

# La revue pour l'histoire du CNRS

11 | 2004

Le CNRS au sein du dispositif de recherche français : ses relations avec d'autres organismes

# L'évaluation au CNRS

Le Comité national « en action » au début des années 1990

# **Catherine Vilkas**



# Édition électronique

URL: https://journals.openedition.org/histoire-cnrs/687

DOI: 10.4000/histoire-cnrs.687

ISSN: 1955-2408

## Éditeur

**CNRS Éditions** 

#### Édition imprimée

Date de publication : 5 novembre 2004

ISBN: 978-2-271-06249-9

ISSN: 1298-9800

## Référence électronique

Catherine Vilkas, « L'évaluation au CNRS », *La revue pour l'histoire du CNRS* [En ligne], 11 | 2004, mis en ligne le 04 septembre 2007, consulté le 20 mai 2021. URL : http://journals.openedition.org/histoire-cnrs/687; DOI : https://doi.org/10.4000/histoire-cnrs.687

Ce document a été généré automatiquement le 20 mai 2021.

Comité pour l'histoire du CNRS

# L'évaluation au CNRS

Le Comité national « en action » au début des années 1990

Catherine Vilkas

#### Introduction

Au début de la décennie 1990, le doctorant qui s'intéressait à la science avec un regard de sociologue des organisations pouvait constater que le niveau des établissements, intermédiaire entre celui des laboratoires et celui des politiques scientifiques et technologiques, était resté peu exploré. Il s'agit pourtant d'une spécificité du système de recherche publique français, à la fois centralisé et fragmenté en de nombreux organismes distincts des universités. Dans un objectif d'harmonisation, la loi d'orientation et de programmation de juillet 1982 avait instauré la catégorie des Établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST). Les conditions organisationnelles et institutionnelles d'exercice de l'activité scientifique méritaient d'être mieux connues. La question de son pilotage est en effet porteuse d'une controverse liée à son degré d'incertitude élevé, concernant aussi bien les résultats que le temps et les personnes nécessaires à les obtenir. Prompts à revendiquer leur autonomie, les chercheurs acceptent difficilement d'autres formes de contrôle que le jugement des pairs sur leurs travaux. Selon cette « logique de la liberté », défendue par Michaël Polanyi<sup>1</sup>, l'ajustement spontané entre scientifiques qui communiquent via les publications et les congrès constitue le moyen le plus efficace pour l'avancée des connaissances. Toute autorité centrale visant à orienter les recherches est déclarée illégitime dans ce modèle - qui contraste fortement avec la situation française. Par ailleurs, plusieurs courants sociologiques, qui soulignent eux aussi la liberté des acteurs, vont dans le sens d'une déconstruction des institutions, faisant disparaître les frontières organisationnelles, les règles et les rôles institutionnels2. Or la problématique du gouvernement des scientifiques conduit à inverser la perspective, en étudiant les dispositifs destinés à les orienter et les contrôler. Avec la disparition du savant solitaire, le chercheur professionnel appartient à une équipe, à un laboratoire, et (même s'il n'y songe pas toujours) à un établissement employeur, qui possède ses règles de fonctionnement et ses lieux de décision. Il convient alors de mieux comprendre l'articulation entre logique de discipline et logique d'organisation. Et les instances du Comité national de la recherche scientifique se situent précisément au carrefour de ces deux logiques.

Une enquête sur une législature du Comité national

- Pour apporter un éclairage qui redonne leur place aux structures formelles de la science, nous avons conduit une enquête qui porte sur la législature 1987-1991 du Comité national, achevée au moment où nous entreprenions ce travail. Des prélèvements ont été opérés selon un découpage institutionnel des terrains. Deux départements ont tout d'abord été retenus, sciences physiques et mathématiques (SPM, ex-mathématiques et physique de base, MPB), et sciences de la vie (SDV). Deux sections par département ont ensuite été choisies en jouant sur quelques dimensions : des sciences expérimentales plutôt légères; l'état des disciplines; la répartition des effectifs sur le territoire; et dans chaque département, une section menacée lors du redécoupage de 1991. Le fait de mener ce travail en «électron libre » présentait l'avantage d'être bien accueillie par nos interlocuteurs, plutôt amusés de voir le CNRS retenu comme sujet de thèse. En revanche, nous n'avons pas eu la possibilité de pratiquer l'observation en assistant à des sessions du Comité national. Et les sources écrites se limitent à la documentation officielle (lettres des départements, Journal du CNRS, bilans sociaux, annuaires, bulletins syndicaux,...). L'analyse repose donc essentiellement sur des entretiens, ou archives orales pour les historiens, avec leurs limites en termes de mémorisation et de reconstruction, mais livrant la perception subjective de l'individu inaccessible autrement. Nous avons effectué 227 entretiens semi directifs: outre une soixantaine d'anciens commissaires, l'échantillon inclut des scientifiques de divers grades, dans des laboratoires parisiens et en région, de tailles variées (y compris sans membre de commission), ainsi que des membres de directions de département, et de quelques services du secrétariat général et directions fonctionnelles du siège. Les données recueillies nous ont permis d'analyser le jugement des pairs à l'aide d'une approche interactionniste. Depuis les laboratoires, les commissions sont souvent perçues comme des lieux de pouvoir où se jouent les carrières des chercheurs et l'existence des unités; nous étions d'autant plus tentée d'ouvrir ces « boîtes noires » que les analyses traitant de l'évaluation scientifique prennent généralement pour cadre les communautés scientifiques ou les réseaux retracés par une bibliométrie sophistiquée, sans mettre en scène les évaluateurs.
  - Structures de gouvernement et politique du CNRS à la fin des années 1980
- En dépit des changements survenus depuis la création du CNRS en 1939<sup>3</sup>, ses structures portent toujours la marque des grands principes fondateurs, à savoir :
  - la volonté de mettre en oeuvre une politique de la science afin de moderniser la recherche française, et ce dans toutes les disciplines ;
  - la création d'une institution nationale de recherche hors de l'Université, qui n'offre pas les conditions nécessaires à l'éclosion de nouvelles disciplines ;
  - l'affirmation de la légitimité des scientifiques à s'autogouverner, à l'abri des pressions politiques : le Comité national de la recherche scientifique, installé en 1945, symbolise le « Parlement de la science » tout en institutionnalisant l'évaluation au CNRS.

Une coordination par la hiérarchie progressivement développée

Rappelons que le CNRS a échoué à coordonner l'ensemble des recherches françaises et doit coexister avec d'autres organismes plus finalisés à l'origine (Inserm, Inra, CEA<sup>4</sup>, etc.). Il interagit surtout étroitement avec l'Université au moyen des unités associées depuis la réforme Jacquinot de 1966. Cette dernière a également étoffé la direction du

Centre en créant un collège de directeurs scientifiques dont les prérogatives ont augmenté au fil des ans, conduisant en 1982 à la sectorisation du CNRS en sept départements fixés par arrêté du ministre de la Recherche. Phénomène classique, la taille croissante de l'établissement, accompagnant le développement et la spécialisation des disciplines, a entraîné une différenciation et des besoins accrus en personnels d'encadrement et de gestion. Si la réforme de 1982 cristallise des « territoires » disciplinaires, elle a pour objectif d'accroître les capacités de pilotage du CNRS pour répondre à des missions élargies. Sont aussi mises en place des directions fonctionnelles transversales, chargées de la valorisation, de l'information scientifique, des relations internationales... Toujours d'origine scientifique, le directeur général, nommé pour trois ans renouvelables en conseil des ministres sur proposition du ministre de la Recherche, est assisté pour la gestion administrative et financière par un secrétaire général, qui supervise les administrations déléguées, devenues en 1989 des délégations régionales.

