
Les nouvelles formes d'organisation de la recherche



Vingt ans de programmes interdisciplinaires au CNRS

En 1976, le directeur général du CNRS créait sous son autorité le premier programme interdisciplinaire de recherche. En 1997, vingt et un programmes consacrés à des finalités scientifiques ou répondant à des problèmes de société sont en activité. Une expérience qui montre la difficulté de l'administration de la recherche, tenue à un compromis permanent entre le respect de la créativité du chercheur et la nécessité d'orienter les dépenses de recherche au mieux des besoins de la société.

**par Maurice Claverie
Ingénieur de recherche honoraire
du CNRS**

Le CNRS est le plus grand organisme de recherche fondamentale d'Europe. Créé en 1939, il produit du savoir dans tous les domaines de la connaissance et met ce savoir au service de la société. Il emploie 12 000 chercheurs et 14 000 collaborateurs techniques. Son budget s'est élevé à 14,7 milliards de francs pour l'année 1997. Il s'appuie sur plus de 1 400 unités de recherche implantées sur l'ensemble du territoire national. Ces unités de recherche sont rattachées à

des départements scientifiques correspondant aux grandes disciplines scientifiques. En 1976, le directeur général du CNRS créait sous son autorité le premier programme interdisciplinaire de recherche. En 1997, vingt et un programmes consacrés à des finalités scientifiques ou répondant à des problèmes de société sont en activité. Cet article relate les étapes de cette expérience qui montre la difficulté de l'administration de la recherche, tenue à un compromis permanent entre le respect de la créativité du chercheur et la nécessité d'orienter les dépenses de recherche au mieux des besoins de la société.

La présentation qui va suivre de vingt ans de programmes interdisciplinaires au CNRS n'est pas un travail d'historien, mais celle d'un acteur engagé durant toute cette période dans l'animation de ces programmes (1). Puis-je être pardonné pour une éventuelle partialité dans mon jugement sur ce mode d'organisation de la recherche et pour une sympathie particulière pour mes collègues : responsables des programmes ou chercheurs dans les laboratoires, qui ont travaillé avec conscience, et souvent avec enthousiasme, dans ce cadre.

Le contexte de l'organisation de la recherche au CNRS

Depuis le début des années 1970, l'organisation du CNRS présente la même physionomie générale. La recherche est menée dans des unités de recherche de tailles diverses, se partageant entre, d'une part, des unités propres regroupant des personnels du CNRS (chercheurs, ingénieurs, techniciens et administratifs dans des locaux apparte-

nant au CNRS et équipés par ses soins d'instruments scientifiques) et, d'autre part, des unités des universités, liées par convention avec le CNRS, ce qui est une originalité de l'établissement. Le statut d'association ou de mixité est accordé après évaluation du projet scientifique du laboratoire. Il lui apporte pour quatre ans le soutien du CNRS suivant tous ses modes d'action : affectation de chercheurs, de personnel techniques, dotation d'équipements, crédits récurrents de soutien de base.

Les laboratoires qui sont rattachés en fonction de leur discipline scientifique, à 7 départements scientifiques (voir le tableau I), jouissent d'une grande autonomie de leur démarche de recherche sous réserve d'un jugement favorable de l'instance d'évaluation.

L'évaluation, à la fois, des chercheurs et des unités de recherche est, en effet, assurée par le « comité national » de la recherche scientifique. Cette organisation comprend une quarantaine de comités composés à parts égales de chercheurs élus par leurs collègues, et de personnalités scientifiques nommées par le ministre chargé de la Recherche. Le comité national joue un rôle primordial dans la carrière des chercheurs (recrutement, promotion) et dans la vie des équipes de recherche (création, renouvellement et proposition des responsables).

