

Philippe Lazar  
Conférence du 18 janvier 2002

## **La limite des territoires de recherche entre le CNRS et l'Inserm**

J'ai été nommé à la direction générale de l'Inserm en conseil des ministres du mercredi 25 janvier 1982, quelques jours après la fin du colloque national de synthèse des « Assises de la recherche et de la technologie ». Mon prédécesseur Philippe Laudat avait cru devoir démissionner et je n'ai pas pu le retenir dans cette démarche, comme je l'avais fait pour les deux ou trois précédentes, car il avait pris de grandes distances avec le ministre, en lui adressant une lettre comminatoire. A l'Inserm, je me suis trouvé face à un problème passionnant, car j'avais contribué à l'élaboration de la théorie du renouveau organisationnel de la recherche avec le colloque et c'était en quelque sorte des travaux pratiques. L'un des éléments essentiels de réflexion était nos relations avec les autres institutions et tout particulièrement, bien sûr, avec le CNRS. Celui-ci a été mon principal partenaire, mais pas exclusif, car l'Inserm n'est pas uniquement un organisme de recherche biologique, la santé et la recherche médicale couvrant évidemment toute une série d'autres domaines comme les sciences humaines et sociales, marginalement la physique et, bien sûr, la chimie. Je dois dire, sans aucune agressivité, que la direction générale du CNRS, qui aime les simplifications, nous a souvent désigné le directeur des sciences de vie comme interlocuteur, ne voulant pas vraiment savoir que certaines autres branches du CNRS étaient également très concernées par ce qui se faisait à l'Inserm. Mes partenaires ont donc été Roger Monier, Jacques Demaille, le regretté Claude Paoletti et, enfin, Pierre Tambourin.

### **Les missions des organismes de recherche**

Il est difficile de parler des territoires sans avoir une vision des missions des organismes. On ne peut pas ne pas évoquer la création du CNRS, tout d'abord « Caisse nationale de la recherche scientifique » puis « Centre national de la recherche scientifique ». Cette grande opération, décidée sous le Front

populaire, avait pour objectif de permettre une expression moderne de la recherche, le gouvernement de cette époque ayant quelques craintes sur la capacité de l'université, en tant que telle, à assumer les transformations indispensables de tout l'appareil de recherche. Le CNRS a été créé (1939), recouvrant, a priori, toutes les disciplines, y compris des secteurs qui, ultérieurement, ont été couverts par d'autres organismes et, notamment, dans le domaine qui allait devenir spécifiquement celui de l'Inserm.

Pourquoi l'Inserm ? Pendant la guerre, sous le régime de Pétain, l'Institut national d'hygiène (INH) a été créé. Dans l'après-guerre, avec le renouveau de la recherche, nous avons connu tout un mouvement largement encouragé par le Général de Gaulle à qui on a attribué l'idée d'un développement des recherches de prestige. Dans ce contexte de la transition entre la guerre et l'après-guerre, une série d'organismes a été successivement créée. Ceux-ci avaient leur histoire et sont devenus des instituts de recherche avec des statuts différents, tels le CEA, l'Inra et l'Inserm, formalisé en tant que tel en 1964, à partir de l'INH.

La naissance de l'Inserm a été très fortement associée à des problèmes de pouvoir médical et de volonté d'un certain nombre de grands médecins, souvent parisiens, toujours mâles, de créer une entité de recherche sous leur responsabilité, pour ne pas dire sous leur coupe, et qui ont obtenu cette transformation qui avait été amorcée par Louis Bugnard, directeur de l'INH. On peut donc dire qu'une sorte de pouvoir médical s'est intelligemment installé dans le domaine de la recherche, que les pouvoirs publics y ont consenti et que « aucun effort » n'a été fait, à cette époque, pour savoir comment il fallait modifier l'existant pour faire place à l'arrivant. Michèle Barzac a été l'une des premières à évoquer la passion de notre pays pour la sédimentation successive. Les républiques passent, les peintures soudées restent. On a rajouté progressivement un certain nombre d'institutions, sans jamais se poser la question de ce que nous allions faire des institutions existantes et sans se demander s'il ne fallait pas redéfinir les fonctions de celles-ci. Ce phénomène très français n'est pas nouveau mais, actuellement, nous en atteignons le sommet, puisqu'il se crée une petite institution par jour.