François Kourilsky<sup>5</sup>, qui a été nommé pendant l'été 1988 à la tête du CNRS sur proposition de Hubert Curien et qui quittera ses fonctions en 1994, s'appuie en outre sur une Direction de la stratégie et des programmes (DSP) créée par le décret de décembre 1989 : elle est chargée de formuler les grandes orientations du CNRS dans des schémas stratégiques triennaux et de programmer les moyens nécessaires qui, après avoir été approuvés par le Conseil d'administration, devront être mis en œuvre par les directeurs de départements. De subtiles modifications statutaires traduisent la volonté d'intégrer davantage ces derniers dans un état-major scientifique au service d'une logique d'établissement renforcée. François Kourilsky peut être qualifié de directeur réformateur, en phase avec la circulaire du premier ministre Michel Rocard de février 1989 sur le renouveau du service public. Son action, qui s'inspire des méthodes de management des entreprises, vise à moderniser le CNRS: interdisciplinarité, régionalisation, gestion des ressources humaines, audit, sont développés ou introduits. Il s'agit de décloisonner les structures, motiver les personnels et imprimer une cohérence d'ensemble à un organisme où coexistent toutes les disciplines et qui rassemble alors quelques 25 500 salariés (11 500 chercheurs, 14 000 ingénieurs, techniciens et administratifs), près de 40 000 permanents avec les personnels des autres institutions (notamment universitaires). Car le CNRS se caractérise par une grande diversité: multiplicité des thématiques; hétérogénéité des statuts et grades des personnes; diversité des quelques 1 366 unités aux histoires et fonctionnements variés, dont les statuts<sup>6</sup> signalent déjà différents rapports à l'environnement. Ces structures sont créées pour quatre ans par décision du directeur général après avis de la section correspondante du Comité national, qui se prononcera sur leur renouvellement.

Des instances représentatives pour un mode de coordination collégial

Si le pôle hiérarchique décisionnel a été progressivement consolidé au cours du temps, le pôle représentatif consultatif participe lui aussi au gouvernement du CNRS. Le Comité national de la recherche scientifique est investi de trois missions principales: l'évaluation individuelle des chercheurs; l'évaluation des laboratoires et programmes de recherche; la prospective scientifique. Depuis 1982, il se présente sous la forme d'une pyramide d'instances collégiales mettant en œuvre le jugement par les pairs: chacune des 45 commissions organisées par disciplines ou ensembles de sous-disciplines<sup>7</sup> (avant la réforme de 1991) émet des avis qui seront examinés par l'un des 7 conseils de département; puis les résultats sont soumis au conseil scientifique. Les

comités de programmes interdisciplinaires de recherche (PIR) font aussi partie du Comité national. Les commissions comptent alors 22 membres : 13 membres élus par les collèges électoraux inscrits dans les sections correspondantes<sup>8</sup>; 9 membres nommés par le ministre après avis du directeur général. Les élections sont l'occasion d'une mobilisation des syndicats et siéger au Comité national constitue un enjeu suffisamment important pour qu'elle puisse être également observée dans les laboratoires. Une fois les résultats des élections annoncés, les directeurs de département établissent les listes de scientifiques que le directeur général proposera au ministre pour nomination; à côté des objectifs explicites de rééquilibrage entre spécialités et de l'introduction de quelques membres extérieurs au CNRS, les nominations peuvent viser à soutenir une orientation scientifique ou un pôle particuliers.

- Les commissions formées pour une législature de quatre ans, il reste encore à mettre en place le président et le bureau. Lors de la première réunion, l'élection du président apparaît guidée par plusieurs facteurs : excellence, expérience, soutien syndical, qui se combinent différemment selon les sections étudiées et qui forment un faisceau convergeant vers un individu. Les membres du bureau (outre le président, deux membres élus par la commission, deux membres nommés par le directeur scientifique) font eux aussi l'objet d'un choix concerté, qui s'efforce de respecter, à une échelle réduite, les grands équilibres épistémiques et socio-institutionnels de l'assemblée. Les commissions siègent alors deux fois par an en session ordinaire, à l'automne (évaluation des unités et de leurs chercheurs CNRS à deux ans et à quatre ans pour le renouvellement ; demandes de créations et d'associations ; nominations de directeurs d'unité...) et au printemps (promotions, changements d'affectation, médailles,...). S'y ajoutent les jurys d'admissibilité pour les concours de recrutement dans les corps de chargés de recherche (CR) et de directeurs de recherche (DR), dont les résultats sont transmis aux jurys d'admission, organisés au niveau du département pour les CR et à l'échelle du CNRS pour les DR.
- Au travers de ce dispositif, il ne s'agit pas d'évaluation démocratique de type pluraliste faisant appel à des représentants de la société ni d'évaluation « par l'aval » mesurant les retombées socio-économiques des découvertes9, mais plutôt de démocratie interne à l'institution scientifique de type participatif. Tout en respectant le principe de la peer review10, elle peut être qualifiée d'autoévaluation: bien que le Comité national de la recherche scientifique jouxte l'établissement et qu'une partie de ses membres ne soient pas des personnels CNRS, les liens qui les unissent sont suffisamment marqués pour que cette instance n'appartienne pas à la catégorie des organes dits indépendants. Le défrichage empirique du fonctionnement des commissions permet de mieux comprendre les pratiques concrètes des évaluateurs. Quelles perceptions ces derniers ont-ils du travail des instances délibératives auquel ils contribuent? Comment une vingtaine de personnes, la plupart membres de laboratoires liés au CNRS, réunies ponctuellement au cours d'une législature, parviennent-elles à élaborer des jugements communs sur des candidats et des unités ? L'évaluation scientifique peut être envisagée ici comme un processus d'apprentissage de décision collective laissant une autonomie aux participants à l'intérieur d'un cadre organisationnel particulier.

Une évaluation sous contraintes

Alors que l'évaluation scientifique se trouve fréquemment investie de vertus telles que la connaissance objective, la certitude et l'indépendance par les décideurs politiques et

administratifs qui la sollicitent, sa pratique à usage interne nous montre au contraire une activité soumise à plusieurs contraintes, aussi bien cognitives qu'organisationnelles.

Réduire l'incertitude sur la qualité

Telles qu'elles nous ont été restituées par les membres de commission, les évaluations dont le Comité national a la charge constituent des opérations cognitives délicates, réfractaires à toute véritable standardisation. L'originalité et l'impact d'une recherche en cours sont difficiles à déceler instantanément. Le jugement d'un commissaire ne peut se départir d'une part de subjectivité inhérente à sa représentation de ce que doit être une bonne recherche. De là découle une certaine modestie des interviewés qui, dans leur majorité, reconnaissent le caractère humain de l'évaluation. Outre leur appréciation personnelle sur le contenu des travaux d'un chercheur ou d'une équipe, ils s'appuient largement sur les indicateurs issus d'une évaluation antérieure internationale, réductrice d'incertitude: publications dans des revues à comité de lecture, conférences invitées et communications à des congrès, brevets également. Un usage quantitatif consiste à vérifier si les seuils minimaux aux différentes étapes de la carrière sont respectés, permettant une comparaison rapide des dossiers. Ainsi, il est impossible d'entrer au CNRS sans publication en plus de la thèse; moins de 25 publications pour le concours DR2 pose problème et certains chercheurs atteignent 80 à 100 publications à 40 ans. Cependant, les évaluateurs sont conscients des limites et effets pervers de cet usage. On assiste à une inflation des publications, quand des chercheurs publient dans plusieurs revues les mêmes résultats ou les tronconnent pour augmenter leur score. Des travaux de routine peuvent aussi donner lieu à de nombreux articles, alors qu'un sujet difficile demandera plus de temps avant de fournir matière à publication. Le Science Citation Index apparaît peu employé, des travaux abondamment cités n'étant pas toujours considérés comme les plus novateurs. Une dimension plus qualitative est introduite au moyen de la hiérarchie de prestige des revues, fortement marquée<sup>11</sup>. Cette stratification réputationnelle, socialement construite, peut susciter à son tour des critiques: domination anglo-saxonne, attention excessive accordée au titre de la revue éclipsant le contenu de l'article parfois banal, influence de la renommée déjà acquise et/ou des réseaux, qui touche également congrès et conférences. Mais ces produits de diffusion de l'activité des chercheurs, déjà sélectionnés, absorbent une part élevée d'incertitude en offrant des références communes ; ils constituent donc des outils d'aide à la décision à la fois irremplaçables et imparfaits, dont les limites mêmes autorisent les membres des commissions à revendiquer leur rôle d'évaluateurs.