Les départements scientifiques ont la responsabilité de l'attribution des moyens : postes de chercheurs et de personnels techniques, dotation d'équipements, crédits récurrents de soutien de base. Leur politique scientifique s'exerce à travers l'affectation préférentielle de moyens sur des axes

(1) Directeur-adjoint du PIRDES (1976-1980), directeur du PIRDES (1980-1981), directeur du PIRSEM (1982-1992), coordinateur des actions interdisciplinaires (1994-1997).

TABLEAU I
Liste des départements scientifiques du CNRS de 1976 à nos jours

Physique nucléaire et corpusculaire (1)
Sciences physiques et mathématiques
Sciences pour l'ingénieur
Sciences de l'univers (2)
Sciences chimiques
Sciences de la vie
Science de l'homme et de la société
(1) associé à l'Institut national de physique nucléaire et de physique des particules (IN2P3)
(2) associé à l'Institut national des sciences de l'univers (INSU)

scientifiques jugés prometteurs pour l'avancement des connaissances.

Les laboratoires disposent d'autres ressources que celles attribuées par le CNRS : tous ont accès aux financements contractuels venant de l'industrie, des agences publiques nationales et de la commission européenne. Les laboratoires universitaires disposent en plus des personnels et des crédits de l'université.

Enfin, le directeur général, outre la direction de l'administration largement déléguée au secrétaire général, définit et mène, à un degré variable selon sa personnalité et sa conception du système de recherche, une méta-politique scientifique qui s'est exercée sous plusieurs formes :

- une politique de grands instruments centralisés à la fois en raison de leur poids budgétaire et du cas fréquent où ils présentent de l'intérêt pour plusieurs disciplines scientifiques ;
- une politique de promotion de l'interdisciplinarité ;
- une politique de valorisation de la recherche et d'ouverture vers l'industrie ;
- une politique de relations universitaires s'exprimant par une politique de conventions globales et pluriannuelles avec les universités et non plus seulement avec des unités associées considérées séparément ;
- une tentative de plan stratégique global de l'organisme.

En 1975, point de départ de la période que je relate, l'organisation du CNRS avait acquis dans ses grandes lignes la physionomie actuelle que je viens de résumer. Les sept départements scientifiques existaient, mais l'environnement

extérieur du CNRS était sensiblement différent.

Les ressources extérieures étaient faibles en comparaison avec la subvention de l'Etat. En effet, les contrats industriels étaient limités, notamment parce qu'ils jouissaient d'un préjugé défavorable auprès des instances d'évaluation. De même, les contrats de la Commission européenne ou les subventions régionales étaient encore modestes. Enfin, les universités qui ne revendiquaient pas en général une politique de recherche d'établissement, ne disposaient que d'un budget propre de recherche très limité.

Seule la Direction générale de la recherche scientifique et technique (DGRST), structure d'administration centrale rattachée au Premier ministre, distribuait sur appels d'offres des crédits dits d'action concertée.

Le CNRS souhaitant conserver la maîtrise de la politique scientifique, avait réagi en créant, au début des années 1970, les actions thématiques programmées (ATP), qui consistaient également à financer des projets de recherche sélectionnés après des appels d'offres. Les ATP étaient gérées par les départements scientifiques et le plus souvent dans un contexte mono-disciplinaire. En 1975, la direction du CNRS éprouvait le besoin d'outils de politique scientifique plus volontariste pour répondre notamment aux défis scientifiques que lui lançait la société.

Naissance des programmes interdisciplinaires de recherche 1976 - 1981

Le concept de programme interdisciplinaire de recherche (PIR) a été proposé par M. Robert Chabbal, alors directeur de la physique, au directeur général du CNRS, au début de 1975, et la création d'un programme sur l'énergie solaire a été approuvée par le conseil d'administration du CNRS en août 1975.

Face aux mentalités de l'époque, le concept était révolutionnaire. Il brisait en effet plusieurs tabous : afficher au sein du CNRS un objectif de recherche finalisée, construire des actions de recherche collective pluridisciplinaires, monter des collaborations avec l'industrie, pousser les recherches finalisées jusqu'au stade de composants probatoires ou de prototypes.

