore considérer aujourd'hui comme un exemple particulièrement réussi de démocratie participative débouchant sur un acte majeur de démocratie représentative : le vote d'une loi d'orientation et de programmation par le Parlement.

Dans un contexte ainsi fondamentalement renouvelé, la substitution à la notion de pilotage par l'aval de celle de partenariat a largement contribué à débloquer le développement d'indispensables travaux coopératifs entre ces deux



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

groupes d'acteurs essentiels de la société que sont le secteur industriel et la recherche publique. La simple affirmation d'un principe de relations égalitaires entre eux, en lieu et place de l'imposition de rapports hiérarchiques, avait suffi à modifier radicalement la situation antérieure. De surcroît, les nationalisations devaient singulièrement renforcer l'évolution des esprits, en démontrant par leur existence même que les industries n'étaient pas nécessairement des instruments de pur profit mais qu'elles pouvaient aussi jouer un rôle majeur d'intérêt collectif, contribuer de façon essentielle au développement économique et social de la nation. Enfin le constat proclamé de l'existence et de la légitimité des "métiers" de la recherche devait constituer la clef de voûte idéologique et opérationnelle de ces nouvelles dispositions.

"La recherche s'est professionnalisée, elle est aujourd'hui un véritable métier", dirent Jacques Friedel et Claude Kordon dans leur rapport aux Journées nationales du Colloque, en janvier 1982. Et d'ajouter : "Une raison parmi bien d'autres pour justifier cette affirmation : le travail en équipe s'est généralisé, dans lequel chacun apporte à l'effort collectif une contribution spécifique...". Et encore : "Autre facteur important du succès d'une politique nouvelle : la qualité de l'évaluation scientifique et technique. L'évaluation ne doit plus être conçue comme une sanction, mais comme activité de conseil et, le cas échéant, d'orientation. Elle doit embrasser l'ensemble des missions du milieu scientifique, y compris les tâches d'enseignement, de valorisation ou d'administration de la recherche".

La reconnaissance de la dignité de la fonction sociale des métiers en question et de leurs acteurs fut l'un des points-clés du rapport général que j'eus l'honneur de prononcer en fin de colloque : "Reconnaissance de la dignité de la fonction sociale, cela veut d'abord dire garanties légitimes de carrière et de protection sociale, dans les mêmes conditions que les autres travailleurs du même secteur.

Parlons clair, s'agissant du secteur de l'industrie, des services, de l'économie en général, il ne serait pas raisonnable de demander les mêmes types de statuts que pour les travailleurs de la recherche publique ou les universitaires. Si un certain nombre de principes communs peuvent et doivent inspirer les uns et les autres, il est évident que la volonté formelle de libre circulation fonctionnelle au sein de chaque entreprise implique qu'aucune discrimination statutaire interne ne s'y oppose. Au plan des échanges interorganismes, les partenaires doivent



Philippe Lazar, ancien directeur général de l'Inserm, a été le rapporteur général du Colloque national : Recherche et Technologie de 1981-1982.



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

> Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

rester libres (et donc responsables, en tous les sens du mot) de définir les règles équitables de transferts réciproques : il faut donc simplement que les statuts les prévoient et les facilitent.

S'agissant du secteur public de recherche, la Fonction publique exerce un incontestable attrait sur un très grand nombre des travailleurs concernés et sur leurs organisations syndicales représentatives. Il ne faut pas y voir une revendication frileuse, mais bien au contraire l'expression de la conscience aiguë qu'ont ces travailleurs de la fonction publique majeure que joue et jouera de plus en plus la recherche dans notre pays et de la nécessité "corrélatrice" de l'insérer désormais par la loi au même rang que les autres fonctions reconnues comme essentielles par la collectivité nationale. Il faut y voir aussi la volonté de permettre à la recherche de retrouver – une fois résolus les problèmes de stabilité de l'emploi – le goût du risque dans le choix des voies nouvelles à explorer et le moyen de combattre les méfaits dus aux excès de la concurrence inter-individuelle au détriment du travail en équipe. Mais il est clair qu'appliqué sans précautions, le statut de la Fonction publique – dans sa forme actuelle – comporterait des contraintes incompatibles avec le bon fonctionnement de la recherche, en particulier tant du point de vue des modalités du recrutement que de celles de la promotion des personnels. Il conviendrait donc de prévoir d'emblée les indispensables mesures dérogatoires, ou bien de trouver, dans l'attente d'une évolution imaginable de l'ensemble des statuts publics, les dispositions législatives permettant de concilier dès maintenant les divers impératifs évoqués.

*Traduction législative et réglementaire de ces dispositions*

Ces prises de position sans ambiguïté devaient, on le sait, être retenues par les pouvoirs

publics au travers de la loi du 15 juillet 1982, qui ouvrait la voie aux réformes statutaires mises en œuvre par le décret organique de 1983. Mais les heureux effets unificateurs de ce dernier texte ont malheureusement été quelque peu décriés par les décrets particuliers de l'année suivante : ceux-ci ont en effet permis à la plupart des nouveaux Établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) de retrouver des formalismes fonctionnels qui ne les changeraient pas trop de leurs habitudes spécifiques au lieu de les inciter à adopter des bases nouvelles de comportement, arrêtées en commun. Cela a été particulièrement net pour l'INRA, assez clair aussi pour le CNRS (mais les anciens secrétaires généraux de la maison le disent mieux que moi ou le contesteront tout à l'heure), moins sans doute pour l'INSERM où il était logique qu'en tant qu'ancien rapporteur général du Colloque j'applique sans distorsion les dispositions prévues par les textes législatif et réglementaires.

Quand on parle à propos de ces textes – d'une façon qui n'est souvent pas dépourvue d'arrière-pensées polémiques – de "fonctionnarisation de la recherche", on donne à des interlocuteurs peu au fait de ces questions le sentiment que, parti d'une situation où les chercheurs étaient payés sur crédits temporaires et où ils ne passaient que quelques années à "faire de la recherche", on les aurait du jour au lendemain transformés en ronds-de-cuir porteurs de manches de lustrine, réfugiés dans une activité routinière jusqu'à ce sonne l'heure de leur retraite... On est alors à mille lieues de la réalité ! Les personnels de la recherche – on ne le sait pas suffisamment – avaient, depuis 1959, un authentique statut : celui de contractuels de droit public, d'une plus grande stabilité encore que le statut de fonctionnaire ! La "fonctionnarisation" a, contrairement aux idées reçues, plutôt contribué à remettre en



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

cause cette stabilité (j'en dirai un mot dans un instant). Et tant qu'à porter critique sur l'évolution statutaire mise en œuvre en 1983, la façon la plus légitime de le faire ne serait-elle pas plutôt de se demander pourquoi l'on n'a pas remis alors en question l'ensemble des statuts des fonctionnaires travaillant dans le domaine de la gestion et du renouvellement des connaissances, à commencer par celui des universitaires ? Mais je vous laisse imaginer jusqu'où cela aurait pu nous conduire !

Les mots utilisés sont ainsi lourdement trompeurs quant à la réalité de ce qui s'est vraiment passé : on a en fait simplement reconnu à ce moment-là l'appartenance de la recherche et de ses métiers à la grande famille de la fonction publique et conféré à ses personnels les mêmes garanties sociales qu'aux autres serveurs de l'État. En donnant aux chercheurs le même statut qu'aux universitaires, on a de surcroît ouvert (en principe !) la voie à une réelle mobilité entre ces deux types de fonctions. Mais encore aurait-il fallu que des deux côtés on veuille profiter de cette faculté. Or il faut bien reconnaître que tel n'a guère été le cas et essayer d'en comprendre les raisons.

Rappelons d'abord à ce sujet que les universités, en tant qu'institutions, n'ont pas participé au Colloque de 81-82. Jean-Pierre Chevènement – il l'a rappelé tout à l'heure – n'était pas ministre de l'enseignement supérieur et Alain Savary a lui-même organisé, à peu près à la même époque, une consultation interne des établissements universitaires sous la houlette de Claude Jeantet. De très nombreux universitaires – et même des présidents d'universités, n'est-ce pas, Jean-Jacques Poyan ? – ont participé très activement, à titre individuel, aux assises de la recherche, mais pas l'Université en tant qu'institution, et celle-ci ne s'est donc pas sentie réellement engagée par les conclusions dudit Colloque. Plus profondément je crois, l'université française, qui ne s'est jamais vraiment remise du choc qu'a représenté pour elle la création, en 1939, du CNRS, c'est-à-dire la séparation institutionnelle de la recherche et de l'enseignement supérieur, a beaucoup de mal à conférer une authentique valeur à l'enseignement supérieur en tant que tel, qui demeure dans beaucoup d'esprits une "charge" plutôt que l'une des fonctions de gestion des savoirs. Ce n'est donc pas quelque chose qu'on cherche à évaluer directement : on préfère passer par l'intermédiaire de cette valeur sûre et directement évaluable qu'est la recherche. On sait notamment que les carrières des jeunes universitaires dépendent bien plus de leur activité en la matière que de la qua-



La salle.

## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

lié de leurs activités enseignantes. Comment s'étonner dès lors que des chercheurs de métier, même tentés au fond d'eux-mêmes de passer, au bout d'un certain temps, d'une activité à l'autre, puissent hésiter à le faire ? Et ce d'autant qu'ils sont en quelque sorte encouragés à ne pas tenter l'expérience dans la mesure où l'institution universitaire ne les y encourage guère : du temps où j'étais "aux affaires", un directeur de recherche de première classe, malgré la soi-disant équivalence statutaire introduite, ne pouvait devenir que professeur de seconde classe...

Tant que l'on n'aura pas reconnu que les activités d'enseignement supérieur – c'est-à-dire de reconnaissance, de rassemblement, d'analyse critique, de restructuration, de synthèse et de transfert de connaissances mondiales en perpétuelle explosion – constituent en soi des activités intellectuelles nobles, complexes, en un mot de valeur et donc susceptibles d'être directement évaluées, on aura beaucoup de mal à sortir de cette monoculture de la recherche qui, tout naturellement dès lors, aiguise les appétits de pouvoir. Je serais pour ma part, profondément désolé qu'on en vienne à la "solution" digne de Gribouille consistant à re-contractualiser les chercheurs – rétablissant ainsi des barrières statutaires entre ceux-ci et les universitaires – au lieu de valoriser l'enseignement supérieur et de permettre de larges échanges fonctionnels entre ces deux catégories étroitement complémentaires de personnels. C'était bien en tout cas l'esprit de la réforme statutaire des années 80 que d'aller dans ce sens.

Un statut bien plus ouvert que ne le disent ses détracteurs

Deux remarques encore à propos du statut de 1983. On a dit : ce statut rigidifie les carrières ;

Par deux exemples, je voudrais montrer que ses intentions étaient exactement inverses, et qu'on peut tout au contraire l'appliquer dans cet esprit d'ouverture.

Qu'a fait fondamentalement le nouveau statut des chercheurs (il y aurait beaucoup à dire aussi bien sûr au sujet des ITA mais je ne veux pas abuser du temps qui n'est imparti) ? Il les a répartis en deux corps (chargés et directeurs), chacun accessible par concours, en lieu et place des quatre grades antérieurs (attaché, chargé, maître et directeur). On a très longtemps parlé au CNRS (et dans les autres établissements de recherche bâtis sur le même modèle) du "passage chargé-maitre" : je regrette que, dans votre grande maison, on ait mis disons "un certain temps" à changer de vocabulaire – et donc de pratiques – puisqu'on a simplement substitué au concept de passage chargé-maitre celui... de "passage chargé-directeur". En d'autres termes on a mis un bon moment à intégrer le fait que l'accès au corps des directeurs n'était pas une promotion mais un authentique recrutement, largement ouvert à des candidats externes, et je veux pour preuve de ce que j'avance le fait qu'on n'a que très tardivement généralisé l'audition par les sections du Comité national des candidats-directeurs, ce qui ne pouvait évidemment que lourdement handicaper les éventuels candidats extérieurs, ayant jusque là poursuivi leur carrière ailleurs que dans des établissements publics de recherche et possiblement moins dotés de "publications de haut niveau" (mais éventuellement plus riches d'autres compétences !)... Par rapport au statut de contractuel de la fonction publique, le statut de fonctionnaire introduisait ainsi – faut-il vraiment dire "paradoxalement" ? – une très grande innovation et un très grand assouplissement, dont il semble que le CNRS ne les ait pas immédiatement intégrés dans ses pratiques. Mais est-ce dès lors le statut



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

qu'il faut critiquer, ou l'usage qui en fut fait (ou plutôt qui n'en fut pas fait...) ?

Seconde et dernière remarque. Le nouveau statut permet d'introduire très aisément des éléments de diversification des fonctions et des carrières. Il suffit pour cela d'ouvrir, par décision interne à l'établissement, des concours d'accès au corps des directeurs dans des secteurs différents des domaines de recherche à proprement parler mais néanmoins explicitement reconnus comme légitimes par la loi et par les décrets statutaires : je pense en particulier aux activités d'administration, de gestion et de transfert. Des charges de recherche peuvent ainsi briguer un accès à des postes du corps supérieur, en compétition avec des candidats externes et en assumant pleinement et sans détours leur désir d'une évolution personnelle différente de celle de ceux de leurs collègues souhaitant continuer à "faire (ou à diriger) eux-mêmes de la recherche"...