Les membres des commissions affrontent également un problème de compétences et d'informations imparfaites. Tout d'abord, les ressources cognitives sont distribuées de façon asymétrique au sein de l'assemblée. L'inégalité la plus visible est imposée par l'appartenance à un corps<sup>12</sup>. La spécialisation des commissaires, source de compétence pour les dossiers en relevant, ne leur permet pas de maîtriser toutes les thématiques de la section. Cette limite s'éprouve différemment selon les individus et l'hétérogénéité de la section. La puissance intellectuelle, la culture scientifique, la connaissance des laboratoires, la position et l'expérience institutionnelles (y compris celle du Comité national) entraînent des disparités entre évaluateurs. Ensuite, les commissaires se montrent sensibles à l'incomplétude de l'information et aux risques de biais, par exemple pour apprécier le mérite d'un individu au sein d'un collectif. Si la notice de titres et travaux permet aux rapporteurs d'établir plus aisément un jugement *ex post* 

sur l'activité des chercheurs confirmés, le problème est perçu de façon plus aiguë pour les entrants. Outre le dossier, l'audition apparaît indispensable pour apprécier la maîtrise que le candidat a de son sujet. Mais une brillante prestation orale n'atteste pas forcément des qualités de futur chercheur, et certains candidats sont très bien préparés par leur laboratoire. D'où le sentiment d'une lourde responsabilité pour des recrutements à vie. On observe aussi une certaine méfiance à l'égard du rapport d'activité des unités: précieux pour ses informations sur la production des équipes mais inadéquat pour déceler des problèmes organisationnels (chercheur isolé, conflit, éparpillement des thèmes masqué par des artifices de présentation). La visite sur le terrain des rapporteurs, qui participent aux comités scientifiques des unités, est alors fortement encouragée dans l'objectif de rendre des avis fondés.

Un impératif de crédibilité

En effet, en dépit des biais cognitifs précédents, ou précisément à cause de ces limites qui les guettent, les interviewés manifestent un souci de crédibilité, exigeant un travail sérieux. Qualité du candidat, intérêt du projet de recherche et adéquation avec le programme du laboratoire d'accueil, sont régulièrement énoncés comme critères de recrutement des CR. Pour les concours DR, les évaluateurs soulignent l'originalité des travaux et la réputation internationale du chercheur, ainsi que sa capacité à encadrer des travaux. L'insistance sur la qualité scientifique va de pair avec la crainte de commettre une erreur : une commission qui critiquerait l'intérêt d'un sujet peu après récompensé au niveau international verrait sa légitimité mise en question. Cet effort d'objectivation s'accompagne de procédures d'ordre déontologique destinées à fournir des garanties d'impartialité quant aux jugements émis : les règles que les commissions s'imposent à elles-mêmes visent à éviter une trop grande proximité entre évaluateurs et évalués et à assurer une égalité des chances minimale entre compétiteurs. C'est ainsi que la désignation des rapporteurs devient un véritable casse-tête pour le bureau, lorsqu'il s'agit d'attribuer un dossier à un commissaire idéalement compétent et sans lien aucun (ni coopératif, ni conflictuel) avec l'unité ou le candidat ; il en va de même pour la composition des sous-jurys d'audition, dans lesquels le bureau évite de faire siéger un membre de l'unité où postule le candidat.

Au-delà du respect de l'ethos scientifique mertonien<sup>13</sup>, les membres de commission sont soumis à des exigences de justification de la part des autres segments de l'établissement. Il s'agit d'être crédible dans la chaîne de décision pour que leur représentant puisse affronter la concurrence entre sections au conseil de département (jury d'admission), où les résultats sont examinés et comparés; il doit pouvoir persuader ses auditeurs, et notamment le directeur scientifique, de la pertinence des évaluations par une solide argumentation. La pression qui s'exerce de la sorte sur les commissaires les conduit à anticiper la réception de leurs avis, seulement consultatifs, au stade suivant du processus. La présence d'un directeur scientifique adjoint suivant attentivement leurs débats (hors jurys d'admissibilité) renforce cette exigence. Dans l'autre direction, les résultats sont diffusés aux sections auxquelles les commissaires doivent « rendre des comptes ». À la crédibilité scientifique s'ajoutent diverses attentes. Globalement, les commissions sont investies de la charge de défendre les intérêts de la section en obtenant des postes, des renouvellements et des créations d'unités, etc. Les évaluateurs sont également conscients qu'une allocation très inégalitaire des recrutements et promotions, qui privilégierait quelques unités en excluant les autres, serait inadmissible pour la collectivité, tout comme un self-service abusif. À l'issue des sessions, le président et le secrétaire de section reçoivent les doléances des chercheurs mécontents (jusqu'à des menaces de procès). Par ailleurs, les élus syndicaux, qui diffusent des comptes rendus à leurs mandants, doivent montrer leur efficacité par rapport aux positions défendues lors de leur campagne, qu'il s'agisse, par exemple, d'autoriser un accès au corps des DR à des CR déjà âgés ou de soutenir des petites unités aux moyens limités. Sans parler des « fuites », des retours à destination plus restreinte sont parfois organisés par des évaluateurs pédagogues.

14 Enfin, s'ajoutant aux sources de contrôle exogènes, un mécanisme de surveillance interne soumet les interventions d'un commissaire à une évaluation implicite de la part de ses collègues. Ces derniers, au fur et à mesure des sessions, apprécient ses compétences scientifiques, sa capacité à comprendre diverses problématiques et à les situer dans le contexte international, le sérieux de son travail d'évaluation, le degré de pertinence de ses avis, sa plus ou moins grande impartialité, son mode d'expression davantage laudatif ou critique. Des cotes de crédibilité sont ainsi attribuées dans cet espace public, qui ne sont pas seulement liées au statut et à la position institutionnelle des participants.

## La logique de l'existant

Autre type de contraintes, des données de situation s'imposent aux évaluateurs et vont peser sur leurs avis. Premièrement, les différentes thématiques d'une section ne possèdent pas toutes une visibilité identique dans la conjoncture scientifique et l'état des disciplines (objectifs, méthodes ou théories) définit des questions importantes à certains moments. Des thèmes porteurs – plus péjorativement des modes – focalisent l'attention de nombreux scientifiques (tels une analyse de génome impliqué dans le développement d'une plante, les supraconducteurs à haute température critique,...). Une différenciation existe aussi entre spécialités, selon l'utilité conceptuelle, la généralité des résultats... et la renommée des chercheurs concernés. Le terme « d'aristocratie » est ainsi employé par des interviewés pour désigner les élites du corps social, d'autres spécialités étant à l'inverse déconsidérées.