M. Robert Chabbal avait fait l'hypothèse qui s'est vérifiée par la suite, que la forte motivation des chercheurs en faveur du développement de l'énergie solaire, résultant à la fois de la crise de l'énergie et du mouvement écologiste, allait provoquer suffisamment de vocations de chercheurs réorientant leur activité pour créer une communauté durable.

Pendant cette période 1976 -1981, quatre autres programmes ont été créés, ayant une implication sociale ou environnementale :

- le programme de recherche sur l'environnement suscitait les mêmes motivations individuelles que le programme énergie solaire ;
- le programme de recherche sur les bases des médicaments visait la finalisation et la valorisation industrielle des recherches au profit de la santé publique ;
- le programme PIRPSEV (prévision et surveillance des éruptions volcaniques) a été motivé par l'éruption de la Soufrière qui avait beaucoup ému l'opinion publique ;
- enfin le PIR Océan, orienté vers la recherche océanographique, comportait un volet tourné vers la gestion de la flotte océanographique.

La mise en œuvre de ces différents programmes s'est effectuée avec une certaine improvisation : les directeurs de programme rattachés au directeur général, ont reçu des attributions de moyens (postes, budget) et une délégation de signature leur permettant

d'attribuer ces moyens auprès de toute unité du CNRS. Chaque programme a été doté d'un conseil scientifique et de comités d'actions de recherche. Ces structures proposées par le directeur de programme à l'approbation du directeur général étaient totalement indépendantes du comité national. Enfin, ces nouveaux programmes ont été particulièrement bien placés pour recueillir le financement venant de nouveaux « guichets » créés pendant la même période : Commissariat à l'énergie solaire, ministère de l'Environnement (service de recherche).

Soutenus par la volonté politique du directeur général, ces programmes ont eu une action particulièrement efficace, faisant naître des communautés pluridisciplinaires de chercheurs autour de thématiques finalisées, donnant une forte visibilité à leurs recherches et créant des liens durables avec le milieu économique et social.

Cette situation favorable a été, par contre, mal vécue par les départements scientifiques et le comité national. Les départements scientifiques ont ressenti comme une perte de pouvoir la possibilité pour les PIR d'attribuer des moyens à leurs laboratoires. Le différent principal portait sur l'attribution de postes de chercheurs. Les départements contestaient - à juste titre, il faut le reconnaître - le recrutement d'un chercheur sur un thème pointu d'un programme, arguant que le chercheur ferait ensuite trente ans de carrière bien après la fin du programme. Le comité national a vu son monopole de l'évaluation menacé. Ces états d'âme seraient restés anecdotiques si quelques chercheurs n'avaient

TABLEAU II
Liste des programmes interdisciplinaires de recherches, créés entre 1976 et 1981 (titres et directeurs)

Programme interdisciplinaire de recherche pour le développement de l'énergie solaire :	
PIRDES	créé en 1976 (Robert Chabbal 1976, Michel Rodot sept 76, Maurice Claverie 1981).
Programme interdisciplinaire de recherche sur les bases des médicaments :	
PIRMED	créé en 78 (Pierre Potier).
Programme interdisciplinaire de recherche sur l'environnement :	
PIREN	créé le 12 sept 78 (Francis Cambou 1978 ; Maurice Bernard, Michel Aubry 1982-1986, Zaher Massoud 1986-1990, Alain Ruellan 1990-94, Alain Pavé 1994).
Programme interdisciplinaire de recherche sur la prévision et la surveillance des éruptions volcaniques :	
PIRSEV	créé en 1977 (Michel Treuil).
Programme interdisciplinaire de recherche océanographique :	
PIROCEAN	créé en 81 (Roger Chesselet).

pas attribué à tort ou à raison leurs retards de carrière à leur engagement pour l'énergie solaire ou l'environnement.