On est donc très loin, en tout cela, de la présentation parfois caricaturale qui est faite de la réforme des statuts des personnels de la recherche dans les années 80. Merci au Comité pour l'histoire du CNRS de m'avoir aujourd'hui donné la parole à ce sujet, et merci à vous toutes et tous de votre attention.

### Pierre Papon

Jean-Pierre Chevènement a rappelé les lignes directrices de la politique de la recherche qui étaient les siennes sur la période 81-83 qui se sont concrétisées largement dans la loi d'orientation et de programmation, préparée au travers du colloque national et surtout les assises régionales et aussi les groupes de travail ad hoc. Philippe Lazar a rappelé en particulier les conclusions d'un des groupes de travail sur les problèmes de l'emploi.

Je voudrais apporter mon témoignage sur l'époque en donnant un petit coup de projecteur sur le problème des statuts de personnel mais je pense que l'on fera une plongée plus profonde cet après-midi dans ces problèmes là : j'indiquerai aussi comment dès 1982 les principes de la loi d'orientation et de programmation se sont traduits dans la vie du CNRS.



Pierre Papon fut directeur général du CNRS de 1982 à 1986.

## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

Sans revenir sur la préparation du colloque, je citerai le nom d'une personnalité dont on n'a pas parlé me semble-t-il, et qui a joué un rôle très important, c'est celui de François Gros qui présidait le comité d'organisation du colloque, qui était le conseiller du Premier ministre à l'époque et avec qui j'avais un contact quasi-quotidien à Matignon sur tous ces problèmes.

Sur la loi d'orientation et de programmation, je me réfère à un petit livre qui a été publié sous l'égide de l'INRA, *La loi sur la recherche de 1982* de Jean-François Théry qui a été ensuite au ministère de la Recherche, Jean-Pierre Chevènement en a parlé, l'un des rédacteurs de la loi d'orientation avec Roland Morin qui était le conseiller du ministre à l'époque, puis l'un des artisans de la préparation statutaire des décrets sur les personnels. *La loi sur la recherche de 1982* de Jean-François Théry, Rémi Barré, a été publié en 2001 avec une préface de Michel Doder, directeur adjoint de l'INRA, qui est présent aujourd'hui ; cet ouvrage présente les conclusions d'un débat, organisé par l'INRA en 2000, sur le thème : la loi d'orientation et de programmation 20 ans après. Donc ce petit livre, publié par les éditions de l'INRA, est très intéressant, je vous le recommande, et en particulier à ceux qui travaillent sur l'histoire du CNRS. Rémi Barré, qui était à l'époque directeur de l'OSI, l'un des co-auteurs de cet ouvrage, qui s'agissait de la loi et de son bilan écrivait, je le cite : "en définitive, la loi d'orientation et de programmation a permis de traduire sous forme d'un système de recherche une vision de ce qu'est la recherche, son mode de production, son rôle par rapport à la société". Je crois que c'est une bonne conclusion de ce qu'était en 1982 la loi d'orientation et de programmation qui ensuite s'est déclinée sous différentes formes.

Première application de la loi d'orientation et de programmation au CNRS, le décret dit organique du 25 novembre 1982 préparé par Jean-Jacques Poyan et que j'ai finalisé après mon arrivée au CNRS et qui se référait évidemment explicitement à la loi d'orientation et de programmation. Quelques caractéristiques de ce décret : il définissait les missions du CNRS en application de la loi d'orientation et des missions scientifiques et pour la première fois des missions de nature économique et culturelle. Le ministre en a parlé s'agissant de l'ensemble de la recherche. Pour la première fois ces missions étaient définies dans un décret du CNRS. Des modalités d'action nouvelles, je vais revenir rapidement là-dessus, programmes interdisciplinaires, groupements d'intérêt public, filiales, contrats avec des partenaires français et étrangers. Le rôle des unités de recherche était redéfini avec la règle des durées de mandat, le rôle du Comité national également, il était rebaptisé d'ailleurs Comité national de la recherche scientifique avec toute l'ambiguïté du terme. Personnellement je n'ai jamais cru, même en 1982, que le Comité national était le Comité national de la recherche scientifique, je crois que c'est en particulier dans le texte de Gérard Mégie et de Bernard Larrouturou un point qui est évoqué. Et puis dans ce rôle du Comité national, était prévue la possibilité de créer des sections interdisciplinaires en particulier trois d'entre elles, et là on rejoint nos problèmes d'aujourd'hui avec les statuts, valorisation, information scientifique et technique et administration de la recherche. Ces sections devaient évaluer conjointement avec les sections "disciplinaires" les personnels, en particulier les chercheurs du CNRS, elles ne pouvaient pas proposer des recrutements, mais en revanche la promotion ou des passages DR2 - DR1 ; cet outil a été plus ou moins utilisé. La possibilité de créer d'autres commissions interdisciplinaires était aussi



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

présue. Pour ma part, je me suis attelé non sans mal à en créer une autre sur le thème "Architecture et urbanisme" qui était une section de plein exercice. Toujours dans ce décret, étaient prévues des modalités de gestion propres à un futur EPST puisqu'en novembre 82, les EPST et leurs principes étaient certes inscrits dans la loi mais ceux-ci n'avaient pas encore été créés : dans la loi figurait en particulier une très grande innovation : la dotation globale pour le financement d'équipements et de fonctionnement pour les unités de recherche.

Quelques mots maintenant sur les mécanismes institutionnels qui ont été créés ou renouvelés. Jean-Pierre Chesnément a rappelé que l'action de son ministère était inspirée par le souci de décloisonner la recherche en favorisant des collaborations sur projets et sur programmes avec des entreprises d'autres organismes de recherche, de mobiliser le potentiel scientifique sur des objectifs fédérateurs, de donner plus de degrés de liberté aux établissements de recherche dans leurs modes de fonctionnement, etc.

Je rappellerai simplement les mécanismes qui ont été imaginés pour répondre à ces objectifs qui pour la plupart étaient prévus dans la loi d'orientation : l'idée des GIP qui était une idée proposée par Raymond Poinant, conseiller d'État, conseiller de la DGRST à l'époque qui m'en avait parlé lorsque j'ai fait un point avec lui de différents problèmes à l'arrivée du ministre. Lui ayant mentionné l'intérêt du nouveau ministre pour les collaborations inter-institutionnelles entre organismes de recherche et entreprises et il a alors proposé une innovation institutionnelle que la DGRST et le Conseil d'État n'avaient jamais voulu accepter, c'était les GIP. Inscrits dans la loi, débattus au moment du colloque, je ne reviens pas là-dessus. Innovation institutionnelle qui a été l'objet de nombreuses thèses : plusieurs thèses ont été en effet consacrées aux GIP) les GIP ont fait en quelque sorte fortune en dehors de la recherche, dans les milieux de la culture, de l'enseignement, de la santé, etc. C'était un dispositif important. Le premier GIP a été créé en 1983 par le CNRS, c'était le GIP "Temps, fréquences" à Besançon.

Deuxième innovation institutionnelle, c'est le statut d'EPST avec différents mécanismes pour l'association des personnels aux décisions, au Conseil d'administration, au Conseil scientifique et avec ce que je crois être une des grandes percées, celle de la dotation globale de fonctionnement et d'équipement que j'ai mentionnée et qui nous a valu, à



François Kossilek,  
directeur général du CNRS  
de 1988 à 1994, pendant l'une  
de ses interventions.

## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

Philippe Didier, moi-même et d'autres, une bataille avec le budget car inutile de dire que la rue de Rivoli à l'époque a évidemment essayé de serrer les freins et c'est le successeur de Jean-Pierre Chevènement, le ministre de l'Industrie et de la Recherche, Laurent Fabius, qui venait du budget qui a débloqué l'affaire en 1983. Le CNRS a été transformé en EPST par un décret de mars 84. Il a utilisé dès 84, je crois même avant d'être transformé en EPST, la possibilité de créer des filiales. La première d'entre elles, c'était une idée des Toulousains, Midi-Robots, une filiale de robotique. Une autre filiale qui était la filiale d'Éditions du CNRS.

Ouverture, mobilisation du potentiel scientifique. Jean-Pierre Chevènement a rappelé ce sur quoi il insistait beaucoup à l'époque : le rôle des programmes mobilisateurs qui était inscrit dans l'annexe de la loi d'orientation et de programmation, et qui avait été voté avec cette loi de juillet 82, ils étaient à l'époque au nombre de 7. Cette idée était différente de celle des GIP dont l'objectif est restreint et limité car les collaborations qu'ils instituaient ont un statut juridique d'un para-établissement public éventuellement avec une gestion privée, mais là il s'agissait de programmes mobilisant sur un certain nombre d'objectifs programmatiques et sur plusieurs années des acteurs publics et privés : le CNRS, à travers ses programmes interdisciplinaires, fut associé à des programmes mobilisateurs. J'en mentionnerai un qui concernait spécifiquement les sciences humaines et sociales qui était le PIRTEM, programme interdisciplinaire de recherche sur le travail, l'emploi et les modes de vie.

Deuxième point, la création des laboratoires mixtes. Le premier d'entre eux a été créé en 1984 avec Roussel-Uclaf en pharmacologie.

c'était une idée de Pierre Poriet. Il s'agissait d'avoir un laboratoire commun avec une entreprise. Ceci nous a valu pas mal de problèmes. Le Conseil scientifique a approuvé, non sans débats, mais les difficultés sont souvent venues de l'extérieur, d'autres entreprises qui disaient "Pourquoi pas nous et pourquoi le CNRS crée-t-il un laboratoire mixte avec telle entreprise, Roussel-Uclaf en l'occurrence, et pas avec nous". Ceci a été fait et je crois qu'aujourd'hui il existe une vingtaine de laboratoires mixtes avec des entreprises. Laboratoires mixtes aussi avec d'autres établissements de recherche de statuts différents du CNRS, je pense en particulier au CNEXO qui est devenu l'IFREMER en 1984, nous avions à l'époque conclu à la nécessité de développer ces collaborations institutionnelles avec d'autres établissements publics. Avec l'INSERM il y avait plusieurs dizaines de laboratoires qui étaient communs, un nombre plus limité avec l'INRA.

Avant dernier point les politiques régionales : Jean-Pierre Chevènement m'avait confié à son cabinet le soin d'organiser le colloque et les ateliers régionaux, dont Philippe Lazar était le rapporteur, et j'ai constaté à l'époque, alors que les établissements publics régionaux étaient une création ancienne de 1972 et que la plupart d'entre eux, à part Rhône-Alpes, n'avaient pas vraiment d'actions dans le domaine de la recherche et de l'innovation, qu'il y avait une prise de conscience en 1981 sur la nécessité d'utiliser la recherche, l'innovation pour l'évolution économique, la transformation économique des régions. J'ai eu à l'époque, pour constituer ces comités des assises, des discussions avec des hommes politiques de la majorité ou de l'opposition. Je me rappelle d'une discussion assez intéressante avec Raymond Marcellin (ancien ministre de l'Intérieur qui était le président du Conseil général du Morbihan) sur la recherche et



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

sur l'organisation des axes dans sa région. Je crois qu'il y a eu une prise de conscience en 81-82 des régions sur l'importance de la dimension régionale ce qui s'est traduit dans deux ou trois articles de la loi d'orientation (11, 12 et 13) qui prévoyaient des programmes plurannuels d'intérêt régional, la création de comités consultatifs régionaux, etc. Ensuite le CNRS s'est lancé dans cette logique. Deux personnes ont joué un rôle important avec moi pour mettre au point cette politique au CNRS, Yves-André Rocher qui était conseiller auprès de moi pour les affaires régionales et Armand Frémont qui était le directeur scientifique pour les sciences sociales qui avait été président des assises régionales Basse-Normandie et administrateur provisoire de l'université de Caen et qui était très soucieux de ce rôle de la recherche dans les politiques régionales et je crois que c'est lui qui avait inventé un label pour ce que nous faisons au CNRS, on appelait cela le "jacobinisme éclairé", avec création de laboratoires dans les régions avec le soutien régional, des conventions signées avec les régions qui ont été intégrées dans les contrats de Plan État-Régions.

Pour terminer, j'en viens aux statuts de personnels. Philippe Lazat a rappelé les débats du colloque. Je crois qu'il y avait un certain nombre d'incertitudes après le colloque et même dans les conclusions du colloque. Nous étions conscients qu'il fallait améliorer l'évaluation des chercheurs qui était jugée insuffisante, améliorer le mode de recrutement des ITA qui était souvent très mandarinaux, reconnaître les mérites de la recherche pour les ITA notamment, avoir des statuts comparables entre organismes et universités pour faciliter la mobilité et on retrouve cela dans la loi d'orientation. J'ai consulté mes notes de l'époque et j'ai retrouvé qu'il y avait eu un débat sur une idée qu'on avait appelée la création d'"un corps filer", qui aurait constitué un corps de rattachement pour les personnels de la recherche des futurs EPST, aussi bien les ITA que les chercheurs. Ensuite, les organismes auraient détaché au CNRS, à l'INSERM, à l'INRA, ... "Pierre, Paul, Jacques". Finalement tout cela n'a pas pris forme. Je pense que c'était peut-être une référence au statut des administrateurs civils de la fonction publique. L'alternative était donc entre la création d'un corps unique pour les personnels avec un détachement dans les établissements ou un statut de référence pour les personnels EPST, ce qui a été la solution adoptée avec les différents statuts pour les EPST. Étant entendu, par ailleurs, qu'il y a eu un autre débat qui a été très vite conclu sur les statuts personnels des EPIC qui sont restés des personnels de droit privé pour lesquels la mobilité est très faible, sauf une mobilité interne.