### **Une collaboration Inserm/CNRS équilibrée ...**

Le problème n'est pas d'essayer d'éviter les doublons car deux laboratoires, deux équipes de recherche, deux unités de recherche ne font pas le même travail. En fait, le doublon n'existe pas. En revanche, une même entité peut avoir des étiquettes multiples et on peut se demander si cela est raisonnable. C'est ce qui a été à l'origine de nos discussions, avec une évolution alternée, avec le CNRS en particulier.

Lorsque j'ai pris la direction de l'Inserm, le tiers de nos unités de recherche étaient des unités mixtes avec le CNRS, ce qui implique des aspects positifs et des aspects presque négatifs. Le point positif est qu'il y avait un échange extrêmement important de personnels des deux institutions dans les deux sens. Dans les unités mixtes, il y avait des personnels de l'un ou l'autre organisme. Fort heureusement, cet échange de personnels n'était pas exclusivement lié à l'étiquette de mixité. Il y avait beaucoup de personnels chercheurs ou techniciens et administratifs dans les unités de l'Inserm non mixtes et vice versa. Nous étions d'accord avec Roger Monier (moins avec ses successeurs) sur le fait qu'il n'était pas absolument indispensable que l'Etat, actionnaire quasi unique, à cette époque, de ces entreprises nationalisées qu'étaient le CNRS et l'Inserm, revienne par deux fois sur un même laboratoire, avec deux procédures d'évaluation, deux procédures de financement, et donc une double administration et une double intervention sur les mêmes entités. Il nous a semblé que nous pouvions simplement nous partager les rôles en matière d'évaluation et d'attribution des moyens, donc en matière de gestion au sens le plus large du terme, en associant les procédures d'évaluation et les procédures de financement – ce que je crois indispensable dans une administration de la recherche. J'ai suivi une règle d'or à l'Inserm avec Françoise Sevin qui était directrice du département de l'évaluation et du financement de la recherche : il ne pouvait y avoir de financement sans évaluation, ni d'évaluation sans financement. Il n'était donc pas indispensable de consacrer le tiers de notre activité à évaluer et gérer des laboratoires qui l'étaient déjà par le CNRS. C'était les mêmes fonds publics, en provenance du même ministère, qui rentraient à l'Inserm ou au CNRS, puis convergeaient sur le même laboratoire par deux

voies différentes. Nous étions d'accord pour dire que toutes les fois qu'il y avait compétence dans l'un des deux organismes pour évaluer, il n'était pas indispensable que l'autre évalue à son tour. Nous avons agi dans ce sens. Nous avons également introduit l'idée que s'il n'y avait pas une compétence suffisante pour évaluer l'un ou l'autre des deux organismes, il fallait s'associer. Dans les interfaces entre la biologie et la chimie, par exemple, l'Inserm avait vraiment besoin de la compétence du département de la chimie du CNRS parce qu'insuffisamment armé du point de vue de sa capacité d'évaluation. Nous avons ainsi essayé d'introduire ce type de logique qui n'était pas une logique de territoire mais une logique fonctionnelle. Cela s'est très bien passé avec Roger Monier, mais l'accord a ensuite été rompu.

### **... mais ensuite, une logique de territoires**

Lorsque Jacques Demaille est arrivé à la direction des sciences de la vie, il a immédiatement rencontré la conférence des doyens de facultés de médecine pour leur expliquer qu'ils avaient, avec lui au CNRS, un interlocuteur privilégié dans le domaine de la recherche clinique et qu'ils allaient travailler ensemble. Nous sommes passés alors à l'opposé de la philosophie que nous avons développée avec Roger Monier, pour entrer dans une logique de territoires, manifestement en rupture intellectuelle avec l'idée qu'il existait un Institut national de la santé et de la recherche médicale et que, de ce fait, il n'était pas raisonnable de mettre une priorité sur la recherche médicale au CNRS.