L'institutionnalisation des PIR 1982 - 1990

Lors de la réforme des statuts du CNRS, le concept de PIR était suffisamment ancré dans les esprits, pour qu'il en soit fait mention dans le nouveau décret d'organisation du CNRS, sous la dénomination de « programmes intéressant plusieurs départements ». Cette dénomination résultait d'un compromis : en effet, elle estompe le fait que le programme résulte d'une volonté de politique scientifique de

directeur général, pour le définir par rapport aux départements dont les laboratoires contribuent aux recherches qu'il suscite.

Mais les programmes étaient officiellement nés et leur liaison avec le comité national était assurée par la création de comités de programme comprenant des personnalités scientifiques choisies par le directeur général et un nombre au moins égal de membres du comité national, cooptés en son sein. Le comité de programme étant une instance du Comité national, cette réforme a satisfait la revendication du Comité national de disposer d'un droit de regard et d'évaluation sur les programmes. Mais les « programmes intéressant plusieurs départements » étant toujours des PIR et, en plus, confortés par leur nouvelle légitimité, leurs relations avec les départements scientifiques sont restées souvent conflictuelles.

Pendant cette période, la finalité industrielle apparaît dans les motivations des programmes qui sont créés (voir le tableau III). L'exemple le plus flagrant est celui du programme de recherche sur les matériaux (PIRMAT), qui va développer de nombreuses collaborations avec l'industrie. Le programme PIRDES va devenir le PIRSEM et élargir son activité vers l'utilisation rationnelle de l'énergie, beaucoup plus riche en retombées

TABLEAU III
Liste des programmes interdisciplinaires de recherches créés entre 1982 et 1989 (titres et directeurs)

Programme interdisciplinaire de recherche sur les sciences pour l'énergie et les matières premières :	
PIRSEM	créé le 1.1. 82 ; élargit les attributions du PIRDES (Maurice Claverie 1982, Benjamin Dessus 1992).
Programme interdisciplinaire de recherche sur les matériaux :	
PIRMAT	créé le 29 mars 1982 (Jean Hanus 1982, Gérard Beck 1990).
Programme interdisciplinaire de recherche sur les technologies, le travail, l'emploi, les modes de vie :	
PIRTTEM	créé en 1984 (Alain d'Iribarne).

industrielles que l'énergie solaire de ses débuts. Les moyens mis à la disposition des programmes interdisciplinaires allaient fortement s'accroître durant cette période, notamment grâce aux financements extérieurs provenant de l'industrie ou des agences nationales.

La rationalisation des PIR 1990-1996

En 1990, le directeur général M. François Kourilsky décidait de muscler la politique scientifique du CNRS par la préparation d'un plan stratégique global de l'établissement. La traduction opérationnelle de ce plan stratégique comprenait, d'une part, un plan d'actions dans chaque département et, d'autre part, la redéfinition de programmes interdisciplinaires. La réflexion engagée aboutissait à créer ou à redéfinir sept programmes, avec un éventail d'objectifs encore plus ouverts (voir le tableau IV). Il devenait clair que le PIR était la forme privilégiée d'action de politique scientifique de la direction générale.

Quatre nouveaux programmes présentaient des caractéristiques originales. Le programme IMABIO se consacrait à la création de plates-formes régionales d'instrumentation dans le but de promouvoir la biologie structurale. Le programme ULTIMATECH avait pour objectif de soutenir le développement de technologies avancées pour les besoins propres de la recherche.

Deux programmes s'ouvraient vers l'extérieur du CNRS. Le PIRVilles (recherches sur la ville) réunissait un cercle de fondateurs (ministères, agences...) contribuant au financement et bénéficiant des résultats des recherches. Le programme Cognisciences (recherches sur les sciences cognitives), après une première période de fonctionnement traditionnel, associe plusieurs organismes de recherche (CNRS, CEA, INRIA) au sein d'un groupement scientifique, pour assurer en commun le pilotage, le financement et l'exécution des recherches.