Pierre Potier

## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

Un autre débat que nous avons eu au moment du colloque et qui a été tranché par la loi Savary, était le problème de la thèse : thèse unique ou pas unique. Cela a fait couler beaucoup d'encre et de salive. Il existait à l'époque, je le rappelle, une thèse de troisième cycle, ensuite une thèse de doctorat d'État, et qui elle pouvait durer un certain temps, 3, 4, ... 7, 8 ans. La majorité de ceux qui participaient au colloque et notamment les membres de la commission Kordon - Friedel étaient partisans de la solution qui a été adoptée, celle d'une thèse unique et cette solution a été retenue dans la loi Savary de 1984. Ceci n'était pas noutra par rapport aux statuts des personnels même si on n'exige pas et on y bien veillé, que pour l'intégration dans un EPST il faille être titulaire d'un doctorat. Ce débat a occupé un certain temps. Autre question discutée longuement au Conseil d'État : la possibilité d'intégrer des étrangers qui était unanimement demandée par les participants au colloque. Je rappelle enfin que le ministère avait le souci d'éviter les contraintes d'un statut de la fonction publique que nous pensions incompatibles avec la recherche. Je me souviens du débat au Parlement sur la LOP, où un amendement a été déposé par le groupe socialiste de la majorité de l'époque, par Pierre Joze : il proposait un statut de fonction publique mais avec un concours classique pour le recrutement et là il y a eu une bataille et Jean-Pierre Chevènement a réussi à obtenir le retrait de l'amendement Joze qui aurait été très préjudiciable au fonctionnement du système. Voilà pour le statut des personnels.

Je pense qu'à l'époque, c'était, compte tenu des conditions et des antécédents (le statut de contractuels qu'avaient les personnels de la recherche), le statut le meilleur que nous puissions obtenir, nous n'avons pas pu éviter un certain nombre de contraintes et nous avons ren-

contré des difficultés pour mettre en œuvre cette mobilité.

Le climat de l'époque, celui de la loi d'orientation et de programmation et des débats du colloque et des assises qui l'avaient précédé, a créé une ambiance qui permettait pendant de nombreuses années de mobiliser des personnels de la recherche ainsi qu'une institution comme le CNRS sur un certain nombre d'objectifs qui étaient largement partagés par la collectivité nationale, les organismes de recherche et bon nombre d'entreprises.

### Jean-Jacques Payan

Je voulais simplement souligner une chose sur laquelle on a pu insister : on a l'impression qu'il y avait une énorme unanimité en 1981 sur les solutions à adopter. Par exemple, Philippe Lavié a retenu que les universités, au moins en tant qu'institutions, n'ont pas participé au colloque. Votre serviteur était président d'université à l'époque et il n'a été co-président des assises régionales Rhône-Alpes. Ce ne sont pas les plus marginales qui aient existé. Un autre président d'université qui n'a pas pu agir sans l'accord de son ministre, c'est Armand Frémont, dont il a été rappelé qu'il avait été président des assises régionales en Normandie, puisqu'il était administrateur provisoire de l'université de Caen. Je me souviens de ce que m'a dit Armand Frémont et de mes souvenirs personnels, l'Université telle que je l'ai connue à l'époque, n'était pas du tout réticente. Qu'il y ait eu à la conférence des présidents d'université des forces souterraines, comme il y en a assez souvent, qui se soient exercées en défaveur des assises, c'est possible, mais je tenais à



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

faire cette correction et je suis persuadé qu'il y a eu d'autres présidents d'université qui se sont profondément engagés dans cette démarche.

Deuxième élément qui montre qu'il y a eu un paysage très diversifié. À propos de l'adoption du statut de fonctionnaire pour les chercheurs, je me souviens, avant l'arbitrage de Pierre Mauroy, de février 1982 qu'a évoqué Jean-Pierre Chevènement en disant qu'il ne s'y était pas opposé, il y a eu des prise de position, notamment une du conseil scientifique du CNRS. Je ne m'en souviens pas par cœur car c'était un texte comme d'habitude écrit donc balancé, mais ça devait être à la fin de 1981, ou au tout début de 1982, c'était de toute façon avant l'arbitrage sinon on n'aurait pas pu sortir ce texte. Ce texte était extrêmement nuancé et je suggère aux historiens d'en trouver la trace et ils vérifieront ce qui y était dit.

Enfin, l'évaluation de la mission d'enseignement des universitaires qu'a soulevée Philippe Lèze : il est vrai que c'est une affaire très importante. Je dois dire qu'elle a été soulevée dès la préparation de la loi Savary et que cela a été débattu au Parlement et écarté par un amendement voté à la quasi unanimité de la gauche à la droite de l'Assemblée. Il était impensable de faire évaluer l'enseignement des professeurs par des gens qui n'auraient pas cette qualité. Le problème a été repris. Sous le ministère de Jean-Pierre Chevènement, rue de Grenelle, et il y a un décret, paru en février 1986, préparé sous la responsabilité du futur directeur de cabinet de Lionel Jospin à Maignon. Ce décret prévoyait que les universités et établissements assimilés faisaient chaque année un rapport sur l'insertion professionnelle de leurs diplômés. On touche là au cœur de la mission d'enseignement et on aborde la mesure de la valeur ajoutée de l'aspect formation des universités. Ce décret qui n'a pas été abrogé est resté lettre morte. Il y a fallu au minimum la connivence des ministres concernés.



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

> Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

### A P R È S - M I D I

#### Philippe Didier

Je ne suis pas le mieux placé pour traiter de tous les aspects surtout au début de la période puisque ma mémoire personnelle commence en 1983, donc après les décisions de principe, mais sur la préparation des textes, Michèle Hamnoyer et Elisabeth Allaire pourront parfaitement rectifier et remettre les choses en perspective.

Comme convenu avec Jean-Marie Bertrand, nous allons suivre un plan pour l'essentiel chronologique, ce qui sera plus simple pour articuler nos interventions.

Je me proposais de parler de la préparation des textes, puisque c'est un ensemble de textes dont il s'agit, et ensuite des premières années de mise en œuvre.

Je voudrais rappeler trois choses :

- Le poids du CNRS dans la problématique : à lui seul le CNRS représente plus que tous les autres EPST réunis. Il n'y a pas eu je crois de vision particulariste mais du fait de sa position et parce que le ministère, comme il s'agissait du plus grand, avait commencé par le CNRS, c'était l'organisme majeur de référence.
- Le deuxième point, l'affaire des "hors statut" qui était encore assez fraîche à l'époque et qui a été un grand traumatisme par l'agitation que cela avait entraîné à l'époque et aussi parce que l'on a vécu toute ces années-là dans la hantise de recréer les conditions relançant cette mécanique infernale.

- Troisièmement, je vais rappeler deux ou trois considérations techniques pour être clair. La fonction publique est organisée en corps distincts qui se recrutent chacun sur des règles propres, par concours externes ou internes avec des possibilités de nomination au choix, la règle des concours étant l'anonymat et l'égalité stricte des chances des candidats.

Ce préalable étant posé je rappellerai les textes dont il s'agit :

- La loi du 15 juillet 1982 "orientation et programmation de la recherche" : sur le sujet qui nous concerne il y a peu de dispositions en dehors du principe même de la titularisation et de la dérogation au principe de nationalité.
- Les trois principaux textes d'application pour le CNRS : le décret du 30 décembre 1983, qui est commun à l'ensemble des EPST qui est le grand texte de base qui organise les corps et les principes de fonctionnement de chacun des corps, c'est le décret cadre en Conseil d'État qui donne l'essentiel des règles applicables. Le deuxième étage c'est le décret propre au CNRS qui est du 27 décembre 1984, et enfin pour les ITA un texte important pour le fonctionnement, l'arrêté du 12 mars 1986 relatif aux modalités d'organisation des concours. Ce sont les textes statutaires.
- Par ailleurs, dans l'ordre de l'organisation : le décret d'organisation du CNRS, 24 novembre 1982, qui sera modifié par le décret du 22 décembre 1989.

Une fois prise la décision de titulariser, elle n'a pas rebondi en problèmes de principe du même niveau. Le débat ensuite a été de trouver les solutions de mise en œuvre satisfaisantes.

On parlait précédemment, s'agissant des chercheurs, d'un statut de contractuel de la fonction publique, statut très protecteur qui l'assim-



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

letait aujourd'hui à un contractuel à durée indéterminée de statut public, ce qui donnait donc une stabilité dans l'emploi garanti, avec déjà une intervention très forte du Comité national donnant une forme d'objectivation proche de celle des règles à définir pour coïncider avec un statut de fonction publique. Pour les ITA, il y avait le texte applicable qui était le décret de 1959 et il y avait eu l'épisode du statut qui avait été conçu entre-temps, "statut Aigrain", qui avait été pris mais qui n'a jamais été appliqué puisqu'il a été retiré immédiatement après le changement politique intervenu en 1981. Statut qui était à nouveau un statut de droit public extrêmement protecteur. Les personnels de la recherche étaient déjà habitués à des textes qui avaient beaucoup à voir en réalité avec les textes de la fonction publique.

De mon point de vue, tout l'effort de rédaction des textes a été de mettre la réalité des pratiques existantes dans la forme compatible avec le droit de la fonction publique. Ce que je ne saurais dire, c'est si on a effectivement photographié une situation existante, un rapport de force donné, ou bien si on a photographié un état imaginaire projeté et si en fait à cette occasion-là il y a eu des modifications. Il me semble que c'est plutôt la première hypothèse, une photographie assez fidèle de la réalité existante.

Pour les chercheurs, la première grande affaire traitée dans le décret cadre c'était la répartition en corps de la fonction publique puisque très tôt a été écartée l'idée d'un corps unique, c'est-à-dire où il n'y a pas vraiment de césure dans la progression du début à la fin de la vie administrative. Ceci paraissait être trop favorable donc il y a eu le principe d'une distinction en plusieurs corps, le choix était finalement de deux corps, chargé et directeur de recherche. Le débat était sur la césure à faire. À un moment donné, on trouve trace d'un débat sur trois corps qui auraient été selon certains plus satisfaisants pour permettre l'échelonnement proche de celui que l'on connaissait. Finalement la répartition chargé de recherche, directeur de recherche était assez proche de celle qui existait à l'époque dans l'enseignement supérieur.

La deuxième grande affaire qui a été réglée cette fois dans le texte propre au CNRS, c'était l'équilibre à trouver entre Comité national et direction. Comme on le sait, le résultat final c'est que le jury d'admissibilité est simplement la section et le jury d'admission est un jury composé spécialement à cette fin : c'est une instance ad hoc où la direction forme la parité plus une personne, l'autre parité représentant la com-



Deux anciens secrétaires généraux du CNRS :  
Jean-Marie Bertrand (à gauche)  
et Philippe Didier (à droite).

## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

munauté scientifique avec des règles exigeant un minimum de personnels du CNRS et de membres des sections du Comité national.

Par ailleurs se posait l'affaire délicate de la participation comme par le passé des membres du Comité national : les règles de la fonction font que participent à la délibération seulement les personnes d'un rang au moins égal à celui du poste à pourvoir ; or, le CNRS tenait à ce que puissent participer les membres d'un rang au moins égal à celui des candidats au poste à pourvoir. Cette dérogation a été obtenue dans le décret propre au CNRS de 1984.

Enfin, je citerai pour les chercheurs la limitation des recrutements directs possibles en première classe puisqu'un recrutement direct en première classe consomme non seulement le "fauteuil" sur lequel les gens sont assis mais aussi une série de "chapeaux", on retire ainsi des possibilités de promotion.

En ce qui concerne spécialement les ITA, l'organisation retenue reflétait bien les catégories actuelles existantes (A, B, etc.). Le passage aux catégories de la fonction publique n'a pas posé trop de difficultés, sauf la création du corps atypique des Assistants ingénieurs qui n'entrait pas dans la typologie classique. A été trans seulement en fin de parcours, parce qu'on en avait pris conscience ce moment, le problème spécifique des agents de l'IN2P3 : la solution qui a été trouvée a été de créer un corps, en voie d'extinction, des titulaires de physique nucléaire photographiant la situation des contractuels de physique nucléaire.

Il faut aussi citer l'ouverture sur une autre logique, celle des métiers avec la structuration en BAP, branche d'activité professionnelle. On peut retrouver là l'écho des travaux menés par le

CNRS dans les années précédentes et tout ce qui avait été fait sur la reconnaissance des ITA – les acteurs de l'époque se souviennent sûrement du grand mouvement sur la reconnaissance de la sous-qualification des ITA –. Cela a été l'annonce de la reconnaissance d'une logique de métiers divers orthogonale à celle classique des corps de la fonction publique.