### **Des financements fonctionnels extrêmement différents**

A ce stade, il faut tenir compte d'une autre dimension, pragmatique mais ô combien importante, celle du financement des organismes de recherche. Pour des raisons diverses, les financements fonctionnels du CNRS et de l'Inserm ont été longtemps considérés comme extrêmement différents. On estimait que l'Inserm était riche et le CNRS pauvre. Il est certain que les laboratoires relevant du département des sciences de la vie du CNRS étaient beaucoup moins richement dotés (ou beaucoup plus pauvrement) que les

laboratoires de l'Inserm et il faut essayer de comprendre pourquoi. L'une des raisons est que, avec des budgets globaux à peu près comparables, à la taille près (le CNRS était à cette époque six fois plus grand que l'Inserm), les options fondamentales du CNRS dans la répartition interne de ses crédits ne favorisaient pas les sciences de la vie, en particulier par rapport à la physique. La répartition interne des budgets était donc totalement déséquilibrée mais, au lieu de mener le combat à l'intérieur du CNRS pour tenter de rééquilibrer les moyens donnés par l'Etat et de rétablir un meilleur équilibre interne, on préférait « regarder dans l'assiette du voisin », en disant que si le CNRS avait peu d'argent c'était parce que l'Inserm en avait beaucoup. L'idée forte de Jacques Demaille, qui était très pragmatique, était qu'il y avait de l'argent à prendre du côté de la recherche médicale, du côté de l'industrie pharmaceutique et du côté des associations. En effet, c'était l'époque de l'essor du financement privé de la recherche médicale par des associations de plus en plus riches.

### **Au CNRS, un directeur des sciences de la vie médecin**

Jacques Demaille est un homme très intelligent, qui a beaucoup de qualités et dont je respecte la position. Je pense qu'il n'a pas lésé les autres secteurs de son département, ni obligé l'ensemble des membres du secteur des sciences de la vie à faire de la recherche médicale. Cependant, en tant que médecin hospitalo-universitaire, il s'est appuyé délibérément sur un domaine qu'il considérait comme susceptible de rapporter beaucoup parce que cela lui plaisait personnellement. Il faisait partie de ceux qui avaient mal vécu que l'on place à la direction de l'Inserm un homme qui n'était ni un médecin, ni même un biologiste, mais un mathématicien, un statisticien, qui arrivait « avec un couteau entre les dents ».

Les deux exemples alternatifs de Claude Monier, homme éclairé, biologiste non-médecin, et de Jacques Demaille donnent deux éclairages sur les types de relations possibles entre les deux institutions.

Lorsque Claude Paoletti, avec sa fougue, sa passion, ses fougades et ses allers-retours, a succédé à Jacques Demaille, les choses ont évolué de façon un peu différente. La logique était un peu perturbée, parce qu'il y avait

chez lui à la fois un désir réel de coopération et une sorte de pragmatisme de terrain, peut-être encore plus marqué que celui de Jacques Demaille. C'était une période passionnée, pas toujours facile, avec un mélange d'admiration et d'esprit de compétition, dans un contexte qui restait flou au niveau de la direction du CNRS. Il y a eu ensuite un retour vers plus de calme quand Pierre Tambourin, directeur de recherche à l'Inserm, a pris la direction des sciences de la vie, car nous avons trouvé un certain terrain d'entente.

Pour revenir au fond du problème, la question des territoires n'a cependant jamais été vraiment clarifiée.