En vue d'améliorer les relations de ces programmes avec les départements

scientifiques, la direction générale décidait de normaliser les structures de gestion des PIR et leur procédure d'instruction budgétaire. Chaque programme a été doté d'un comité d'administration composé de représentants des départements scientifiques. De plus, les PIR devaient être financés à travers les contributions des départements, suivant une grille de participations fixées en pourcentage à la création du programme. Une cellule de coordination rattachée à la Direction de la stratégie et des programmes a été créée pour faire fonctionner cette machine administrative assez lourde. Si les comités d'administration se sont révélés des outils de dialogue fructueux entre chaque programme et les départements intéressés par son activité, la procédure budgétaire a été rapidement abandonnée au profit d'un arbitrage habituel en Comité de direction.

Une autre innovation de cette époque a été la création d'une procédure d'audit des structures du CNRS qui a été notamment appliquée aux PIR.

1996, 1997 et au-delà : les "programmes du CNRS"

En 1996, le directeur général M. Guy Aubert constatait que l'importance des financements extérieurs (indus-

trie, régions, commission européenne) masquait les signaux de politique scientifique donnés par la direction du CNRS. De plus les programmes interdisciplinaires étaient par nature inadaptés pour marquer des priorités au sein des activités d'un département, ce qui apparaissait pourtant nécessaire dans des domaines comme les sciences de la vie. M. Guy Aubert décidait donc de construire une politique de « programmes du CNRS », beaucoup plus ouverte et ambitieuse que celle des PIR existant alors.

La réflexion sur cette politique a été précédée par un appel à idées dans les directions du siège : départements et PIR. Cent vingt projets ont été préparés et examinés par des commissions ad hoc. Après rejets, regroupements (etc.), une sélection de quelques dizaines de projets par le Comité de direction a été proposée au Conseil scientifique du CNRS et au Conseil d'administration. La liste des programmes approuvés est indiquée dans le tableau V.

Les règles de création et de fonctionnement d'un programme restent celle d'un PIR. Mais l'organisation de ces programmes a du prendre en compte leur grand nombre.

Première conséquence, le directeur général délègue l'encadrement des programmes suivant une modalité originale. Il est convenu de distinguer deux rôles des directeurs : celui de directeur scientifique assurant collégialement la direction scientifique, et

TABLEAU IV
Liste des programmes interdisciplinaires de recherche créés entre 1990 et 1995 (titres et directeurs)

Programme de recherche en biologie structurale :	
IMABIO	créé le 4 avril 1990 (Sylvain Blanquet).
Programme de recherche sur les technologies ultimes pour la recherche :	
ULTIMATECH	créé le 4 avril 1990 (Hughette Launois).
Programme de recherche sur les sciences cognitives :	
COGNISCIENCES	créé le 17 avril 1990 (André Holley 1990, Jean Gabriel Ganascia 1994).
Programme de recherche sur la ville :	
PIRVilles	créé le 14 avril 1992 (Gabriel Dupuy).
Programme de recherche sur les technologies sobres et propres :	
ECOTECH	créé le 12 juillet 1993 (Benjamin Dessus)

celui de directeur de département, administrant un département. Chaque directeur scientifique se voit confier la tutelle d'un portefeuille de programmes et le rattachement des responsables de ceux-ci.

La deuxième conséquence résulte de la nécessité d'alléger les structures de pilotage. Chaque programme est doté d'un comité de pilotage restreint présidé par le responsable du programme et composé de chercheurs actifs dans les disciplines concernées, appartenant ou non aux états-majors des départements. Les comités de programme ont été créés en nombre limité, chacun évaluant plusieurs programmes ayant des disciplines scientifiques en commun. Enfin, les équipes de direction sont très réduites, se limitant souvent à un responsable scientifique à temps partiel et à un support administratif fourni par une délégation régionale du CNRS.