Il faut enfin relever pour les ITA dans les éléments négateurs l'institution d'une évaluation distincte de la notation. Ceci paraît aujourd'hui classique puisque ça a été généralisé, mais c'était sans doute une novation absolue à ce moment-là dans la fonction publique.

Enfin, je voudrais parler de la grande bataille sur les concours de recrutement : la définition des programmes et celle des épreuves. Le CNRS avait la volonté de réduire au minimum tolérable par la fonction publique les contraintes afin de laisser le maximum de latitude aux jurys, en réalité à l'employeur lui-même. Cette bataille n'a pas été gagnée pour les administratifs pour lesquels il y a une définition assez classique des programmes et des épreuves. En revanche, pour les ingénieurs et techniciens, le CNRS a obtenu très largement gain de cause, notamment pour les ingénieurs de recherche et les ingénieurs d'études, je cite le texte : "la phase d'admissibilité consiste dans l'étude par le jury, d'un dossier comprenant pour chaque candidat un relevé de ses diplômes, titres et travaux" et pour l'admission, je cite pour les ingénieurs de recherche : "une audition afin d'évaluer les capacités du candidat à orienter et coordonner les diverses activités qui concourent à la réalisation d'un programme de recherche". C'est un résultat tout à fait atypique par rapport à ce que l'on a d'habitude puisque une admissibilité sur un dossier et une audition qui ressemble en réalité à un



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

entretien de recrutement. Ceci avait été un débat interne assez fort. Le CNRS avait beaucoup œuvré en ce sens et donc le résultat était très différencié pour les ingénieurs et techniciens d'un côté, et pour les administratifs de l'autre. Cette césure va se retrouver plus tard au moment de la mise en œuvre.

Liée à la mise en place des textes pour les statutaires, la définition de ce que serait le régime indemnitaire. Par définition dans ce genre de chose on est toujours en deçà des attentes des personnels. Néanmoins le résultat faisait qu'il n'y avait aucune baisse de rémunération pour les personnels.

De manière générale, ces statuts sont à relier aux dispositions du cadre général défini par la loi d'orientation et de programmation et par le décret d'organisation. Les statuts se comprennent dans une relation très étroite avec les missions données aux personnels de recherche. Mention doit être faite des trois commissions transversales qui existaient au début des textes : "Valorisation des applications de la recherche", "Information scientifique et technique", "Fonctions d'administration de la recherche". Ces commissions avaient dans la conception des textes un rôle important et elles l'ont joué effectivement, point qu'il faut garder à l'esprit qui est là aussi un des éléments de réponse aux préoccupations exprimées ce matin par Philippe Larat.

La dimension organisationnelle, c'est d'abord le rôle du directeur général, à l'époque également président du Conseil scientifique du CNRS et de droit président du jury d'admission directeurs de recherche. Les directeurs scientifiques étaient de droit membres du jury d'admission directeurs de recherche et président du jury d'admission chargés de recherche. Les programmes interdisciplinaires de recherche n'avaient pas en tant que tels un rôle statutaire défini dans les recrutements et les avancements.

Le Comité national était l'un des acteurs majeurs du système comme expression de la communauté scientifique. Il a eu un rôle important dans les recrutements et les avancements puisqu'il a joué le rôle de ce que l'on appellerait ailleurs jury d'admissibilité et commission administrative paritaire des personnels. Enfin il faut rappeler, car son rôle a été important, le secrétariat général du Comité national tenu à l'époque par Madame Niéva qui est un personnage de l'histoire du CNRS et qui avait une vision très active de son rôle.



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

Il n'y avait pas de DRH au sens où on l'entendrait ailleurs, la fonction de gestion des ressources humaines était partagée entre de nombreux acteurs – et peut-être au total finalement pas assez assumée – : les directions scientifiques et le Comité national, la structure administrative appelée Direction du personnel et des affaires sociales ayant un rôle de préparation des statuts, de suivi des effectifs mais pas un rôle de DRH des chercheurs. Au sein du Comité de direction, je me souviens de réflexions menées pour repérer un certain nombre de défaillances du Comité national dans le repérage des chercheurs allant poser problème. La direction du CNRS avait lancé une série de licenciements pour insuffisance professionnelle de chercheurs notoirement insuffisants et à l'époque le CNRS à lui seul avait autant de procédures en cours que toute la fonction publique réunie.

Enfin, dans cette phase de démarrage il faut parler, même si aujourd'hui le problème paraît tout à fait anecdotique, d'une affaire qui mobilisait beaucoup les esprits qui était l'affaire de la validation des droits de retraite. Pour les personnels il y avait la conviction qu'il y avait une double décision à prendre la première était de savoir si on allait se faire titulariser ou pas et la deuxième de savoir si on allait faire valider les droits à pension. Le premier chef du service des pensions s'en souvient bien, c'était une affaire qui était majeure et l'un des grands efforts du CNRS a été de dédramatiser la première comme la deuxième décision à prendre. Il y avait vraiment une double décision.

On avait monté tout un appareil assez lourd et les acteurs de la DPAS doivent être salués rétrospectivement ainsi que les administrations déléguées qui ont fait un travail gigantesque d'information d'abord sur le choix sur la titularisa-

tion qui a été adoptée par presque tout le monde, sauf des personnes très proches de la retraite et ensuite le choix de payer dans un système de retraite publique, ce qui allait moins de soi. C'était deux décisions presque de même importance pour les personnels.

Après ce très long temps pour avoir les moyens juridiques, la mise en œuvre des statuts. Les choses commencent vraiment en 1986. Je parlerai d'abord d'affaires concernant spécialement les ITA puis celles concernant spécialement les chercheurs et enfin l'organisation du CNRS et des premiers travaux pour corriger les textes.

Pour les ITA, le premier arrêté d'ouverture des concours est d'avril 1986. Je vous rappelle que l'arrêté organisant les concours c'est mars 1986, ce qui signifie donc que l'application a suivi très vite. 48 postes mis au concours, 48 concours. Arrêté de concours d'octobre 1987, pour les ingénieurs et techniciens, 241 poste mis au concours, 224 concours. Pour les administratifs, 49 postes mis au concours, 4 concours. Les rapports sont presque identiques en juillet 1988. La logique d'un concours par poste, c'est-à-dire d'un concours systématiquement fléché, prévaut donc alors que pour les chercheurs le principe était le contraire, la règle de base c'était les concours non affectés, les concours fléchés étant l'exception. Logique croisée pour les chercheurs et pour les ITA. En même temps, dès le début le fossé se creuse, en prenant en compte ensemble les règles et leur mise en œuvre, entre ingénieurs et techniciens d'une part et administratifs d'autre part, avec un avantage comparatif évidemment pour la filière I et T par rapport à la filière administrative, d'où la préférence qui sera donnée à la BAP Gestion de la recherche par rapport aux administratifs.



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

La désignation des experts susceptibles de faire partie d'un jury aboutira à une liste extrêmement longue. Cependant comme chaque jury est nommé spécifiquement, il y a dès le début un ferment d'objectivation des recrutements qui aboutit presque dès les premiers concours dans certains cas à ce qu'on voie comme lauréat quelqu'un qui n'était pas le candidat attendu du laboratoire : c'est-à-dire que la personne qui était déjà là dans le laboratoire sur un CDI n'est en fait pas celle qui sera recrutée parce que la logique du concours opère et fait admettre qu'il y a affectivement quelqu'un de meilleur qui s'est présenté.

Les concours internes, à l'opposé des concours externes, ont été intégralement non fléchés. En 1986 on rattrape le retard accumulé donc 622 postes mis au concours et 0 fléchi. À mon souvenir aucune exigence de mobilité n'a été posée pour les lauréats des concours internes. Ce qui prévaut, c'est assez largement une logique de réparation du sous-classement. Le concours interne n'a pas joué, au moins au début, comme un instrument de gestion des ressources humaines.

La réflexion sur les métiers : très innovante à l'époque dans la fonction publique, le CNRS étant plutôt en avance par rapport à d'autres EPST, l'INRA étant également très en pointe sur ces sujets-là. Dans l'organisation, ce sont plutôt les BAP qui ont guidé la gestion que les métiers. À cet égard on peut peut-être regretter le choix que l'on a fait. Au début, on pensait que les métiers auraient un rôle important, il y avait de très nombreux métiers, plusieurs centaines, et on avait fait des BAP de regroupement (10), il aurait sans doute été meilleur d'avoir un plus grand nombre de BAP.

Le projet d'une évaluation innovante : il faut reconnaître que rien ne s'est passé dans les premières années.

Pour les chercheurs, le premier arrêté d'ouverture de concours est publié en décembre 1985 pour 1986. Là aussi, il n'y a pas eu d'interruption dans les campagnes de recrutement.

En reprenant les arrêtés d'ouverture de concours successifs, je crois qu'on peut reconnaître après coup qu'il y avait une forte empreinte de politique scientifique, mais très contrainte. Deux départements ont eu constamment une pratique très forte de fléchage ou d'affichage de postes : SPI et la chimie. Michel Fayard le disait ce matin, la chimie a toujours très fortement affiché les postes, soit par thème, soit par laboratoire de destination, soit par croisement des deux. On en monte envi-



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

ron au tiers dans la période dont je parle. La physique nucléaire et corpusculaire a toujours été à un niveau très bas. Mathématiques et physique de base et SHS ont varié à l'époque entre 5 et 20 %. Quant aux sciences de la vie, elles ont considérablement fluctué (exemple sur trois années consécutives : 39%, 40%, 44%).

Des incidents se sont produits en assez grand nombre en section, donc en jury d'admissibilité. Dans un premier temps, l'administration a été confrontée au refus de certaines sections de jouer la nouvelle règle du jeu, mais au total ces incidents ont pratiquement toujours été résolus après des psychodrames plus ou moins importants. En dehors de l'affaire majeure dont je parlerai tout à l'heure, celle de 1986-87, j'ai en mémoire un seul cas d'annulation d'un concours chercheur qui a obligé à réunir plus tard le jury d'admission comme il aurait été à l'époque du concours, mais c'est le seul cas de jury de reconstitution auquel j'ai dû participer, il n'y en a pas eu d'autre.

Le rôle du jury d'admission a sans doute été plus fort qu'il n'était imaginé au départ. Il est arrivé que les jurys d'admission modifient l'ordre des jurys d'admissibilité. Le jury d'admission DR n'a pas fonctionné sur le mode de chacun dans sa discipline. Je me souviens de tel grand physicien posant des questions assez déstabilisantes sur le comité de lecture de telle revue dans un autre domaine ou tel directeur scientifique d'une science dure venant à l'appui d'un candidat en économie ou en histoire. Il y avait effectivement un rôle réel des jurys d'admission. Il me semble que l'équilibre prévu par les textes s'est bien mis en place.

En ce qui concerne les détachements, j'indiquerai simplement une procédure qui était logique mais hasardeuse juridiquement : on pra-

tiquait l'inter-classement entre les recrutements et les détachements, ce qui est assez normal puisque le choix était à faire entre les deux, mais en termes de droit c'était un peu embarrasé. Je ne crois pas que cela ait été sanctionné.

Il faut parler des grands contentieux de 86-87 puisque cet épisode a été marquant et qu'il aurait pu être pire, cette crise aurait pu emporter le CNRS, en tout cas les nouveaux statuts.

Je rappelle les éléments : le Comité national avait été élu sur le fondement d'un décret du 25 juillet 1982, préparé par Jean-Jacques Payan, le même système ayant été ensuite adopté aux universités, c'était un mélange de scrutin nominal et de scrutin de liste. Le plan de travail du Conseil d'État a fait que le deuxième texte sur les universités a été porté au contentieux avant le texte du CNRS et il a donc été censuré. Par manque de vigilance, dont j'assume toute la responsabilité, le CNRS n'a pas anticipé ce qui allait lui arriver.

On a donc été confronté à l'annulation, par arrêt du 12 mai 1986, sur la requête du Syndicat autonome Médecine et de la fédération nationale des syndicats autonomes, des dispositions de ce décret. Le motif de l'annulation par le Conseil d'État était que les dispositions aboutissaient en mettant un peu trop de scrutin de liste à méconnaître la volonté des électeurs. Cette annulation est intervenue au moment où la majorité issue des législatives de 1986 se mettait en place. À la même époque Pierre Papon était démis de ses fonctions et remplacé par Serge Feneuille et on avait du côté ministériel des interlocuteurs un peu déconcertants, c'était très mélangé. La recherche a été placée sous l'autorité du ministre de l'Éducation, René Monory, le ministre de la Recherche était Alain Devaquet, dont je crois que



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

l'on peut dire que lui-même était plutôt favorable au CNRS. Il avait un cabinet assez composite.

Il y a eu une phase confuse. Quelles conséquences juridiques tirer de cette annulation ? On retrouve la trace dans le dossier que je dois à Sylvie Goujon, des communiqués poussant au crime du Syndicat autonome Médecine incitant tout le monde à se manifester pour obtenir l'annulation du Comité national illégitime. Cette tendance était bien placée puisqu'il s'agit d'une alliance de médecins et de juristes. Au sein du ministère, ceux qui auraient pu apporter la raison n'ont pas été en position de se faire entendre, toutes les objections et les appels à prudence ont été balayés. Le résultat c'est le communiqué du Ministre le 19 juin disant tirer les conséquences de l'arrêt : "le Comité national ne peut plus siéger régulièrement, ses travaux sont immédiatement et définitivement interrompus". Des mesures provisoires pour assurer le recrutement de jeunes chercheurs sont prises et des commissions d'experts nommés devaient aboutir à des CDD d'un an.