### **Arrivé à l'Inserm, vous en connaissiez le milieu**

Je connaissais très bien ce milieu, mais être président du conseil scientifique de l'Inserm est une chose, en prendre la direction générale en est une autre. Quand j'ai été élu président du conseil scientifique, le directeur général de cette époque, Philippe Laudat, qui avait pourtant d'éminentes qualités, a essayé de faire en sorte que l'élection ne se passe pas dans la salle d'honneur de l'Institut. Il a voulu que la réunion du conseil scientifique se déroule dans une petite salle.

Il y avait une hostilité du milieu traditionnel à l'arrivée, à la direction de l'Institut, d'une personne qui ne faisait pas partie du sérail. A Paris, il y a eu une campagne effrénée pour éviter qu'une telle personne ne s'empare du fleuron de la médecine qu'était l'Inserm.

### **Un événement majeur, les « Assises de la recherche »**

Je crois, sans forfanterie et sans fausse modestie, que ma nomination à la direction de l'Inserm était dans la logique de la réussite du colloque des Assises de la recherche. J'étais vice-président du conseil scientifique de l'Inserm, élu sur les listes syndicales, après avoir été président de la commission scientifique spécialisée dans le domaine de la santé publique, dans les mêmes conditions. A l'Inserm, la vie syndicale était à l'époque assez dense et, dans la vision que j'en ai, pas corporatiste. Je n'ai jamais caché que j'avais été élu dans une commission, puis au conseil scientifique et, à l'intérieur de

chacune de ses instances, j'ai été porté à la présidence par la confiance des nommés et des élus, à partir d'une élection, non d'une nomination. Le 1<sup>er</sup> juillet 1982, Jean-Pierre Chevènement m'a fait demander, en accord avec l'autre ministre concerné (de la Santé), de prendre la responsabilité du rapport général du colloque qu'il était en train de lancer. J'ai été élu président du conseil scientifique de l'Inserm dix jours plus tard, dans les conditions que j'ai rappelées, et dans la salle d'honneur à la force du poignet.

Les six mois qui ont suivi ma nomination ont été essentiellement occupés par la préparation de cette opération extravagante au cours de laquelle on a mobilisé quelques 40 000 personnes, 10 000 communications, je ne sais plus combien de commissions, le tout avec un enchaînement de 32 assises régionales, dans toutes les régions métropolitaines et extra-métropolitaines. J'ai assisté à toutes les assises métropolitaines et à une assise extra-métropolitaine. C'était un effort d'une intensité extraordinaire. On était probablement servi par cette sorte de désir profond que les choses changent dans le domaine de la recherche.

Giscard d'Estaing avait déjà conscience qu'il fallait faire quelque chose au niveau de la recherche. C'est lui qui a lancé le redémarrage, après la décroissance impressionnante de la part de PNB consacrée à la recherche publique. Il avait demandé à François Gros, Pierre Royer et François Jacob d'établir un rapport sur la biologie.

On est passé alors d'une période où les chercheurs criaient dans la rue « CNRS - Rhône-Poulenc, accord assassin », de l'opposition absolue au pilotage de la recherche par l'aval, et en particulier par l'industrie, à une période de prise de conscience de la possibilité d'exprimer des choses et d'espérer les voir appliquer en matière de recherche. Les nationalisations nous ont beaucoup aidés psycho-politico-sociologiquement, à l'époque, parce qu'elles ont montré que la production n'était pas nécessairement le diable et que cela pouvait être réintégré comme un élément de développement du pays, dans une optique différente de celle du profit.

Le grand message du colloque a été : 1) quand on évalue les choses sérieuses en matière de recherche, on a des exigences de qualité ; 2) ce n'est pas pactiser avec le diable que de considérer que la recherche peut être utilisée

dans ses processus et dans ses résultats par des acteurs du développement économique, social et culturel, en particulier les acteurs industriels. Ceux-ci étaient «dé-diabolisés», puisqu'on pouvait re-nationaliser de grandes industries. C'est ce contexte qui a transformé le pilotage par l'aval en partenariat et ceux qui hurlaient auparavant «CNRS, Rhône-Poulenc, accord assassin» ont applaudi de joie au développement du partenariat entre le CNRS et Rhône-Poulenc.