Cette nouvelle politique présente plusieurs points positifs incontestables. Les nouveaux programmes donnent une visibilité à des activités de recherche très importantes pour le CNRS et la collectivité, comme le génome et les télécommunications qui ne figuraient pas parmi les PIR de 1990. L'identification de ces nouveaux programmes à partir d'un appel à idées, dont les résultats ont été largement discutés, est un grand progrès pour la prise en compte des « tendances » de la recherche. La nouvelle articulation avec les directions scientifiques a amélioré le climat des relations entre les programmes et les départements.

Il est encore trop tôt pour juger du bon fonctionnement à terme de cette formule, qui présente aussi des risques de dysfonctionnements.

La plus grande préoccupation concerne le financement des programmes. Leur multiplication implique que des moyens suffisants leur soient consacrés. Or, la rigueur du budget de 1998 a déjà conduit à renoncer à plusieurs programmes créés en 1997.

La seconde concerne la fragilité des structures. La confusion dans une structure matricielle entre les responsables verticaux et horizontaux est un risque dénoncé par tous les manuels

d'organisation des entreprises. La spécificité du monde scientifique permettra peut-être cette exception du CNRS, sous réserve que les directeurs scientifiques puissent libérer le temps nécessaire à ces tâches supplémentaires. L'avenir montrera si elle est compatible avec le maintien de la spécificité et de l'autonomie des programmes.

La légèreté de l'échelon de direction du programme, si elle n'est pas incompatible avec le lancement d'appels d'offres et de financement d'actions de recherche ponctuelles, ne semble pas permettre le montage de projets coopératifs complexes avec éventuellement des partenaires industriels et le suivi

des résultats des recherches, comme le pratiquaient les PIR.

Enfin, le nombre et la dispersion à la fois du rattachement et de la localisation géographique des responsables de programmes ne favorise pas la mise en commun de leur expérience, et aucune structure n'est chargée de faire la synthèse de leurs modes d'action.

Bilan global de vingt ans de programmes interdisciplinaires

Il est de bon ton de dire que la recherche ne se programme pas et cela est

TABLEAU V
Programmes du CNRS en 1997 (par grands domaines)
Titres du programme et responsables

I. Connaissance du vivant et ses enjeux

- Génomes : Francis Gilbert
- Physique et chimie du vivant : Daniel Mansuy
- Microbiologie fondamentale : Michael Chandler
- Imagerie médicale : Jacques Bittoun
- Santé - société : Claudine Herzlich

II. Environnement

- Variabilité de l'environnement de la terre : Laurent Labeyrie
- Paléoenvironnement, évolution des hominidés : Alain Tuffreau
- Environnement, vie et sociétés : Alain Pavé
- Aval du cycle électronucléaire : Hubert Doubre
- ECODEV : Benjamin Dessus

III. La société et sa dynamique

- L'identité européenne en question : Patrick Weil
- Dynamiques urbaines : Jean Robert
- Archives de la création : Michel Blay
- Risques collectifs et situations de crise : Claude Gilbert

IV. Systèmes de production et communication

- Systèmes de production : René Soenen
- Enjeux économiques de l'innovation : David Encaoua
- GIS - Sciences de la cognition : Jean-Gabriel Ganascia
- Télécommunications : Georges Salmer

V. Matière, Matériaux, Technologies

- Génie des procédés chimiques, physiques et biotechnologiques : Daniel Tondeur
- ULTIMATECH (nanostructures et optique) : Huguette Launois
- Microsystèmes : Daniel Hauden
- Matériaux : Jean-François Baumart
- Catalyse et catalyseurs pour l'industrie et pour l'environnement : Jean-Claude Colson
- Modélisation, simulation numérique : Claudine Schmidt-Lainé
- Diffusion des ressources technologiques : Maurice Claverie

sûrement vrai en ce qui concerne les grandes découvertes. Mais la recherche a besoin de moyens pour s'exercer et la limitation des budgets impose de faire des choix. Les programmes du CNRS ont été créés dans cet esprit et il semble que les chercheurs, quoique très jaloux de leur autonomie, aient participé volontiers aux différents programmes. Cette attitude positive me semble liée à leurs caractéristiques : les programmes n'ont jamais eu l'ambition de couvrir la totalité des activités d'un domaine scientifique. Aussi les chercheurs y ont-ils adhéré volontairement sans ressentir une perte de leur indépendance. Par ailleurs, les programmes étaient conscients du souci de reconnaissance académique des chercheurs et, à la différence des agences extérieures, ont limité leur demande de rapports inutiles.