La puissance de la biologie moléculaire entraîne une homogénéisation conceptuelle et technique, une reformulation des problématiques, des changements d'équipements et d'organisation du travail. La physique atomique perdrait son statut privilégié face à la physique moléculaire et au développement de thèmes plus complexes en chimie-physique et physique des solides. Une telle hiérarchisation des spécialités ne fait pas consensus et n'est pas immuable. On s'aperçoit que le réductionnisme ne peut expliquer entièrement le vivant. Un laboratoire sur le point d'être désassocié à cause de travaux de spectroscopie jugés routiniers, obtient sa réassociation quand ses spectres de molécules atmosphériques, dont l'ozone, intéressent d'autres scientifiques. L'évaluation apparaît contingente.

Deuxièmement, la stratification interne des sections, résultat de l'histoire des spécialités, des laboratoires et des individus qui la composent, s'impose aussi aux évaluateurs. Ils sont invités à formuler des avis sur des chercheurs et des collectifs auxquels leurs réalisations antérieures ont déjà apporté un certain niveau de reconnaissance: désireux de réduire la part d'incertitude dans leurs jugements, ils peuvent se trouver entraînés dans la spirale de l'effet Saint-Mathieu, mécanisme cumulatif qui draine le mérite et les gratifications afférentes vers les scientifiques et les groupes les plus connus et prestigieux<sup>14</sup>. Les évaluateurs héritent aussi de problèmes non résolus par leurs prédécesseurs: chercheurs en difficulté, unités marquées par un essoufflement, une dispersion excessive des sujets ou des conflits, voire un échec

scientifique. Ils devront s'efforcer de trouver une solution à ces situations délicates ou relayer l'action de la direction scientifique.

Troisième contrainte liée à l'existant, de nature administrative : la pénurie chronique des postes. En effet, leur nombre suscite un sentiment d'insatisfaction chez les commissaires. Ils ne possèdent ni la maîtrise des candidatures qui leur parviennent, ni celle des ressources disponibles. Dans l'incapacité de pratiquer une véritable gestion des carrières, ils dénoncent les fluctuations des postes dans le temps, in fine du ressort du ministère des Finances, avec leurs conséquences négatives en termes de pyramide des âges et de trajectoires professionnelles<sup>15</sup>. Un sujet de mécontentement récurrent dans les commissions étudiées concerne les postes affichés, ce qui nous amène aux relations avec la hiérarchie.

Une évaluation sous contraintes hiérarchiques

19 L'évaluation fournit des avis consultatifs sur les chercheurs et les unités à la direction scientifique. En sens inverse, l'évaluation peut devenir un relais pour mettre en œuvre les priorités de la hiérarchie. En effet, nous observons que la politique de l'établissement, résolument affichée par la direction générale à cette période, se répercute sur les avis des commissions. Ainsi, la volonté de maintenir constant le nombre d'unités transforment les créations et suppressions en un jeu à somme nulle : un label CNRS ne peut être attribué à une nouvelle équipe que si une unité existante perd le sien. Les directeurs scientifiques insistent pour que les renouvellements soient envisagés comme des créations, sans « prime aux sortants16 ». D'où une rigueur accrue de l'évaluation des unités, plus approfondie, mais aussi une crainte quant à l'impact des critiques émises. Autre exemple, la politique de régionalisation, lancée en 1990, impose la « règle des deux tiers / un tiers » (deux tiers des recrutements hors Île-de-France) pour rééquilibrer les effectifs sur le territoire en ramenant à 40 % la part francilienne. Elle restreint ainsi la liberté de choix des jurys d'admissibilité, qui ont intérêt à retenir ce critère dans les classements de candidats sous peine de les voir bouleversés en jury d'admission. Cette contrainte n'est pas ressentie pareillement selon l'origine du commissaire ni selon les sections, plus parisiennes ou régionalisées, mais les modifications de listes sont toujours mal vécues. Les évaluateurs sont avertis des priorités du directeur scientifique par les lettres du département, et surtout lors de son exposé de politique scientifique en début de session, véritable rituel au cours duquel sont transmises de nombreuses informations : budget, postes, axes à développer (telles la modélisation en physique, la biologie moléculaire en biologie végétale), sites prioritaires, sujets divers (liens avec l'Enseignement supérieur, interdisciplinarité,...). C'est l'occasion pour le directeur de faire part des critères qu'il privilégie. Exprimées de façon plus autoritaire en SDV qu'en MPB, les priorités des directeurs structurent l'espace dans lequel travaillent les évaluateurs.

Les commissions semblent en outre disposer d'une marge de manœuvre restreinte pour les décisions stratégiques. Parmi les leviers de politique scientifique actionnés par les deux directions, les postes affichés<sup>17</sup> représentent jusqu'à 30-40 % des recrutements. Les commissions y sont hostiles, dénonçant un biais aux concours en raison du nombre plus faible de candidats et des délais jugés trop courts. Surtout l'affichage restreint leur liberté de choix. Mais on constate qu'elles ne profitent pas de leur rôle de conseil pour reprendre le contrôle de ces affectations : leurs propositions d'affichages s'avèrent en effet supérieures aux possibilités – ce qui revient à laisser l'arbitrage aux mains du directeur scientifique. Un tel comportement révèle une difficulté des commissions à

établir des priorités ciblées. Mais il évite aussi la tentation du self-service, ou à l'inverse l'autocensure systématique. En ce qui concerne les créations, suppressions et restructurations d'unités, les commissaires éprouvent le sentiment fréquent d'un rôle réduit dans un processus contrôlé par le directeur scientifique. Tout d'abord, les possibilités d'associations ou créations sont rares. Ensuite, l'assemblée joue davantage le rôle d'une chambre d'enregistrement que d'un lieu de consultation préalable aux décisions : de nombreuses négociations se sont produites, incluant le président voire d'autres membres, lorsque le projet de création ou de restructuration, déjà bien avancé, est présenté devant la commission. Des désassociations sont appliquées sans avoir été votées par les commissions. Mais il faut noter que de tels votes majoritairement négatifs demeurent exceptionnels ; les nombres de votes « oui », « non » ou « abstention » obtenus font l'objet d'une interprétation par le directeur scientifique. C'est généralement lui qui est désigné comme responsable de la décision. Là encore, la vigueur des transformations initiées par le directeur des sciences de la vie est soulignée, sans que le principe diffère profondément entre les deux départements.

21 Enfin, notons que l'évaluation par les pairs ne juge pas les résultats d'un laboratoire au regard des moyens investis. Si le rapporteur prend connaissance du budget dans le rapport d'activité, les directions ont reculé devant la publication comparative des dotations des unités et le Comité national se trouve écarté des décisions budgétaires.

Une commission du Comité national ne forme donc pas un petit système clos et indépendant, qui émettrait des jugements selon une rationalité absolue. L'analyse sociologique montre qu'il s'agit d'un carrefour composite, d'un lieu de controverses et de compromis autour de l'évaluation.

Attitudes et rôles d'évaluation

Le sociologue en quête de régularités peine à identifier un critère dominant dans chaque commission. De nombreux facteurs interviennent, dont les évaluateurs font un usage souple. Même au niveau individuel, on ne peut pas repérer un comportement de décision unique au cours de la législature: les préférences qui se dessinent plus clairement chez certains n'empêchent pas des oscillations. Tenter de tracer un diagramme des alliances et des conflits s'avère vain: les élus contre les nommés? La distinction s'estompe après la première session; les chercheurs versus les universitaires? Non pertinent ici. Lorsque l'on trouve un clivage entre camps opposés, tel la concurrence entre sous-disciplines (physique atomique contre physique moléculaire), d'autres oppositions viennent le brouiller (syndicalistes versus élitistes). Il s'agit de clivages mobiles, parfois peu visibles. On peut alors construire des schémas de décision types qui, tout en étant plus souvent suivis par des évaluateurs, ne leur sont pas exclusivement attachés. Se superposent à ces attitudes, non figées, des prises de rôles différemment investies selon les participants et la situation. Elles montrent la pluralité des valeurs et des intérêts dont l'évaluation peut être investie.