J'ai donc été acteur, particulièrement actif de ce colloque dont j'ai eu le bonheur de faire le rapport général. Celui-ci était bon puisque (et c'est assez émouvant) il y a encore des gens qui se souviennent du discours de la porte Maillot. Il avait donc un peu marqué les esprits à l'époque et je dirais que c'est tout naturellement, compte tenu du travail que j'avais fait pendant cette préparation du colloque, que je l'ai mené à bonne fin, avec beaucoup de chance. Je n'étais pas le seul et Pierre Papon a joué un rôle extrêmement important dans toute l'organisation opérationnelle du colloque. Moi j'étais un peu plus politique et j'ai tiré le rapport vers sa finalisation. Nous avons eu de la chance, tout s'est bien passé, les rapports sont arrivés en temps voulu, les synthèses également. J'ai rédigé la synthèse des synthèses, refusant les conseils qui m'étaient donnés par mes proches, qui étaient de dire « on prend un morceau de ceci et un morceau de cela et cela fera ton rapport de synthèse » et j'ai écrit un rapport transverse. C'est ce qui a, finalement, transformé ma carrière.

Quand Jean-Pierre Chevènement m'a téléphoné, il y a vingt ans aujourd'hui, pour me dire « C'est ton tour », j'étais chercheur et content de l'être et je pense que je n'étais pas un trop mauvais chercheur. Quand on vous propose à 46 ans la direction générale de l'Inserm, on ne refuse pas, c'est un enjeu.

Le dominant, à l'époque, dans les deux ministères de tutelle (Recherche et Santé), c'était évidemment Jean-Pierre Chevènement. Ministre d'Etat, ministre de la Recherche et de la Technologie ; il avait le poids et il avait le succès du colloque derrière lui, car cette grande opération réussie était valorisante pour lui.



**Avez-vous joué un rôle pour faire que la recherche dépende du ministère de l'industrie, à l'époque de Chevènement ?**

Non, je n'ai pas eu de rôle du tout. Le ministère créé par François Mitterrand et Pierre Maurois, en 1981, a été d'emblée un ministère de la Recherche et de la Technologie. Jean-Pierre Chevènement était ministre d'Etat, ministre de la Recherche et de la Technologie. Il y avait cinq ministres d'Etat à l'époque. C'est un an plus tard, le jour de la promulgation de la loi du 15 juillet 1982, qu'il est devenu ministre de la Recherche et de l'Industrie. Quelques mois plus tard, Laurent Fabius est devenu ministre de l'Industrie et de la Recherche. C'est donc un processus qui a commencé par Recherche et Technologie, s'est poursuivi par Recherche et Industrie et s'est transformé en Industrie et Recherche.

**Le pouvoir médical à l'Inserm**

Je ne diabolise pas le pouvoir médical. Je pense que la France est ce qu'elle est, l'histoire de notre pays est ce qu'elle est et les mandarins médicaux ont joué un rôle de pouvoir dans leur travail de mandarin, en même temps qu'ils faisaient avancer les choses. Le petit groupe qui se réunissait autour de Jean Bernard, à l'époque, était très éclairé. Ils ont maintenu et développé leur pouvoir, tout en faisant progresser la réalité de la recherche médicale et sa qualité. En termes de pouvoir et de territoires, il est clair que si je suis mandarin médical, je me crée mon institution de recherche, en cherchant à bénéficier de la notoriété, de la légitimation de mon laboratoire grâce à l'étiquette valorisante du CNRS. L'INH/Inserm avait des moyens et le CNRS avait la gloire. Du fait de l'absence d'évaluation, il n'était pas très difficile d'avoir deux institutions qui donnaient, l'une une étiquette et un peu d'argent, l'autre une étiquette moins valorisante, mais beaucoup d'argent. A leur place, nous en aurions peut-être fait autant.