Un autre constat fait par les responsables de programmes va à l'encontre de l'idée reçue de l'individualisme des chercheurs : leur intérêt pour les actions collectives et pluridisciplinaires de recherche. Le PIRSEM et le PIRMAT ont particulièrement développé cette forme d'action regroupant un nombre restreint d'équipes de recherche de disciplines souvent différentes autour d'un objet de recherche commun. Cette forme d'approche pluridisciplinaire a prouvé être un outil très efficace et satisfaisant pour les chercheurs. Par contre, les véritables recherches interdisciplinaires (en biologie structurale, par exemple), impliquant une culture mixte de deux disciplines, se sont révélées moins fréquentes.

Le CNRS a vécu en vingt ans un profond changement de l'attitude des chercheurs

vis à vis de la recherche finalisée et de la collaboration avec l'industrie. Une interprétation cynique est d'expliquer le développement des contrats par la pénurie des crédits publics, une autre plus positive est de l'attribuer à la prise de conscience par les chercheurs d'une nouvelle forme d'utilité sociale. Quelle que soit l'explication, les programmes ont à la fois profité et contribué à cette dynamique.

En effet, bien souvent, les programmes ont soutenu des recherches établissant un tremplin entre les recherches de base poussées par la dynamique propre de cette recherche et les recherches d'intérêt industriel soutenues plus tard par des contrats extérieurs. Inversement, certains des programmes ont reçu de l'industrie ou des agences, des compléments de financement substantiels.

Enfin, les programmes ont joué un rôle important en développant la visibilité des recherches menées au CNRS sur des sujets ayant un grand intérêt national. Dans les domaines de l'environnement et de l'énergie, notamment, le CNRS est reconnu comme un acteur national à part entière, grâce à l'existence et la représentativité des programmes. En effet, si les recherches soutenues par un programme ne concernent qu'une fraction des unités de recherche travaillant dans un domaine, les responsables des programmes en ont la connaissance complète et sont les ambassadeurs de toutes, tant vis à vis de la direction du CNRS que vis à vis de l'extérieur.

Une succession

de tentatives

Plus de vingt ans après sa création, le concept de programmes de recherche reste en vigueur au CNRS. Comme on l'a vu, cette forme d'animation de la recherche ne se marie pas facilement avec l'organisation des laboratoires en départements suivant la classification d'Auguste Comte.

Aussi les vingt ans en question n'ont-ils pas été vécus comme un long fleuve tranquille, mais comme une succession de tentatives pour atteindre une organisation librement acceptée par tous les acteurs du CNRS, sans qu'on puisse affirmer que ce processus soit arrivé à son terme.

En tant que responsable de programme durant quinze ans, pendant lesquels j'ai eu des contacts journaliers avec des chercheurs, je retire l'impression que l'organisation d'une recherche collective et pluridisciplinaire autour de sujets bien choisis, répond aux aspirations de nombreux chercheurs qui sont parfois las d'une approche trop individualiste et élitiste de la recherche.

Je suis aussi convaincu qu'elle est bien adaptée à la solution de problèmes complexes que la société, l'industrie, l'environnement, la santé... posent à la science.

C'est pourquoi je veux, pour conclure, rendre hommage à M. Robert Chabbal qui a introduit en 1976 au CNRS le concept de programme, innovation importante et fructueuse pour l'établissement et pour la recherche française.