Deux attitudes d'évaluation contrastéesUn schéma élitiste : à la poursuite de l'excellence

Obéissant à une conception méritocratique, un type de discours met en avant une quête de l'excellence qui motive un tri très sélectif au regard des standards internationaux. Les « jeunes brillants » désignent les chercheurs ayant apporté précocement la preuve d'une productivité scientifique élevée, quantitative et qualitative. Deux dimensions se trouvent ainsi étroitement mêlées : la production, et le temps nécessaire pour y parvenir qui s'exprime dans l'âge du candidat. Celui-ci travaille ou sera recruté le plus

souvent dans un laboratoire performant, à la pointe de la compétition internationale. La logique élitiste différencie aussi les thématiques et les types de recherche: il s'agit de se maintenir sur les fronts du savoir et d'investir des sujets porteurs d'avancées conceptuelles à l'aide des équipements les plus modernes; inversement, l'élitisme condamne des thématiques anciennes que la banalisation de la technique et l'absence de problèmes stimulants auraient transformées en activités de routine, ou qui n'auraient pas suivi l'évolution de la discipline. Soucieuse de récompenser le seul mérite scientifique, cette attitude fortement discriminante reconnaît difficilement d'autres facettes du métier de chercheur, tels l'accueil sur un grand équipement ou la prise de responsabilités administratives. Les lacunes en publications se trouvent rapidement critiquées, sans s'attarder sur le contexte local ni la situation de la personne, si l'originalité du sujet ne vient pas expliquer le retard. Les délais accordés aux évalués pour réagir sont raccourcis, et l'inertie d'une équipe entraîne l'application de la menace, l'évaluation devant servir de stimulus et d'outil de sanction.

Un schéma d'équité: pondération de l'évaluation

Une autre conception de l'évaluation, sans déclarer obsolètes les indicateurs d'excellence, distribue plus largement la reconnaissance. Dans le schéma d'équité, les critères sont plus éclectiques et ouvrent la sélection à des profils diversifiés. Au lieu de récompenser la grande précocité, cette attitude accorde une attention à l'expérience supplémentaire, acquise par exemple en stage post-doctoral (non systématisé en physique comme en biologie). Dans la limite autorisée pour le concours CR2, des postulants plus âgés et/ou ayant déjà candidaté une ou deux fois peuvent alors être recrutés; il en va de même pour le concours DR218, où l'ancienneté et le nombre de candidatures antérieures ne constituent plus un handicap mais peuvent faire progresser le chercheur dans le classement en sollicitant la mémoire des évaluateurs. Un comportement de décision sensible à l'égalité des chances bannit également une discrimination trop forte entre axes de recherche : il s'agit de ne pas léser gravement un domaine par un manque flagrant de recrutements et de ne pas condamner des thématiques jugées utiles pour la « science normale ». La logique d'équité s'efforce de récompenser aussi les services rendus et les responsabilités administratives. À l'échelle de la section, elle évite de sélectionner plus d'un chercheur de la même unité, et permet à une petite formation qui n'a pas recruté depuis longtemps d'obtenir un entrant s'il franchit les premiers tris. Le jugement est contextualisé : les crédits et équipements des unités, leur taille, leur histoire, leur environnement, justifient leur incomparabilité. Ce souci du contexte s'applique aussi aux individus dont la situation dans leur laboratoire est soigneusement analysée, l'évaluation fournissant conseil et assistance.

Ces conceptions différentes du mérite scientifique et de la gestion de la recherche ne constituent pas les seules attitudes rencontrées dans les commissions. Les caractéristiques organisationnelles du dispositif induisent un autre phénomène, décliné à plusieurs niveaux.

La représentation polymorphe

La représentation n'est pas surprenante dans une assemblée collégiale qui vise à réunir diverses compétences et catégories de scientifiques. Mais elle se complique vite quand le représentant se situe à l'intersection de plusieurs groupes aspirant à être soutenus. Représenter une section dans un département

Les avis des commissions doivent être crédibles, on l'a vu. Un véritable cross check est organisé au niveau du département entre sections qui comparent leurs candidats sous

le regard attentif du directeur. La nature des dossiers et les spécificités sociologiques des disciplines peuvent alors susciter des conflits entre leurs représentants, soucieux de voir adopter leurs avis et de ne pas perdre de poste : les mathématiciens et les physiciens théoriciens, dont les candidats présentent souvent des profils de « jeunes brillants », sont redoutés par les physiciens expérimentalistes ; les sciences biomédicales tendent à imposer leurs critères au travers de la génétique moléculaire. Les sections deviennent ainsi des « territoires » à défendre, et en session, certains membres, dont le président et des nommés, se montrent plus sensibles aux orientations du département. Au-delà, c'est la reconnaissance identitaire qui est recherchée et qui conduit à une stratégie cohésive de défense lorsque la survie de la section est menacée, comme ce fut le cas pour la physique atomique et moléculaire et pour la biochimie et biologie végétales en 1990-1991.

Une représentation syndicale « atténuée »

Dans son expression la plus affirmée, la logique syndicale s'apparente à un rôle d'avocat, chargé de défendre des candidatures de chercheurs plus âgés, de petites unités menacées ou bien de comprendre les raisons d'une production insuffisante. On l'observe notamment en physique atomique et moléculaire, avec une polarisation entre quelques syndicalistes engagés et des élitistes, arbitrée par des participants plus neutres. Son expression orale est même plus forte qu'en cristallographie, à large majorité syndicale. Elle apparaît moins clairement en biologie, où il s'agit plus d'une sensibilité à l'égard des « laissés-pour-compte ». Mais des élus syndicaux peuvent aussi critiquer des travaux jugés routiniers ou voter pour des candidats dans des unités réputées. Il apparaît donc difficile d'associer strictement un comportement de décision à une catégorie.

Représenter une sous-discipline

La représentation des spécialités possède une double signification. On a vu, avec la composition des commissions, l'importance de disposer des compétences adéquates pour évaluer les dossiers d'une section: dans la représentation comme expertise, l'évaluateur doit élaborer un jugement impartial. Mais l'investissement personnel du scientifique provoque un intérêt cognitif pour son domaine, ainsi que la capacité d'en parler, donc de le rendre visible; une thématique non représentée pourra souffrir d'un manque d'attention. La frontière est alors mince avec la représentation comme défense d'un groupe d'intérêt, qui se manifeste par une solidarité envers les chercheurs travaillant dans le même champ; l'expert devient le porte-parole de sa thématique. L'expression « groupes de pression » a été employée à plusieurs reprises dans les entretiens, même si ces alliances ne sont pas forcément concertées ni permanentes.

Représenter des intérêts locaux : du pôle géographique au laboratoire et à l'individu

Une autre attitude possible consiste à défendre divers intérêts locaux via la participation à une commission nationale. Des commissaires issus d'un même pôle peuvent être liés par une solidarité géographique, la représentation territoriale coupant transversalement celle des spécialités ou des syndicats. Ce rôle s'exprime dans des votes coordonnés pour des candidats se présentant dans cette aire ou pour des unités qui y sont localisées. Parfois, ce sont des ententes interrégionales entre anciens collègues ou chercheurs liés par des collaborations. De telles coalitions, qui n'ont rien de systématique, peuvent s'avérer décisives pour arbitrer entre candidats suffisamment compétitifs. La fonction de représentation se décline aussi de façon informelle à l'échelle des unités de recherche. La participation au Comité national est toujours

perçue par ceux qui y siègent comme un élément positif pour le succès de leur unité. Le membre de commission a accès à une source d'information directe sur les pratiques d'évaluation et sur la politique scientifique dont il peut faire bénéficier son laboratoire. La représentation assure là aussi une garantie contre l'oubli. Une pratique déontologique exige que le « représentant » sorte de la salle lorsque sont évalués sa formation ou un candidat s'y rattachant, et qu'il se taise au sujet de ce dernier lors de la discussion générale. Mais il pourra le favoriser par son vote anonyme, voire par des recommandations officieuses entre collègues qui s'estiment ou par des accords de réciprocité. Survient alors le paradoxe de l'évaluateur juge et partie. Enfin, les bénéfices individuels retirés d'un mandat offrent une contrepartie à ce travail bénévole : l'accès à l'information, l'insertion dans un réseau, la maîtrise des critères, jouent pour l'individu. La connaissance acquise sur la section et l'élargissement de la culture scientifique sont très appréciés. On note également le sentiment valorisant d'appartenir à un groupe détenant une responsabilité. Comme retombées négatives, on peut citer le temps pris sur la recherche<sup>19</sup>, le risque de perdre une crédibilité par des jugements erronés ou de se faire des ennemis.