J'ai eu des problèmes avec les médecins, mais uniquement dans la toute première période de mes quatorze années de direction de l'Inserm. D'où sont venus ces problèmes ? Quand j'y pense a posteriori, je me dis qu'il fallait vraiment être jeune et y croire pour avoir l'audace que j'ai eue. J'ai introduit très

rapidement deux ou trois idées fortes. La première était qu'il y avait des unités de recherche à l'Inserm et que, par conséquent, il fallait prendre ce problème de front en tant que tel, c'est à dire en essayant de donner une consistance à ces unités, les reconnaître en tant que telles et ne pas fuir la difficulté de leur évaluation et de leur financement, ce qui était le cas précédemment. La durée du mandat était alors de six ans, sans limitation du nombre de ceux-ci et les directeurs d'unités se rencontrant dans un couloir disaient « Je crois que mon unité a été évaluée l'année dernière » ! Alors que j'étais membre de commission, le discours était « Je ne créerai plus d'unité si, au préalable, vous n'en fermez pas ». Personne n'avait envie de fermer une unité parce que, à cette époque, cela ne se faisait pas. Philippe Laudat avait donc trouvé la solution qui consistait à ne plus financer les unités de recherche mais à créer des appels d'offres fonctionnels avec des financements à la clé. Il demandait aux laboratoires d'aller chercher de l'argent, créant donc des compétitions au travers du financement fonctionnel pour ne pas avoir à gérer directement le problème du financement propre des laboratoires. Je suis arrivé avec l'idée que, si on conservait les unités de recherche, il fallait que celles-ci soient évaluées et financées et il fallait donc être en contact direct avec les laboratoires et leurs directeurs. Dès la première année, j'ai organisé ce qu'on a plus tard, curieusement, appelé les « grand' messes » (ce qui n'est pas dans ma culture), où je rassemblais l'ensemble des directeurs d'unités. Il est vrai que la première fois que je les ai rassemblés, je n'ai pas été très habile, mais il n'était pas facile de prendre ce contact collectif. Je ne leur ai, par exemple, pas donné la parole, ce qui était un peu goujat et que je ne referais plus. Dès la deuxième année, un dialogue s'est établi.

### **Une révolution : la durée du mandat des directeurs d'unités**

Dès la première année, avec un délai moratoire, j'ai annoncé que, à partir de 1985, la durée des mandats des directeurs d'unités serait limitée à 12 ans et que ce serait, bien entendu, rétroactif. Cela a été le choc. Le *Quotidien du Médecin* et d'autres organes nous ont présentés, Jean-Pierre Chevènement et le directeur de l'Inserm, comme traînant les meilleurs scientifiques français,

les grands médecins français en place de Grève, avec charrettes à l'appui, la guillotine et Fouquier-Tinville. La situation était vraiment conflictuelle. Il est vrai que je n'ai pas tout de suite trouvé la bonne réponse. Ce que j'avais annoncé était que la durée des mandats des directeurs serait limitée à douze ans. Je ne l'avais pas inventé, c'était dans la loi et nous l'avons transposé. Cependant, il a fallu quelques mois pour trouver la manière intelligente de gérer cette règle des douze ans. Cela voulait dire que nous allions créer des mandats de quatre ans renouvelables deux fois, que si un directeur souhaitait revenir en tant que directeur d'un laboratoire au bout de douze ans, il pouvait parfaitement le faire. Mais, il devrait alors rassembler autour de lui un certain nombre de personnes qui donnent leur accord pour participer à la création d'un laboratoire. Ensuite, il y aurait un concours, ce qui signifiait que le laboratoire ne serait plus examiné en tant que tel, mais mis en concurrence avec des nouveaux laboratoires. L'opposition a duré jusqu'à ce que les directeurs d'unités comprennent vraiment que ce que j'avais dit avait un sens opérationnel fort, c'est à dire que ceux d'entre eux qui voudraient revenir et qui en auraient les compétences pourraient revenir. Très rapidement, dès que la mesure a été effectivement mise en place en 1985, on s'est rendu compte que ce n'était pas si aberrant. Cette façon de gérer les fermetures, plus que les ouvertures, permettait à un certain nombre de personnalités, conscientes qu'elles avaient fait leur temps, de ne pas revenir, donc de partir « portes ouvertes et tapis rouge devant la porte » et de ne pas se mettre en situation d'avoir à se faire réévaluer. Les « meilleurs », ceux qui étaient encore porteurs d'une capacité de recherche, d'innovation et de direction d'un laboratoire revenaient et, tout naturellement, étaient repris, classés en tête. Ils se sont rendu compte que c'était, au contraire, une façon d'assainir de façon régulière la situation, sans mettre des gens en situation d'échec. Cela s'est donc, en fait, très vite très bien passé.