Le syndicat des chercheurs scientifiques fait un recours contre cette décision, avec la fédération. Le sursis à exécution est rejeté en première instance. Après cette victoire temporaire de la direction et du ministère au plan juridique, le 13 février 1987, le Conseil d'État annule la décision du 19 juin. En même temps, le même jour il annule les élections elles-mêmes. Je rappelle que la première annulation portait sur le texte réglant les élections du Comité national, cette fois, cette nouvelle décision du Conseil d'État après l'annulation des mesures prises par le CNRS, donc la troisième de la série, annule les élections elles-mêmes mais seulement dans les 8 sections concernées par les médecins. Enfin, le 20 mars, quatrième décision, le Conseil d'État invalide les élections au Conseil scientifique.

C'est à ce moment-là que l'on fait ce par quoi on aurait dû commencer : formellement on demande au Conseil d'État son avis sur la manière de sortir de cette situation. La demande d'avis a été préparée sous l'autorité de Jacques Valade, qui a eu un rôle d'apaisement que l'on peut relever, par son directeur cabinet Michel de Guillenschnidt, lui même membre du Conseil d'État, Jean-François Théry et le CNRS en ma personne. La section du rapport et des études est saisie, le rapporteur est Guillaume Pépy.

L'avis signé officiellement par le vice-président du Conseil d'État est très nuancé et écarte une série de solutions jugées peu sûres. Je lis la



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

conclusion : "Si, eu égard aux inconvénients qui viennent d'être rappelés, vous vous y croyez fondé, vous pouvez proposer au Gouvernement de soumettre au Parlement un projet de loi de validation qui peut être limité aux actes et opérations nécessaires à la reprise et à l'achèvement des concours dans des conditions légales. En l'espèce, le recours à une telle solution n'est certainement pas en contradiction avec l'exigence de nécessité d'intérêt général énoncée par le Conseil constitutionnel dans sa décision du 22 juillet 1980". En termes juridiques, on explique qu'il y a une situation inextricable et qu'il n'y a pas d'autre solution que la loi de validation. Le Conseil d'État assurera le service après-vente de cet avis en rédigeant lui-même l'article de loi de validation qui sera adopté et qui permettra de tout remettre en ordre.

Quelques mots sur l'organisation du CNRS : par rapport à ce que je disais tout à l'heure, la principale évolution c'est la montée en puissance des départements scientifiques dans la gestion des ITA. Pour les chercheurs c'était la réalité mais pour les ITA on aurait pu imaginer une situation autre que celle qui s'est instituée à ce moment-là. On aurait pu imaginer que les directions scientifiques aient la main sur les moyens budgétaires, c'est-à-dire les postes d'ITA, la répartition entre laboratoires, mais que la gestion humaine des ITA soit l'affaire des administrations déléguées du CNRS selon le terme d'alors, maintenant délégations régionales. En fait, dans cette période-là on voit monter le rôle des chargés de mission ITA des départements scientifiques, ces derniers jouant un rôle de GRH concurrentiel à celui des administrations déléguées.

La réussite sur les missions nouvelles : rétrospectivement, je crois que c'était une grande époque de la valorisation des applications de la

recherche et de l'information scientifique et technique à cause de la personnalité des créateurs de ces deux directions, Jean-Jacques Duby et Goery Delacote. Il me semble que les commissions interdisciplinaires, y compris la commission Fonctions d'administration de la recherche pour laquelle le secrétaire général jouait le rôle de directeur scientifique, ont eu un rôle important au-delà des effectifs de DR2 mais au concours dans ces commissions là. Il y avait un rôle d'avis réciproques donnés et il me semble qu'à cette époque là c'était une période relativement faste pour les promotions intégrant ces dimensions.

Les premiers travaux de correction des textes : Serge Frenville a installé fin 1986 une commission afin d'examiner comment on pouvait augmenter le rôle des directeurs de laboratoire. J'étais chargé de présider ce groupe de travail qui comprenait Daniel Royer et Gilbert Moreau et une série de directeurs de laboratoire, Jean-Paul Carcia, Guy Aubert, Nicole Le Douarin, Jean Audouze, Alain Costes, etc. La question était de savoir jusqu'où aller trop loin sans risquer la censure, pour essayer de repérer comment les directeurs de laboratoires pouvaient avoir leur mot à dire dans le recrutement des chercheurs qui leur revenaient et dans les recrutements d'ITA.

Deuxième commission, fin 1988 début 1989, à l'époque de François Kourilsky, on a commencé le travail pour identifier les problèmes que soulevaient les textes. La commission a été présidée par Serge Gibert, conseiller d'État, un grand spécialiste des problèmes de fonction publique, la rapporteure en était Anne-Marie Leroy, membre du Conseil d'État. Elle a passé au peigne fin les dispositions et les problèmes d'application rencontrés. Ce sont les travaux de cette commission qui ont alimenté les modifications des textes 1989-90.



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

Conclusion personnelle : on parlait d'un statut de droit public, la non-titularisation aurait été incompréhensible dans le contexte de l'époque et ne changerait pas fondamentalement les choses. Pour les chercheurs, ce que l'on peut regretter c'est que cette réforme relative n'ait pas davantage permis les échanges avec l'Université ; pour la gestion de la politique scientifique l'exemple des années 80 montre que quand on l'a voulu on a pu avoir une vraie politique scientifique d'affichage des postes et d'orientation. Pour les ITA, je crois que la titularisation a permis un processus d'objectivation des recrutements et a créé les fondements d'une gestion des ressources humaines et avec un double apport, à la fonction publique en général : l'idée d'évaluation et le début d'une approche métier.

### Jean-Marie Bertrand

Je vais évoquer la dernière période dont nous traitons aujourd'hui, correspondant à la fin des années 1980. Elle débute en juillet 1988, lorsque François Kourilsky arrive à la direction générale du CNRS. C'est une période sensiblement différente de la précédente : la première a été un temps de réforme profonde, d'ampleur nationale, marquée par des productions de textes législatifs et réglementaires essentielles, alors que la seconde a été un temps de rodage et de mise en place, de stabilisation du nouveau système de gestion de personnel.

J'intitule cette seconde période "L'ère Kourilsky", étant entendu qu'elle se prolonge dans les années 1990. Je le fais au risque d'indisposer l'intéressé, mais il est de fait que, rétrospectivement, ses deux mandats à la tête du CNRS présentent un certain nombre de caractéristiques bien typées. Ce sera mon premier point.

En second lieu, je tenterai une brève analyse des évolutions organisationnelles et statutaires conduites à la fin des années 1980, en débordant un peu sur les années 1990.

En troisième lieu, j'effectuerai un rapide inventaire des politiques conduites en matière de ressources humaines.

Je conclurai en vous faisant part de quelques impressions personnelles.



Jean-Marie Bertrand  
est aujourd'hui directeur général  
du Réseau ferré de France (RFF).

## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

Vous voudrez bien excuser mes défauts de mémoire. J'ai passé plus de trois ans au CNRS, mais je l'ai quitté en 1993, pour occuper dans d'autres secteurs, assez éloignés. Pour autant, si je peux aujourd'hui vous apporter quelque chose, c'est, me semble-t-il, pour avoir ensuite continué à m'occuper de ressources humaines et en nous apportant l'éclairage de cette expérience, à la fois de l'intérieur et de l'extérieur.

Cette période me paraît marquée par deux caractéristiques principales : primo, c'est une période de stabilisation et même de relative stabilité pour le CNRS ; secundo, du point de vue des politiques de personnels, les préoccupations managériales l'ont désormais emporté sur les préoccupations statutaires.

En 1988, les mécaniques administratives et de gestion de carrière commencent à se redresser, une fois passée la double crise aiguë des années 86 et 87. Une crise double, à la fois existentielle, puisque, par une action politique minoritaire, mais pugnace, l'existence même du CNRS a été remise en question, et administrative, puisqu'une péripétie juridique a considérablement perturbé l'établissement, en paralysant une bonne part des procédures de gestion des personnels chercheurs.

La phase de production statutaire intense est alors révolue. Seules deux modifications réglementaires notables interviennent, importantes mais sans avoir l'ampleur des réformes précédentes : le décret du 22 décembre 1989 amende les statuts, l'organisation et les règles de fonctionnement du CNRS, tandis qu'une réforme du Comité national est tentée à la fin de l'année 1990 et au début de l'année 1991.

Stabilisation mais aussi stabilité : François Kourilsky a eu à la fois la chance et le mérite d'effectuer deux mandats successifs de directeur

général. Considéré à l'aune de la longévité de ses prédécesseurs et de ses successeurs, c'est en tout cas une singularité.

Les années Kourilsky sont marquées aussi par l'approche de l'intéressement. En arrivant à la tête du CNRS, il se considère désormais plus comme un manager que comme un scientifique, dès lors que sa responsabilité est de diriger une organisation avant tout vaste et nombreuse, fût-elle scientifique. Moyennant quoi, le rôle du directeur général devait être d'abord axé sur le management, y compris évidemment, mais pas seulement, pour le pilotage et la mise en cohérence d'une politique scientifique forte.

Si les préoccupations sont alors plus managériales que statutaires, c'est aussi le fruit du travail accompli auparavant. Les statuts sont en place et leur gestion se met en marche, notamment grâce aux travaux de la commission Gilbert, dont Anne-Marie Leroy fut le rapporteur.

Un travail interne important est accompli en matière de concours et de promotions, il est vrai, plus sensible pour la gestion des IIA que pour celle des chercheurs, car la pulse était moindre sur les pratiques des sections du Comité national. Dans l'ensemble, la nouvelle mécanique administrative commence "à tourner". D'ailleurs, la feuille de route assignée à François Kourilsky par son ministre, Hubert Curien, demande au nouveau directeur général de moderniser le CNRS en commençant par son fonctionnement et sa gestion, avec pour priorités l'assouplissement administratif et le décloisonnement scientifique, notamment par la promotion de l'interdisciplinarité.

Cette politique, dite de "modernisation", s'inscrivait dans le mouvement de renouveau du service public lancé par le Premier ministre.



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

Du reste, la circulaire de février 1989 de Michel Rocard comportait un paragraphe spécifiquement consacré au service public de recherche. L'objectif imparti au directeur général du CNRS visait, entre autres, à faire passer l'établissement d'une gestion des personnels jugée trop administrative et trop peu personnalisée à une véritable politique de ressources humaines axée sur le suivi personnalisé des parcours professionnels, la prise en compte des métiers, des compétences et des performances.

À l'époque, politiquement, la remise en chantier des statuts n'était pas à l'ordre du jour. Très clairement, Hubert Curien et surtout le gouvernement n'entendaient pas s'attaquer à une nouvelle modification des textes.

La stratégie de modernisation lancée a pris appui sur trois éléments forts : le "plan de modernisation", présenté par François Kourilsky en juin 1989, et les deux schémas stratégiques successifs, le premier pour les années 1990-1992 et le second pour les années 1993-1995. Ces deux schémas stratégiques ont été déclinés par des plans d'action dans chaque département scientifique. L'ensemble est animé par la même volonté de jouer sur des ressorts managériaux dans la conduite des changements recherchés, ce qui constituait une approche novatrice, de façon générale dans la fonction publique, mais tout autant pour le CNRS.

Les évolutions statutaires ont été modestes par rapport à la période antérieure, mais sans apparaître négligeables pour autant.

En modifiant le texte de 1982 qui avait fixé le fonctionnement et l'organisation du CNRS, le décret du 22 décembre 1989 a introduit une simplification de la direction de l'établissement, en apparence assez anodine. Il ne s'agissait pas moins d'accroître le pouvoir du directeur général du CNRS, à la fois vis-à-vis de son ministre de tutelle et des directeurs du CNRS. Alors qu'auparavant les directeurs scientifiques et le secrétaire général étaient nommés par le ministre, désormais leurs nominations seront prononcées, certes toujours par le ministre, mais sur proposition du directeur général. Par ailleurs, il n'y aura plus de "directeurs scientifiques", mais des directeurs de département scientifique. Une autre série de dispositions vise à développer l'interdisciplinarité, tandis qu'un autre volet renforce substantiellement la déconcentration de l'établissement, notamment avec la création des délégations régionales. Au total, le texte cherche à affirmer la cohérence stratégique





## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

du CNRS et le rôle de sa direction dans le pilotage scientifique, ceci clairement en réaction contre la propension de la Maison aux cloisonnements.