Il existe donc un large éventail de comportements de décision en commission, situation propice à l'apparition de dilemmes d'évaluation et conflits de rôles<sup>20</sup>. Il reste à comprendre la « mécanique des décisions collectives », les participants ayant une obligation de résultats.

Délibération et procédures de décision dans l'évaluation scientifique

À l'intérieur du cadre réglementaire, les instances disposent d'une marge de manoeuvre pour organiser leur travail. Il est nécessaire d'introduire à ce stade de l'analyse des mécanismes étudiés pour les assemblées politiques ou les tribunaux. En effet, ce sont la délibération et les règles de décision qui permettent aux commissaires de découvrir et d'articuler attitudes et contraintes d'évaluation dans des avis collectifs. Communication et argumentation dans les choix scientifiques

34 Les interactions qui se déroulent lors des sessions ne sont pas neutres vis-à-vis des résultats. Dans cet espace où se produisent de nombreux échanges oraux, la délibération apparaît comme un moyen de réduire l'incertitude et d'accroître la légitimité des décisions. La communication permet de transmettre des informations factuelles et d'exprimer publiquement des jugements. Mais elle ne dévoile pas seulement des préférences individuelles préexistantes qui seraient additionnées: celles-ci peuvent se former ou évoluer au cours des débats. On retrouve ici les théories de l'argumentation, l'émetteur cherchant à agir sur le comportement du récepteur via le message délivré<sup>21</sup>. Ainsi dans la discussion surviennent des changements d'attitude, quand l'argument apparaît valide et désintéressé: un « élitiste », persuadé par les arguments d'un « avocat », pourra soutenir au concours DR2 un chercheur de 60 ans déployant une importante activité scientifique depuis une vingtaine d'années seulement. Cependant, la délibération est aussi porteuse d'inégalités. En raison de l'asymétrie des compétences entre évaluateurs, on observe un phénomène de délégation du jugement aux spécialistes du domaine, qui explique pour partie « l'effet rapporteur ». À la connaissance du dossier s'ajoute le talent d'orateur de l'individu, en mesure ou non de capter l'attention de l'auditoire. La renommée scientifique, la position institutionnelle, l'expérience dans les structures d'évaluation et de pilotage de la recherche, et aussi le charisme, renforcent l'autorité de l'évaluateur, sous condition d'arguments crédibles. Émergent ainsi dans chaque commission quelques ténors jouant un rôle de *leader* d'opinion, tandis que les mots prononcés acquièrent un impact considérable.

Président et bureau, des aiguilleurs pour les décisions

Outre les nombreux critères employés, les entretiens font ressortir également l'importance des procédures de décision, dimension essentielle de tout corps délibérant, y compris en matière scientifique. Chaque étape du processus, de la préparation en amont des sessions aux votes d'approbation sur les choix définitifs, montre une intense activité de production de règles, elles-mêmes susceptibles d'argumentation selon les avantages et les limites que les acteurs leur attribuent. Le bureau joue un rôle clé, puisqu'il attribue les dossiers aux rapporteurs lors de la préparation des sessions, se livrant à une gymnastique entre compétence, neutralité et stratégie. C'est un lieu de discussions où s'inventent des règles portant sur la « division du travail » des évaluateurs. Chargé de faire respecter un ordre du jour qui laisse peu de place à la prospective scientifique, le président, véritable « technicien de la décision », exerce une influence comme modérateur des débats contrôlant la prise de parole des participants après lecture des rapports. S'y ajoute son pouvoir de proposition quand il récapitule les avis émis à certains stades de la délibération, occasion de pratiquer la « décision par interprétation<sup>22</sup> », et quand il initie les procédures.

Tours de table et votes sur machines électroniques alternent lors des décantations successives destinées à retenir une dizaine de candidats admissibles pour les concours banalisés (moins pour les postes affichés ou les promotions DR1 et DRCE). L'évaluation est pratiquée sous une forme comparative pour départager les dossiers, mobilisant les différents schémas et rôles des commissaires. L'instant où le président propose de voter s'avère déterminant selon les derniers arguments échangés. Plusieurs modes de scrutin sont employés, qui ne sont pas sans effet sur les listes finales. Un président propose des votes groupés sur un nombre de noms égal à la moitié des postulants, qui distingue des lots de candidats entre lesquels poursuivre la sélection; un autre président propose pour les entrants un premier vote sur le nombre de postes à pourvoir, la distribution obtenue faisant émerger nettement quelques noms et éliminant à l'autre extrémité plusieurs dossiers; puis une comparaison intra-thématique est entreprise en faisant appel aux sous-jurys d'audition. Les variantes, nombreuses, dépendent aussi de l'objet du vote : pour les promotions DR1, le nombre plus faible de candidats entraîne un scrutin nom par nom. Celui-ci limite les votes de défausse, qui misent sur une dispersion des voix pour défendre un candidat. L'usage des règles de décision fait ainsi l'objet d'un apprentissage par les commissions. Bien qu'existe une alternance, nous constatons une certaine régularité dans les procédures employées par chacune des instances.

Consensus ou vote, unanimité ou majorité, des styles différenciés

Deux grandes règles de décision peuvent ainsi être identifiées, par votes successifs ou par consensus (au sens d'élaboration orale d'un accord, par unanimité ou interprétation). Ces procédures se trouvent toutes deux investies de qualités destinées à assurer la légitimité des choix opérés. Dans le premier cas, le vote anonyme sur machines électroniques autorise l'expression de la majorité; outil démocratique assurant à chacun une égale liberté d'exprimer son avis, il limite les inégalités dans la participation à la décision qu'entraîne la discussion, dont le cours est influencé par les ténors. Dans le second cas, le recours aux votes est retardé le plus possible, et la

priorité accordée aux délibérations dans la recherche du consensus ; la palabre oblige les évaluateurs à justifier oralement leur position en présentant des arguments persuasifs ; la légitimité des avis obtenus par confrontation des points de vue s'en trouve renforcée<sup>23</sup>.

Étroitement liées aux convictions des présidents, les règles de décision permettent aussi de répondre aux défis de l'évaluation collective, en engageant divers objectifs. Dans une petite section de biologie structurée autour d'une thématique dominante, la règle de majorité employée par la commission favorise des axes ou des pôles géographiques forts, soutenus par des élitistes et la direction scientifique, tout en maintenant des entités plus marginales mais représentées. Mais la règle de majorité utilisée en physique par une commission à large audience syndicale peut aussi autoriser une allocation des postes plus égalitaire dans une section dont l'hétérogénéité disciplinaire, avec de nombreux champs assez peu corrélés entre eux, raréfie les compétences disponibles sur un sujet donné. De son côté, la quête orale du consensus conduit à des débats animés dans l'autre commission de physique où se mobilisent d'une part des ténors élitistes et aussi des avocats-orateurs, d'autre part des représentants de sous-disciplines bien définies ; les choix étant alors élaborés dans une tonalité assez conflictuelle. Alors que dans la seconde commission « à palabres », les débats à fort contenu scientifique, animés par des élitistes promoteurs d'une approche dominante, permettent aux représentants des différentes spécialités de s'exprimer, tout en visant à obtenir une reconnaissance à l'échelle du département SDV. On peut ainsi identifier schématiquement des commissions plutôt «élitiste/conflictuelle/à palabres », « égalitaire/harmonieuse/à votes », « élitiste/ feutrée/à votes », ou encore « élitiste/harmonieuse/à débats ». Ce n'est pas tant la discipline, au sens de son contenu scientifique, qui détermine le fonctionnement des instances (on n'observe pas une différenciation physique/biologie par exemple), que la combinaison particulière de plusieurs facteurs : la fréquence des attitudes « élitiste » ou « avocat », l'engagement des différents représentants, la répartition des compétences scientifiques et rhétoriques, la personnalité du président et la procédure de décision privilégiée, la structure de la section ainsi que sa position face à la direction scientifique. Le style d'une commission dépeint les règles du jeu que ses membres élaborent au cours d'interactions répétées sur quatre ans et qui leur donnent le sentiment d'avoir trouvé un équilibre sur la législature.

Conclusion: l'évaluation, un enjeu pour des innovateurs

Des interactions étroites se produisent entre instances représentatives et directions scientifiques autour de l'évaluation. Celle-ci suscite une intense activité d'argumentation et de négociation, qui se déroule en session et se poursuit au-delà (notamment entre président de section et directeur scientifique adjoint, mais les contacts peuvent concerner également d'autres membres, le secrétaire, des personnalités influentes,...). Un tel partenariat plus ou moins conflictuel, ou co-gestion négociée, peut exister car les directions scientifiques possèdent une bonne connaissance du terrain, en partie expliquée par la proximité d'origine entre hiérarchie, représentants et gouvernés, tous issus des laboratoires. Mais on est aussi frappé par les moyens et le temps que les directions consacrent à la quête d'informations sur les chercheurs et les laboratoires, en diversifiant sources et supports. Cette trame d'informations leur permet d'élaborer leurs propres jugements pour les décisions d'allocation de ressources. Car tout en entretenant des relations importantes avec les commissions, dont elles ont besoin, les directions laissent

percevoir, de façon plus ou moins sensible, une certaine méfiance à l'égard des « représentants », jugés incapables d'élaborer une politique scientifique et parfois accusés de corporatisme ou d'autosatisfaction. Le Comité national peut alors se trouver court-circuité par la création d'autres procédures d'évaluation, ou soumis lui-même à évaluation.

- Ainsi en sciences de la vie, Claude Paoletti présente-t-il un caractère d'innovateur institutionnel en créant la procédures des Atipe (Actions incitatives sur programmes et équipes), destinée à introduire de la souplesse dans un contexte où le nombre d'unités ne doit pas augmenter et où les fermetures ne peuvent se multiplier : elle vise à donner à un jeune chercheur CR1 ayant un projet jugé intéressant dans l'un des axes ciblés par la direction, la possibilité de créer son équipe au sein d'une unité existante autre que la sienne. L'évaluation, entièrement extérieure au Comité national, est confiée à des comités d'Atipe réunis annuellement pour sélectionner les propositions, et composés d'experts français et étrangers choisis par le président du comité, seul celui-ci étant nommé par le directeur de département. Largement perçues comme un succès, les Atipe permettent alors l'émergence d'une vingtaine d'équipes24; la procédure sera ensuite généralisée à l'ensemble du CNRS. Claude Paoletti introduit également une évaluation externe sous la forme de comités d'audits internationaux, composés d'experts qu'il choisit lui-même. Souvent interprétée comme un acte de défiance à l'encontre du Comité national et des comités scientifiques des unités, cette innovation, qui présente aussi avantages et inconvénients, est utilisée par le directeur pour obtenir un état des lieux d'une discipline en France (retard constaté en virologie et en parasitologie) et/ou faire ausculter des unités.
- 41 Le directeur des sciences de la vie n'est pas le seul à introduire la procédure d'audit au CNRS à cette période. Le directeur général fait de même, selon une conception qui n'est plus scientifique mais organisationnelle cette fois. En effet, la nouvelle Délégation aux études et audits, directement rattachée à François Kourilsky en décembre 1989, gère une procédure d'évaluation externe qui écarte de son champ d'investigation la production scientifique pour s'intéresser aux conditions de cette production, c'est-àdire au fonctionnement des services, programmes, procédures, etc. La Délégation a ainsi pour objectif de procurer au directeur général une vision plus complète de son établissement que celle procurée par les instances d'évaluation collégiales, en faisant appel, selon une méthodologie exigeante, à un regard extérieur. Si la procédure des audits est introduite avec prudence au CNRS en évitant d'entrer en concurrence avec le Comité national, ce dernier fera lui-même l'objet d'un audit, opération de grande ampleur lancée en 1992 sur deux ans. On peut souligner le renversement de perspective consistant à faire « évaluer les évaluateurs » par des intervenants extérieurs - et non plus sous la forme participative habituelle d'une réflexion interne. Trois équipes (un cabinet de consultants, des chercheurs en gestion de l'École des Mines de Paris et des historiens du CNRS) vont travailler en parallèle selon des approches différentes, en présentant régulièrement leurs résultats au groupe d'experts, lui-même suivi par des rapporteurs désignés par le comité consultatif des audits25. Outre la période de rodage de la Délégation, les nombreux débats qui ont traversé le CNRS en 1990-1991 expliquent peut-être aussi l'absence de réactions d'hostilité affichées à cet audit. En effet, la législature que nous avons étudiée s'est achevée par une réforme du Comité national, source de grande agitation au CNRS. Tout projet de modernisation et de restructuration de l'établissement touche nécessairement l'instance représentative d'évaluation, au

- carrefour entre l'évolution des disciplines et les orientations stratégiques de l'étatmajor.
- 42 L'auteur exprime tous ses remerciements à Pierre Grémion pour sa lecture attentive de ce texte.

# **NOTES**

- **1.**M. Polanyi, « *The Republic of Science. Its Political and Economic Theory* », *Minerva*, vol.1, n° 1, 1962, p. 54-73.
- **2.**Par exemple la théorie des réseaux sociotechniques développée par M. Callon et B. Latour (eds), *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, La Découverte, 1989.
- **3.**Pour une histoire du CNRS, voir : J.-F. Picard, La République des savants. La recherche française et le CNRS, Paris, Flammarion, 1990, ainsi que la série des Cahiers pour l'histoire du CNRS éditée à l'occasion du cinquantenaire de l'organisme, qui rassemble divers travaux et témoignages ; plus ciblé :G. Ramunni, Les Sciences pour l'Ingénieur. Histoire du rendez-vous des sciences et de la société, Paris, CNRS ÉDITIONS, 1995.
- 4.Inserm: Institut national de la santé et de la recherche médicale; Inra: Institut national de la recherche agronomique; CEA: Commissariat à l'énergie atomique.
  5.C'est le deuxième directeur général biologiste après le généticien Georges Teissier de 1946 à 1950, la physique ayant jusque-là fourni tous les autres directeurs.
- **6.**Les unités propres de recherche (1/3 du total en 1990) relevant exclusivement du CNRS; les unités de recherche associées dépendant administrativement d'un autre organisme et associées au CNRS qui leur attribue des personnels et des moyens; les unités mixtes de recherche placées sous la responsabilité conjointe du CNRS et d'un autre organisme ou entreprise.
- **7.**Ainsi que deux commissions transversales relatives à la gestion et à la valorisation de la recherche.
- **8.**6 par le collège A au scrutin uninominal majoritaire à deux tours ; 5 par le collège B et 2 par le collège C au scrutin de liste à la représentation proportionnelle au plus fort reste. En 1991, des modifications sont introduites, qui séparent les collèges chercheurs et universitaires, changent le mode de scrutin pour le collège A, diminuent d'une unité le nombre total de membres tout en ajoutant un membre élu du collège C aux dépens des membres nommés, qui passent de 9 à 7.
- **9.**Le traitement de la demande sociale constitue l'une des causes de tensions entre le Comité national et les directions scientifiques selon A. d'Iribarne : « Le CNRS.
- Propositions d'analyse pour une réforme », Gérer et Comprendre, n° 57, septembre 1999.
- **10.**La peer review, simultanément source de contrôle et de reconnaissance, doit garantir que les résultats obtenus sont évalués par des spécialistes possédant une connaissance approfondie du domaine pour juger de leur exactitude et de leur originalité.
- 11. Généralistes telles *Science*, *Nature*, ou les PNAS de l'Académie des Sciences américaine pour toutes les disciplines. En physique *Physical Review Letters*, *Physical Review*, *Journal of Physics*, *Journal of Applied Physics*, ...; plus spécialisées : *Molecular Physics*,