Le deuxième événement statutaire est la tentative avortée de réforme du Comité national. Son organisation, ses modes d'élection, le nombre de ses sections n'avaient pas été modifiés depuis 1983. François Kourilsky entend diminuer le nombre de sections et le nombre de leurs membres. Il y avait alors 45 sections et 4 commissions interdisciplinaires. Au-delà, le but était aussi de réduire le nombre des départements scientifiques, au moins en fusionnant PNC<sup>1</sup> et MPB<sup>2</sup>. Le tout s'inscrivait dans l'orientation générale de décroisonnement disciplinaire. Le premier objectif affiché, en octobre 1990, visait à ramener à 30 le nombre des sections. La proposition a suscité un tollé. Il fallut composer avec des oppositions où se rejoignaient des conservatismes d'horizons parfois opposés. François Kourilsky n'a pas reçu un soutien indéfectible de son ministre de tutelle. En définitive, le résultat a été modeste : 40 sections et 2 commissions interdisciplinaires. Il s'ensuivit trois textes datés du 18 février 1991 : un décret relatif au fonctionnement du Comité national et deux arrêtés, dont celui fixant les nouvelles dénominations des sections. Ces nouvelles dispositions portent malgré tout la trace de la volonté initiale de décroisonnement interdisciplinaire, puisque les sections ne sont pas strictement calées sur le découpage disciplinaire, l'idée de départ ayant été de les agencer par champ scientifique.

Une modification organisationnelle importante est intervenue en matière de gestion des ressources humaines via le plan de modernisation : alors que l'effort de simplification et d'allègement de la gestion de la recherche conduisait à rempla-

cer toutes les directions à caractère administratif par de simples services, la décision a été prise de dédoubler le service chargé du personnel, avec, d'une part, un service du personnel pour s'occuper de la gestion administrative et, d'autre part, une délégation aux ressources humaines, chargée de promouvoir une véritable gestion des ressources humaines plus qualitative, par une politique prévisionnelle de l'emploi et des compétences et par un suivi personnalisé des parcours et des carrières.

Cette organisation duale a fait débat. Nous l'avons voulue pour contrer le risque de cannibalisation de la nouvelle "GRH" par les pratiques administratives traditionnelles.

Christian Pralon a été choisi comme délégué aux ressources humaines, avec l'aide d'un "chasseur de têtes". Il a été recruté résolument à l'extérieur de la sphère administrative. Il avait travaillé auparavant chez Euratequip, un cabinet qui fut, dans les années 1980, à la pointe de l'innovation en matière de ressources humaines, et il venait du groupe Lesieur, également connu, à l'époque, pour sa GRH inventive.

Dans le même temps, la gestion des personnels – administrative aussi bien que le suivi personnalisé – a été déconcentrée, y compris la paie, désormais prise en charge par les délégations régionales, ce qui n'a pas été sans faire grincer des dents. Il est vrai, toutefois, que cette déconcentration a plus concerné les ITA que les chercheurs. Comité national oblige. Avec, malgré tout, pour les chercheurs, un effort de clarification des rôles respectifs du service du personnel et des départements scientifiques.

La restructuration immobilière du Siège a été conçue et utilisée avant tout comme un levier managérial. Telle a été la raison première du



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

regroupement des services du Siège sur le site Michel-Ange, "échangé" avec le groupe TOTAL contre l'ensemble des immeubles précédemment occupés dans Paris par les services centraux du CNRS, dont le mythique immeuble du Quai Anatole France. Les directions des départements scientifiques et celles des instituts nationaux, auparavant géographiquement dispersées, ont été réunies pour affirmer et concrétiser l'unité du CNRS et de sa politique scientifique. Le site Michel-Ange nous a séduits notamment par la possibilité qu'il offrait de mettre symboliquement le Comité national au centre du siège du CNRS.

Autre incarnation immobilière de la priorité donnée aux ressources humaines, la construction ou l'aménagement de trois centres de formation a été un choix résolument imposé par François Kourilsky. Les deux plans triennaux successifs ont privilégié à la fois la dimension scientifique de la formation permanente et ses applications managériales, notamment à destination des directeurs de laboratoire ou des chefs d'équipe.

La mobilité a été encouragée en développant l'accompagnement et le suivi personnalisé, non sans difficulté dans une organisation de gestion du personnel, notamment pour les chercheurs, incroyablement fragmentée. Au suivi par les sections du Comité national, avec une information qui passe plus ou moins bien, s'ajoute un service du personnel pour la gestion administrative et une DRH centrale qui elle-même se démultiplie à travers les délégations régionales pour assurer un suivi de proximité, tandis que les départements scientifiques interviennent, eux aussi, aussi bien pour les ITA que pour les chercheurs. Prétendre mettre de la cohérence et un peu de coordination dans tout cela relève de la gageure.

La mobilité a fait l'objet de mesures plus technocratiques, initiées par le ministère, qui furent des échecs. Cent postes budgétaires ont ainsi été ouverts pour faciliter les mouvements entre l'enseignement supérieur et le CNRS. Les résultats furent, en vérité, insignifiants, même si les mesures prises correspondaient aux objectifs affirmés dans les deux schémas stratégiques successifs, dont les volets "politique de l'emploi" étaient pourtant volontaristes.

Quoi qu'il en soit, la direction du CNRS s'est attachée, à cette époque, à développer concrètement une approche réellement professionnelle en matière de ressources humaines. La mise en place d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences a conduit à la



Jean-Marie Bertrand et François Kourilsky.

1 - Physique nucléaire et  
cosmologique

2 - Mathématiques et  
physique de base



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

création de l'observatoire des métiers, de la médaille de départ en retraite du CNRS ou encore du "Cristal du CNRS" destiné aux ITA. L'idée d'un Institut du management de la recherche, qui deviendra ensuite l'IPGR, date de cette époque où a également été créée l'association Rayonnement du CNRS, réunion des amis et des "anciens".

Un effort de rigueur et de performance a été parallèlement affirmé. Dans la foulée de la mise en place des statuts, l'organisation des concours, pour les recrutements et les promotions, a été mieux encadrée, à la fois pour limiter les risques de contentieux et pour faire entrer, dans les pratiques de recherche, les principes supérieurs de la fonction publique, avec ses exigences de transparence et d'équité, souvent ressenties comme une contrainte, mais, à bien des égards, salutaires dans un monde où le mérite ne fait pas toujours la loi.

J'en termine par quelques commentaires plus personnels.

La "fonctionnarisation" n'a pas été un bouleversement pour le CNRS. Si un certain nombre d'obstacles ont perduré, les raisons doivent être recherchées plus dans les pratiques, dans la culture et dans la sociologie du milieu que dans les textes eux-mêmes. Certes, il en est résulté des contraintes juridiques plus sévères pour le CNRS. Il s'en est suivi une normalisation, au sens étymologique du terme, c'est-à-dire un surcroît de règles, suivie d'une certaine rigidification. À cet égard, je suis rétrospectivement perplexe sur les options que nous avons prises en recherchant plus de simplification et un fonctionnement plus souple de la recherche. La "fonctionnarisation" a eu pour effet, dans une certaine mesure, de

réduire la marge d'autonomie du CNRS vis-à-vis de sa tutelle.

Mais une des grandes faiblesses de l'organisation en IPST est ailleurs : les patrons n'y sont guère les patrons. Un mandat court, un contexte de politisation grandissante des postes, le poids des cabinets ministériels, notamment quand les scientifiques s'y prennent au jeu, font que les directeurs généraux du CNRS sont constamment soumis à de fortes pressions et ils ont du mal à tenir le cap choisi.

L'importance, durant cette période, du spectre des bons statuts doit être soulignée. Un facteur majeur d'assouplissement dans la gestion de la recherche est évidemment la capacité pour un organisme comme le CNRS de pouvoir, d'une façon ou d'une autre, accueillir pendant un certain temps, des collaborateurs qui n'ont pas vocation à rester des personnels permanents. Hormis pour les étrangers, pouvoir accueillir des personnels temporaires sur des contrats a toujours été une facilité suspecte et quasiment interdite. Une alliance de fait entre la direction du budget et les organisations syndicales a compromis toute velléité d'avancée dans ce domaine.

Par ailleurs, comment ne pas être frappé par le poids de la sociologie du milieu ? Notre discussion de ce matin a essentiellement porté sur les chercheurs, mais sur les 27 000 personnes du CNRS, 11 000 seulement sont chercheurs, contre 16 000 ITA. Entre les ingénieurs de recherche et les administratifs, il n'y a pas moins un monde. En y ajoutant la stratification disciplinaire, la force des cloisonnements apparaît considérable, justiciable d'une sociologie de classe.

Rien d'étonnant donc à ce que, du point de vue de la gestion de personnel, promouvoir une unité de la gestion du personnel au sein du



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

CNRS se révèle une œuvre impossible. Un exemple : nous avons essayé d'introduire un classement en deux catégories – 1 et 2 – de l'ensemble des cadres, nonobstant leurs corps, ce qui revenait à réunir les ingénieurs de recherche et les chercheurs dans une même catégorie : l'affaire a rapidement tourné court.

Ces rigidités doivent être rapprochées du fait qu'à l'époque tout du moins, l'ouverture sur le monde et sur l'Europe était assez faible, même si la nécessité d'aller chercher de l'argent commençait à la stimuler, pour l'Europe.

Le responsable de la gestion du personnel que je fis a souffert de ce que le CNRS était, là encore à l'époque, une structure un peu molle. Les relations avec l'Université y étaient à la fois très étroites et volontiers conflictuelles. Le ministère de la Recherche était lui-même une tutelle plutôt faible et pesant trop peu dans l'appareil de l'État, avec pour corollaire des rapports souvent difficiles avec lui, dès lors que le CNRS est le poids lourd parmi les grands organismes de recherche.

Au total, promouvoir une approche managériale et un professionnalisme de la gestion des ressources humaines est difficile au CNRS, en même temps qu'exaltant. Les résultats sont longs à venir, parce que le monde de la recherche français a tardé à couvrir. Et pourtant, les délateurs, en matière de GRH, étaient souvent au CNRS. Nous avons à l'époque beaucoup travaillé avec ces « sociologues » de la Maison. Mais nul n'est prophète en son pays : ce même CNRS avait du mal à les entendre et à les lire.

### Pierre Papon

Sur la période qui a été évoquée par Philippe Didier de la mise en œuvre des statuts, il y a un certain nombre d'idées qui ont été débattues et qui n'ont pas totalement pris corps. En 1982 au moment où les statuts commençaient à être en gestation, on a beaucoup débattu au sein de la maison sur la question suivante : fallait-il intégrer les ingénieurs CNRS dans les futurs corps de chercheur ? Claude Fréjacques qui présidait le CNRS à l'époque et qui venait du CEA était plutôt partisan de le faire. J'y étais aussi favorable mais il n'y avait pas l'unanimité dans la



A la tribune, de gauche à droite :  
Pierre Papon, Henri-Edouard Audier,  
Patrick Saubost et Elisabeth Allaire.

## Conférence - Débat du 17 juin 2004

> Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

### Élisabeth Allaire

maison, loin de là, et l'on a alors été pris par la mécanique des statuts EPST. C'est un problème qui a été évoqué et qui est réglé dans un certain nombre d'EPIC de recherche, je pense à l'IFREMER, au CEA, où vous avez des personnels cadres et non-cadres. En particulier aussi pour les cadres des personnels administratifs de haut niveau.

Je dirais aussi que le statut a été porteur d'un certain nombre d'innovations pour les EPST. Philippe Didier l'a dit, l'innovation qu'a été la création du corps des assistants ingénieurs, de cadre A, avait été fortement demandée à l'intérieur de la maison, mais peut-être cette avancée n'a-t-elle pas été autant favorable aux ITA qu'on aurait pu le souhaiter ou le penser. C'était une innovation des statuts EPST. On a aussi maintenu, et on l'a très peu utilisé, sauf pour faire venir des étrangers, dans le cadre des statuts EPST-CNRS les possibilités d'avoir des contractuels. C'est vrai que le spectre des hors statuts notamment en sciences humaines et sociales hantait encore la maison. Néanmoins, on a gardé un cadre de contractuel et on l'a utilisé à dose homéopathique pour créer des directeurs de recherche associés venant de l'industrie, c'était une idée de Jean-Jacques Duby qui a été débattue au Conseil scientifique puis au Conseil d'administration qui a donné son accord. L'idée était de faire venir des ingénieurs-chercheurs de l'industrie française, pour l'essentiel, qui passeraient un mi-temps sur une année "assis" sur un poste de contractuel.

Le statut avait des possibilités d'évolution, voire d'innovation qui ont été plus ou moins utilisées et qui restent intactes. Les commissions interdisciplinaires étaient aussi une possibilité pour l'évaluation des chercheurs et un suivi de carrière pour ceux qui faisaient une mobilité.

Je voudrais recadrer mon témoignage sur le fait que j'ai quitté le CNRS en 1984, je n'ai donc vécu que l'acte I de la réforme des statuts. En tant qu'adjoint au directeur du personnel, Gilbert Morvan, j'étais chargée de la politique du personnel. La politique du personnel était éclatée entre, d'une part, le Comité national pour la gestion des carrières des chercheurs et, d'autre part, les directeurs scientifiques et directeurs de laboratoire pour le recrutement et la gestion des carrières des ITA. Même s'il y avait des comités techniques paritaires et des CAI, leurs pouvoirs étaient très importants. J'avais moi-même été recrutée au CNRS par Madame Louise Cadoux, conseillère d'Etat, directrice du CDSH, sur proposition de mon directeur de DESS. J'avais donc été recrutée directement sans passer de concours. A ce moment-là, je ne connaissais pas encore l'ensemble des corps de la fonction publique, mais j'avais l'impression que pour les ITA, les métiers étaient extrêmement spécifiques, et que l'on ne pouvait pas trouver dans les corps existants de la fonction publique des hommes ou des femmes susceptibles d'occuper les fonctions nécessaires.