Solid State Physics,... en biochimie et biologie moléculaire : Journal of Molecular Biology, Journal of Biological Chemistry, Biochemistry, EMBO Journal, ... ; en biologie végétale : Phytopathology, Plant Physiology,... Un classement des revues est établi selon leur facteur d'impact par l'Institute for Scientific Information, situé à Philadelphie.

12.Les ITA ne participent pas aux concours et promotions des chercheurs ; les membres de rang B votent pour les recrutements DR2 mais non pour les promotions ultérieures.

- **13.**Cet ethos est composé de plusieurs normes (universalisme, « communalisme », désintéressement, scepticisme organisé, ainsi qu'originalité et humilité) qui guident les comportements des scientifiques selon R.K. Merton : « *The Normative Structure of Science* » in *The Sociology of Science*, Chicago, University of Chicago Press, 1973.
- **14.**Mis en évidence dans les sciences par R. K. Merton, qui s'inspire du texte biblique : « On donnera à celui qui a, et il sera dans l'abondance ; quant à celui qui n'a pas, on lui ôtera même ce qu'il a. » R.K. Merton : « *The Matthew Effect in Science* », *Science*, vol.159, 1968.

**15.**Sans pouvoir résoudre ce problème, des actions de gestion des ressources humaines, pilotées tout d'abord par le sociologue Renaud Sainsaulieu, sont introduites au CNRS à partir de 1989-1990 de façon expérimentale et participative, notamment à destination des directeurs d'unités et des ITA. Voir V. Padoan, R. Sainsaulieu, « Une GRH pour la science. Cinq ans d'innovation sociale au CNRS », *Travaux sociologiques du LSCI*, n° 42, 1994.

**16.**Celle-ci est mentionnée par J. Lautman, « L'évaluation au CNRS », *Cahiers pour l'histoire du CNRS*, CNRS ÉDITIONS, n° 10, 1990, p. 9-18.

17. Postes ouverts sur concours spécifiques publiés au *Journal Officiel*, avec un ciblage géographique puis seulement thématique pour respecter les règles de la Fonction publique. Les autres postes sont banalisés.

**18.**Au bout des quatre années d'ancienneté réglementaires au grade CR2, les promotions CR1 sont généralement obtenues sans difficulté.

**19.**Une dizaine de jours de présence, quatre à six semaines au total pour un membre ordinaire, et jusqu'à deux mois et demi à trois mois pour le président, aidé du secrétaire.

**20.**Concept classique en sociologie et psychologie sociale, qui désigne la situation d'un individu soumis à des attentes de rôle contradictoires émanant de son environnement social, attentes qu'il ne peut satisfaire toutes de manière performante et qui provoquent un conflit interne.

**21.**Sur ce sujet, voir C. Perelman, L. Olbrechts-Tyteca, *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique*, Ed. de l'université de Bruxelles, 1992. Sur le gouvernement représentatif, considéré comme un « gouvernement par la discussion », voir B. Manin, *Principes du gouvernement représentatif*, Paris, Calmann-Lévy, 1995.

**22.**Processus analysé par J. Steiner et R. Dorff, « Decision by interpretation : a new concept for an often overlooked decision mode », British Journal of Political Science, 10, 1980, p. 1-13 : une synthèse des débats est proposée par un participant à un moment donné et acceptée par l'auditoire si aucun membre ne s'y oppose ouvertement, qu'il l'approuve, qu'il soit indifférent ou bien que la protestation soit coûteuse.

**23.**Pour une analyse psychosociologique de la délibération, voir : S. Moscovici, W. Doise, *Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*, Paris, PUF, 1992.

**24.**Pendant la direction de C. Paoletti, en virologie, microbiologie, biologie cellulaire, biologie du développement, génome, biologie structurale. Les thématiques sont ciblées pour deux ans, voire reconduites.

**25.**Voir « Comité national : les leçons de l'audit », *Le Journal du CNRS*, n° 52, avril 1994 ; D. Fixari, J.-C. Moisdon, F. Pallez, « Gérer en évaluant. Le rôle du Comité national de la recherche scientifique », *Cahier n° 6 du Centre de Gestion Scientifique*, octobre 1993.

# RÉSUMÉS

#### **Evaluation at CNRS**

Our sociological investigation of four national committee's sections (term of office 1987-1991) in physics and biology and of the direction under François Kourilsky's management shows how the representative authorities are mobilized by the actors in the subtle exercise of scientists government. It offers insights into the articulation between disciplinary logic and organizational logic. Located at the intersection of these two spheres, the commissions enable to decode the peers' judgment with an interactionnist approach. Their members have judgment autonomy without, however, being released from cognitive and organizational constraints. Some elements of the situation are imposed on them; they work under pressure, giving their advisory opinions to a decision-making hierarchy who possesses its own objectives and controls the resources allocation; confronted with credibility obligations, they show concern for objective judgments, disclosing this way the difficulties of a demanding intellectual activity and of a delicate institutional position. Then we bring out several conceptions of scientific merit and research management, as well as roles differently invested according to the participants and the situation. Two typical patterns of decision, elitism and equity, are proposed in a contrasting way. Different facets of the representative role that each member may assume alternately are superimposed on these non fixed attitudes. Then we identify the mechanisms through which the preferences of the commissioners, who are required to come to an agreement in a limited time, are formed, evolve and aggregate: deliberation and decision-making rules, guided by the commission's president and board, allow them to discover and to put together evaluation attitudes and constraints into collective choices. So we can think about the virtues and limits of the two observed procedures, by consensus or by votes, that contribute with other variables to draw commission styles. If there are close interactions between the representative and executive spheres, the way of governing the CNRS can be modified with some innovations that senior staff members introduce concerning evaluation.

## **AUTFUR**

# CATHERINE VILKAS

Catherine Vilkas, ingénieur agronome et docteur en sociologie, est maître de conférences à l'université de Limoges, Groupe de recherches sociologiques, et IUT du Limousin, département Gestion des entreprises et des administrations. Ses recherches portent sur le fonctionnement des établissements scientifiques et sur les systèmes locaux d'innovation, après une thèse traitant de « L'art de gouverner la science dans le système public français : le cas du CNRS. Représentation, évaluation, direction de quatre disciplines », Institut d'études politiques de Paris, 2001. Autre ouvrage, en

collaboration avec Philippe Urfalino : Les Fonds Régionaux d'Art Contemporain. La délégation du jugement esthétique, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques Politiques », 1995.