A l'époque on réfléchissait sur trois points.

Notre première préoccupation était de savoir comment faire en sorte de recruter chaque année, dans chaque discipline, tous les meilleurs de la discipline, mais pas plus que les meilleurs.

Tous les meilleurs, c'était s'attacher l'élite de la connaissance parmi les jeunes. Si on recrutait un peu plus que les meilleurs on dégradait progressivement la qualité du recrutement. Certaines disciplines avaient vécu au détour de la titularisation de leurs hors statuts une dégrada-



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

tion très importante de la qualité de leurs chercheurs, par exemple en sociologie. J'avais eu l'occasion de voir les dossiers et on y trouvait des personnes qui faisaient des micro-trottoirs, qui faisaient des enquêtes à la sortie d'établissements et qui n'avaient visiblement pas beaucoup plus de bagages.

C'était la première préoccupation, recruter les meilleurs, sélectionner les meilleurs. Pour cela, au niveau de la politique du personnel c'était savoir gérer des postes en sur-nombres ou au contraire d'en laisser volontairement vacants. Je prends l'exemple des mathématiques, c'est parmi les quatre premiers de l'agrégation que se trouvaient les médaillés Fields. En fonction de la démographie des mathématiciens, il y avait des postes qui se libéraient ou il n'y en avait pas. Cela pouvait aboutir à avoir des sur-nombres ou au contraire des sous-nombres.

Deuxième préoccupation : comment rendre attractives les carrières des chercheurs en les faisant passer d'un grade à l'autre, attaché, chargé, maître, directeur. C'était visiblement quatre grades d'un même corps, avec des durées qui soient attractives par rapport à la concurrence d'autres corps, voire la concurrence d'autres pays.

Troisième préoccupation : la reconnaissance des métiers des ITA de la recherche. C'était les débuts de la réflexion sur les branches d'activités professionnelles et les emplois types. C'était un travail très important. On a siégé en séminaire à Gif-sur-Yvette. On nous avait dit : "vous devez explorer l'ensemble des emplois types dans des délais très rapprochés". J'y ai travaillé avec un chercheur et nous avons examiné tous les métiers et tous les emplois types des ITA et je me souviens par exemple très bien des discussions que nous avons eues sur le métier de photographie et le détournage des photographies.

S'agissant maintenant de la fonctionnarisation des chercheurs, nous étions en 1981, elle était politiquement évidente. Pour moi, on ne pouvait pas faire autrement. Ceci étant, comme le statut de contractuel des chercheurs offrait déjà toutes garanties, la fonctionnarisation des chercheurs était une décision qui nous semblait très importante mais qui n'était peut-être pas fondamentale.

Première question, faut-il titulariser les chercheurs ?

Personne ne voulait laisser le statut en l'état, c'est-à-dire un petit corps de directeurs et de maîtres de recherche fonctionnaires, le reste



Elisabeth Allaire



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

étant des contractuels. On a réfléchi sur la création d'emplois fonctionnels et de "corps filer", il s'agissait d'accueillir sur des emplois fonctionnels pour une durée limitée, des chercheurs qui seraient venus soit de l'enseignement supérieur, soit des administrateurs civils, soit des ingénieurs, soit de tout type de corps, des fonctionnaires qui venaient sur cet emploi pendant 5 ou 7 ans et qui retournaient ensuite dans leur corps d'origine. Pour le vivier de contractuels qui n'avaient pas de corps d'origine au moment où on en parlait, on se disait "on va créer un corps filer pour les accueillir".

En fait cette discussion anticipait sur la création en 1986 de corps filer dans la fonction publique territoriale. Le problème de la fonction publique territoriale était le même, vous aviez des élus qui étaient les équivalents des directeurs de laboratoire, qui voulaient pouvoir constituer leur équipe dans les conseils généraux ou les communes, et pas forcément récupérer l'équipe de celui qu'ils venaient de battre aux élections. Il fallait offrir les garanties de la fonction publique, c'est-à-dire la stabilité de l'emploi, et on a créé le cadre national de la fonction publique territoriale, qui est purement et simplement le cadre de corps filets auxquels on réfléchissait à l'époque.

Finalement, on a répondu à la question en créant des corps classiques.

Concernant les ingénieurs de recherche et les chercheurs, je peux témoigner de mon cas personnel. Quand j'ai été recrutée au CNRS, je ne savais pas qu'il existait des chercheurs et des ingénieurs de recherche, je venais de l'INSEE. Dans mon laboratoire, j'étais sur un poste de responsable d'équipe, équivalent à ingénieur de recherche, et à côté de moi, dans le domaine juri-

dique, pour le même type de fonction, ma collègue était sur un poste de chercheur. On faisait strictement le même travail. Elle passait en Comité national moi non. Effectivement pour les ingénieurs de recherche, on pouvait vraiment se poser la question d'une fusion avec les chercheurs. Mais on a souhaité conserver un corps spécifique.

Deuxième question, lorsque la décision politique de fonctionnariser l'ensemble des corps a été prise : comment faire rentrer la recherche dans le monde de la fonction publique ?

Sur la décision de Monsieur Papon qui l'a demandé à Gilbert Morvan, je suis partie au ministère de la Recherche. Pourquoi moi ? En fonction des attributions que j'avais à l'époque mais surtout parce que j'étais la première à avoir un ordinateur portable. J'avais eu la chance d'anticiper les besoins et j'avais créé un petit programme qui simulait suivant une durée  $n$ , le nombre de grades, etc. le déroulement des carrières. Je me suis retrouvée auprès de Michèle Hannoyer dans l'équipe de Bernard Pêcheur pour monter de dernier dans la négociation du statut. Je peux témoigner que les chercheurs considéraient qu'il y avait quatre grades dans un même corps. C'était évident pour eux qu'il y avait une carrière linéaire qui se passait de AR à CR, puis MR, puis DR. La négociation faisait ressortir la nécessité de pouvoir offrir une carrière un peu linéaire.

Deux points m'ont particulièrement frappée par rapport aux dérogations qui ont été négociées. Vous en avez cité certaines Monsieur Didier. Moi celle qui m'a le plus frappée, c'est l'amendement Einstein. On l'a baptisé comme cela car Einstein, de nationalité étrangère, à 25 ans, il est le père de la



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

relativité et on aimerait bien le recruter au CNRS. Lui offrir de le recruter en CR2 ne va pas le passionner et en plus on ne peut pas recruter des étrangers. Avec Michèle Hannover, nous nous sommes bagarrées pour qu'on puisse avoir une dérogation au recrutement en pied de corps, c'est-à-dire que l'on puisse recruter directement en DR1 et recruter des étrangers.

Deuxième dérogation et grand débat, grande bagarre au niveau de la fonction publique et du ministère du Budget, toujours aux côtés de Madame Hannover, celui de la notation et de l'évaluation. Dans la fonction publique, la notation est extrêmement réglementée. Le supérieur hiérarchique va donner une note à son subordonné. On ne lui demande pas de faire un entretien d'évaluation. On lui demande juste de noter comme un professeur des écoles noterait son élève. Nous arrivions avec une notion d'évaluation à double niveau : le chercheur et l'évaluation du laboratoire dans lequel travaille le dit chercheur, par ses pairs, au Comité national. C'était tout à fait révolutionnaire et je pense que maintenant, cette dérogation que l'on a pu obtenir, a fait tâche d'huile. Mon expérience interministérielle me démontre qu'on est maintenant dans l'évaluation d'un service déconcentré de l'Etat. Je prends l'exemple de la Direction départementale de l'équipement. On va lui fixer des objectifs et des moyens, puis l'évaluer sur la façon dont elle a rempli ses objectifs. Ensuite chacun des agents de la DDE va se situer, chacun dans sa mission, à l'intérieur de l'ensemble de ces objectifs et avoir des objectifs et des moyens personnels, et va être évalué sur la façon dont il va atteindre ses objectifs personnels.

J'ouvre une parenthèse sur la modulation des primes au mérite discutée actuellement dans les projets de réforme. Certains pensent que cette modulation découragerait l'engagement collectif. Si un individu était primé et pas un autre, ce dernier serait découragé. Je vais prendre l'image du sport. Pierre de Coubertin au début du 20<sup>e</sup> siècle disait : "l'important pour les jeux olympiques, c'est de participer". On n'est plus du tout dans cette situation là actuellement ; on est dans : "l'important c'est gagner". Si on veut vivre, tout le monde est égal, à la même paie, le même avancement, les mêmes avantages, que l'on travaille ou pas, que l'on ait ou pas des résultats. Peu importe, on aura la même paie. Si au contraire on veut créer de l'émulation, faire que les meilleurs aillent dans les équipes en pointe ou qui ont une priorité politique, on va développer des carrières au mérite ou des primes de résultats. Ce ne sont pas des primes avant qu'on ait les résultats, ce sont des



Michèle Hannover.



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

primes de résultats constatés. Je ne porte pas de jugement de valeur sur l'évolution de la société telle qu'on la connaît, mais on est comme cela. Si on veut que notre recherche scientifique française, dans les secteurs où nous sommes en pointe, reste bonne, il faut accepter qu'on concentre des moyens, ça veut dire une certaine partie de la masse salariale pour pouvoir primer les bons chercheurs, les bons ingénieurs, les bons techniciens, les bons administratifs qui participent au management des bons résultats de l'équipe.

Une fois le décret-cadre statutaire du 31 décembre 1983 adopté, il s'agissait de le mettre en musique au CNRS. On a pu formaliser ce travail monumental qu'on avait engagé, sous votre initiative Monsieur Papon, avec les branches d'activités professionnelles et les emplois type. Je vois là un travail précurseur qu'il serait bon d'appliquer à la fonction publique en général. Le CNRS est précurseur. On peut imaginer de remplacer les 1000 corps de la fonction publique qui induisent une inertie de gestion épouvantable, par quelques grands corps, avec des emplois type et des branches d'activités professionnelles. On pourrait ainsi simplifier et réformer dans le sens d'une modernisation qui nous serait à tous profitable.

Un mot enfin sur les droits à pension civile. Tout le monde y pensait à l'époque et ce fut l'un des facteurs qui a conduit l'ensemble du personnel à soutenir la position de la fonctionnarisation et à opter en masse pour le statut de fonctionnaire.

Est-ce que le statut a réussi ? Je vais prendre mon exemple. Si je n'avais pas été fonctionnarisée dans un corps dont l'indice terminal était de catégorie A, je n'aurais certainement pas pu devenir chef de bureau au ministère du Budget, puis

directeur de la commune de Paris, travailler à la délégation interministérielle à la Coupe du monde de football et être enfin nommée préfet, puisque la condition pour être nommé préfet c'est d'être fonctionnaire d'un corps de l'État dont l'indice terminal est hors échelle A. Mon opinion personnelle, compte tenu du profit que j'ai pu en retirer, est que la fonctionnarisation des personnels du CNRS était finalement une bonne décision même si à l'époque j'y étais plutôt opposée, dès lors qu'elle ouvrait la porte à la mobilité. Ceci étant, je regrette vraiment que personne n'ait suivi la voie que j'avais tracée au ministère du Budget. Et je regrette que l'on ait pas, dans cette journée, cité les statistiques de mobilité. Un bilan social complet des flux de mobilité me semble vraiment nécessaire pour écrire l'histoire du futur du CNRS.

### Jean-Jacques Payan

Je félicite et je remercie Madame Allaire pour son parler vrai. Je voudrais remercier aussi les secrétaires généraux qui sont intervenus et qui ont remis beaucoup de choses en perspective et je dois dire que j'ai été épouvanté par l'ampleur des difficultés juridiques et autre que vous avez traversées à la fin des années 1980.

Directement sur le sujet, je voyais les choses de l'extérieur puisque de 1982 à 1986, j'étais rue Dutoit où j'avais en charge les universités et autres écoles dépendant du ministère de l'Éducation nationale et où j'ai eu comme principale tâche de faire paraître toute une série de textes d'application de la loi Savary. La plupart sont encore en vigueur même s'ils ne sont pas toujours appli-



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

qués. Par exemple le texte qui prévoit que chaque année les universités et établissements assimilés rédigent un rapport sur l'insertion professionnelle de leurs diplômés. Les syndicats ne réclament pas l'application de ce décret, la conférence des présidents d'université et les ministères et leurs administrations centrales non plus. La responsabilité est donc largement partagée.

Pendant ces périodes, j'ai été passé dix ans chez Renault. Je voudrais vous faire part de cette expérience pour vous donner de l'espoir. À l'époque où j'y suis arrivé, Renault était une entreprise qui perdait beaucoup d'argent et qui coûtait cher à l'État. En dix ans, c'est devenu une multinationale qui est une entreprise dont le pays est fier et à juste titre. Au début des années 1990, un grand patron de l'automobile disait "la prochaine victime du mouvement de concentration des constructeurs automobiles c'est Renault". Regardez, dix ans plus tard Renault a pris le contrôle du deuxième constructeur japonais et est présent dans une série de pays divers et variés.

Renault sortait d'une culture d'arsenal avec tout ce que cela comporte de rigidités sociales et autres. La mutation n'a pas été facile. Cela a été possible car Renault a été confronté au marché : l'ouverture du marché européen, puis du marché mondial. Il a bien dû s'adapter. Cela a été un facteur de progrès fantastique.

Je me dis toujours : les universités françaises ont beaucoup de défauts mais elles ont à leur disposition des facteurs qui vont les obliger à évoluer même si la majorité d'entre elles n'en ont pas envie. Je suis plus inquiet pour le CNRS parce que je ne vois pas d'où vont venir les aiguillons extérieurs. Les universités vivent sous le dogme "pas de concurrence". Mais deux facteurs vont les obliger à bouger : la mondialisation des formations, le processus de Bologne, c'est-à-dire l'harmonisation des diplômes au niveau européen, Licence-Master-Doctorat, la circulation des étudiants ; mais aussi la formation à distance. On parle de celle-ci depuis plus de trente ans. Mais maintenant cela commence à devenir une réalité. Je pense que si nous n'y prenons garde, les étrangers, Américains pour commencer, prendront pied chez nous et délivreront des diplômes et les universités seront bien obligées de tenir compte de ce fait là. Il y a un marché de la formation. Ce qui est très curieux c'est que la recherche est en principe et par définition,



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

### > Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

ouverte sur l'extérieur puisque la recherche ça n'est pas une entreprise locale comme peut l'être la formation, c'est par définition quelque chose qui est international. Néanmoins un organisme comme le CNRS n'a pas de concurrent qui lui permette de vivre une mutation lui offrant d'être dans la compétition internationale, de donner à notre pays des avantages compétitifs via ses entreprises pour faire face à la concurrence. Je pense qu'une des premières choses pourrait être d'avoir des ratios financiers, des ratios divers et variés y compris sur les personnels : par exemple on a dû la fonctionnarisation va améliorer considérablement la mobilité. Vingt ans après je ne sais pas si ça s'est réalisé ou pas, j'aimerais que l'on ait des chiffres incontestables et incontestés sur la mobilité des chercheurs et pourquoi pas des ITA, vers les entreprises ou vers l'étranger.

Il y a d'autres choses, j'ai découvert, dans une grande entreprise, que les ressources humaines n'étaient pas du tout la galère qui pouvait être présentée. Je crois qu'il y a là des exemples à puiser. On peut aussi faire des comparaisons sur les coûts de fonctionnement, y compris les ressources humaines, de grandes entreprises comme le CNRS ou de grandes entreprises qui sont sur le marché concurrentiel. Nous avons besoin d'une information beaucoup plus complète si l'on veut aller de l'avant.

### Henri-Édouard Audier

Je crois que la compétition des scientifiques est internationale. Si la position de la recherche française s'est maintenue, toutes les couches suc-

cessives de primes, d'autorités, etc. n'ont rien fait. Ce qui a joué un rôle, en revanche, c'est qu'ils sont allés dans les congrès, qu'ils avaient des collègues pour essayer de voir ce qui se faisait et qu'ils souhaitent se maintenir à un certain niveau international.

J'ai dit à dix directeurs au moins le fait qu'au Comité national, c'est un vrai scandale ! Quand vous avez deux types qui sortent de l'École de Chimie de Paris, un qui s'oriente vers le privé, l'autre vers le public, vous en avez un qui est nommé, l'autre qui est élu, ils ont la même qualification, il y en a un qui va voter jusqu'à directeur de recherche classe exceptionnelle et l'autre que l'on remplace dès que l'on parle de charge de deuxième classe. En ce qui concerne les primes, il y a une carrière qui existe. En pleine carrière au mérite, - 32% de promotions directeur de recherche. Un dispositif est prévu, qui permet de talent, accélérer, etc. Et pendant des périodes entières on a laissé les gens se décourager. Les primes pour la compétition dans le laboratoire créent une situation ingérable pour le directeur du laboratoire. En revanche, pour la carrière, c'est différent. On peut donner des avancements au choix, en réfléchissant soigneusement.

Concernant la fonctionnarisation des chercheurs, je suis effaré que l'on se pose encore la question. Les chercheurs, les ITA et le CNRS faisaient un. Pendant toute une période, il y avait presque un patriotisme d'organisme des chercheurs et des ITA. Par rapport à cela où le pouvoir avait choisi, au travers de la DGRST, de donner une impulsion nouvelle à la recherche, où s'appuyer totalement sur le CNRS et l'INSERM, vous pouvez voir que dans les comités DGRST et les commissions du Comité national on avait souvent les mêmes personnes. Vous aviez toute



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

cette ouverture des champs pluridisciplinaires qui reposait sur les chercheurs par rapport à une université qui était restée, malgré les progrès des nouveaux campus, extrêmement retardataire. Tant que les chercheurs étaient cantonnés dans leurs instituts propres, ça ne posait pas de problème. Mais l'élargissement aux équipes associées vers 1965 a créé une véritable contradiction : pas de conseil de labo, pas de règles de 12 ans, on était patron à vie, au début du Comité national les chercheurs étaient extrêmement minoritaires, etc. En 1968, toute une série de mesures ont permis de résoudre un certain nombre de ces contradictions, notamment au travers de l'équivalence avec l'enseignement supérieur. Tout avait été obtenu sauf une chose : la titularisation. Cette demande s'est cristallisée à cause d'un blocage complet du point de vue statutaire. Avec la fermeture des recrutements dans l'Université, on avait des jeunes, des docteurs de plus en plus nombreux et des thèses qui duraient de plus en plus longtemps. En 1975, le SNCS a demandé que les jeunes aient un statut de salarié avec l'équivalent du SMIC. Les "hors statut" ont totalement bloqué le système. Il y avait "recrutement par la bande". On avait des milliers de "hors statut". Le statut lui-même s'est totalement bloqué. À cette époque, on pouvait rester six ans attaché de recherche. Comme on ne créait pas de possibilité de promotion, il s'est passé une chose relativement simple : progressivement on passait à l'ancienneté. La seule solution à ces blocages était la fonctionnarisation. C'était nécessaire. Certes, ça a un peu alourdi certaines procédures, ça a été un peu plus difficile pour l'administration. Quand j'ai dirigé un labo à Polytechnique, il y avait aussi bien des gens de Polytechnique qui étaient contractuels et des gens du CNRS qui étaient titulaires et j'ai eu plus de problèmes avec les contractuels qu'avec les titulaires. Je crois que le vrai problème qui s'est posé ensuite, c'est l'utilité de ce statut de titulaire. Il s'agissait en effet d'un statut mobilité, mais mobilité pour quoi faire ? On a manqué là d'une véritable politique de la recherche. Non seulement on n'a pas intégré les universités dans l'entente qu'il y a eu au moment de la loi d'orientation mais très vite chacun des organismes s'est replié sur lui-même. Très très vite, on ne pouvait plus passer d'un organisme à l'autre, même d'un département à l'autre du CNRS. Il y a une période où chaque directeur scientifique comptait ses personnels et les mobilités étaient très difficiles. Si on veut des mobilités, je crois que ça passe par un aspect de politique commune sinon on n'y arrivera pas.



Au premier plan, Henri-Edouard Audier.  
À l'arrière, Marc Lodola, directeur  
scientifique du département chimie  
du CNRS.



## Conférence - Débat du 17 juin 2004

> Auditorium du CNRS - Paris Michel-Ange

### Patrick Saubost

Je vais émettre quelques réflexions et donner quelques dates significatives de ces années où j'ai eu à m'occuper de gestion des ressources humaines entre 1980 et 1986 autour des problèmes de formation et après 1986 autour des problèmes de politiques de personnel et de développement des ressources humaines.

Si on a parlé dans ces années 1980-1990 de gestion des ressources humaines c'est aussi parce qu'on devait répondre à des crises que le CNRS traversait. À l'époque, le CNRS était confronté à une double crise : une crise d'âge, il venait d'avoir 50 ans, et puis les pères fondateurs, grands mandarins qui avaient créé le CNRS dans les années d'après-guerre, partaient à la retraite et il fallait donner aux jeunes directeurs de laboratoire, aux jeunes responsables d'équipe qui arrivaient sur le marché du management des outils et des moyens de travailler. Je pense que c'est un des points fondamentaux que l'on a eu à gérer dans ces dix années.

J'ajouterais quelques flashs en terme de dates. 1983 : le point fondamental de reconnaissance des métiers des ITA. J'ai été très surpris que dans les débats qui ont eu lieu ce matin, on ait essentiellement parlé du statut des chercheurs. C'est vraiment la marque de cette émergence du phénomène ITA et de sa prise en considération autour de métiers spécifiques qui s'est passée dans les années 1981-82-83. Je rappelle que cette prise en compte des métiers des ITA a aussi permis de reclasser un certain nombre de nos collègues

Deuxième point qui me paraît important : ces années-là 1980-85 étaient à la fois des années de crise, des années de suivi des conservatismes

antérieurs mais aussi de foisonnements. Autour des années 1983, on a construit le premier schéma directeur de formation permanente du CNRS. On cessait de considérer que la formation était la danseuse du système pour dire que la formation devenait un investissement pour accompagner les politiques scientifiques de l'établissement. Il faut savoir aussi qu'à cette époque là, les stages de formation, les séminaires, les écoles thématiques, étaient un des rares lieux où on évoquait et on réfléchissait à la gestion des ressources humaines. Quand j'allais dans les évaluations de séminaires, j'étais très surpris de voir à quel point au-delà des problèmes qui avaient fait l'objet de la formation, on débattait de l'organisation du travail dans les laboratoires, des relations chercheurs / ITA pas toujours simples. Là, la formation était le lieu de débats. En 1983-1984, c'était la première fois que l'on parlait d'un observatoire des métiers. On ne l'a pas créé à ce moment là, mais on a construit les bases. En 1986, un point qui n'a pas du tout été évoqué dans nos débats. Serge Feneuille a demandé à la DPAS la mise en place de ce qu'on appelait la prise des postes pour essayer de déterminer l'importance des postes d'ITA dans les laboratoires. Prémisses, même contestables, de ce que serait ensuite la politique des ressources humaines. Bien sûr la politique des ressources humaines a connu sa véritable expansion à partir de 1988. À son arrivée, François Kourilsky, en août 1988, a eu la volonté de quadrupler le budget de la formation permanente comme action importante, volontariste et déterminante. Une enquête sur la formation permanente s'est déroulée dans tous les laboratoires, 200 correspondants formation se sont "baladés" dans toute la France et dans à peu près tous les laboratoires, ils ont rencontré un peu plus de 4 000 personnes. Cette enquête n'a pas servi à alimenter un plan de formation mais bien au-delà à révéler tous les dysfonctionnements de notre



## Les années 1980 au CNRS

### > la réforme des statuts des personnels

système social en matière de gestion des ressources humaines et a aussi permis de lancer les actions de GRH. Pour la première fois, le CNRS a travaillé sur lui-même. Jean-Marie Bertrand rappelait l'intervention de Sainsaulieu et d'autres qui ont accepté, alors que jusqu'à présent ils s'intéressaient plus à ce qui se passait à l'extérieur, de travailler sur notre organisation, sur nos dysfonctionnements et sur les remèdes à y apporter. Les années 1990 ont vu le lancement de toutes les actions que nous avons eu à conduire en matière de GRH liées aux dysfonctionnements repérés dans notre système. Je conclurai sur une frustration. J'estime que l'on a à moitié réussi, à moitié échoué. À moitié réussi : c'est vrai le CNRS a été en ébullition, on a fait beaucoup d'expérimentations, on a mis en mouvement un certain nombre de choses dans le domaine des ressources humaines, je pense aux entretiens annuels d'activité, aux expériences conduites en matière d'évaluation des ITA. Une très grosse frustration c'est l'arrêt de ces expérimentations. J'ai un espoir, c'est que les débats et les réflexions qui ont vu le jour dans ces années là, après 1990, autour de la GRH permettent maintenant de relancer une politique des RH, mais j'estime qu'on a connu pendant quelques années, 6, 7, 8 ans, un creux de la vague dans ce domaine et je pense qu'une des raisons est qu'on a expérimenté et pas généralisé. C'est-à-dire qu'on a fait des bouts de manip' dans notre coin qui ont très bien marché mais le système social CNRS ne s'est pas mis en mouvement autour de la GRH et je crois que c'est un des enjeux de l'avenir de la réforme du CNRS actuel.



Patrick Saubert

## Photos

© Denis Guthleben,  
Comité pour l'histoire du CNRS

© Nicole Tiget, CNRS

### En petit Comité

Bureau du Comité pour l'histoire du CNRS

37 rue de la Charité d'Artois - 75009 Paris  
Tél. : 01 55 07 83 33 - Fax : 01 23 07 83 33  
Mail : [comite.histoire@cnrs.fr](mailto:comite.histoire@cnrs.fr)

Directeur de la publication : André Kuper  
Bibliothèque de publication : Carole Guézo  
Conception graphique : Inisid  
Futurage et Impression : Service de l'Imprimerie  
de la délégation Paris - Michel Ange  
2006 en cours

COMITÉ  
POUR L'HISTOIRE  
DU CNRS

 CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Photo : Jean Perrin © Palais de la Découverte