### **Pendant le même temps, le CNRS ?**

Le CNRS, compte tenu de la personnalité de Philippe Lazar, du fait qu'il était un peu porté par l'image du colloque, et parce qu'il n'était tout de même pas supportable que des idées novatrices viennent d'un petit organisme de rien

du tout, n'a pas voulu faire comme l'Inserm, mais à voulu faire beaucoup mieux. Philippe Lazar faisait un concours tous les douze ans, le CNRS a décidé de faire un concours tous les quatre ans. Tout était remis en cause tous les quatre ans, moyennant quoi, il s'est passé ce qui devait se passer : remettre en cause tous les quatre ans, c'est ne rien remettre en cause. Le délai est trop court. Donc, le CNRS a reclassé systématiquement, dans un pseudo-concours, toutes les unités sortantes à chaque fois. Ainsi, la mesure qui était intelligente sur douze ans est devenue inopérante sur quatre ans. Nous avons des divergences idéologiques assez fortes et l'Inserm et le CNRS n'ont donc jamais réussi à se mettre complètement d'accord sur ces questions. Pour ma part, je le regrette.

A cela se sont ajoutées d'autres difficultés d'ordre formel, inventées par l'administration, très lourde, de notre cher grand organisme frère. Celui-ci, à un moment donné, sous Serge Feneuille et Jacques Demaille, a subi les assauts impératifs de son administration formelle, qui a interprété, de façon extrêmement curieuse à mon sens, le décret de 1983 qui nous est commun et qui fixe les statuts des personnels et leurs modes de gestions (puisque c'est un décret commun, cela vaut pour le CNRS, l'Inserm, l'INRA et tous les EPST). L'un des articles de ce décret dit de façon très explicite que le directeur de l'organisme affecte les personnels recrutés dans un laboratoire ou dans un service de l'organisme ou associé à celui-ci. Le CNRS, ce qui est tout à fait extravagant, a interprété le mot «associé à celui-ci» comme s'il avait la signification formelle d'un laboratoire associé du CNRS. Il n'a pas cherché à utiliser le décret cadre comme un mode de redéfinition du concept d'association. Personnellement, je suis persuadé que, dans l'esprit des rédacteurs de ce texte de 1983, les mots étaient utilisés dans leur signification courante et ne pouvaient avoir comme sens que le sens spécifique donné par tel organisme à ces mots. Quand on parle de laboratoire de l'organisme ou associé à lui, cela voulait dire qu'il fallait ou qu'il suffisait de créer des liens formels d'associations avec un autre organisme pour avoir le droit d'affecter des personnels dans cet organisme, ce qui était auparavant la règle générale entre l'Inserm et le CNRS. La distinction entre affecté et mis à disposition ou en

détachement, c'est que l'affectation est prononcée de façon non pas définitive mais de façon formelle pour une durée indéterminée ; elle peut être remise en cause par l'institution, mais ne justifie pas un renouvellement périodique. C'est un acte fort de liaison entre une institution et les laboratoires auxquels elle affecte des personnels. A un moment donné, le CNRS a commencé à refuser d'affecter des personnels du CNRS dans des laboratoires de l'Inserm, alors que nous avons continué à affecter des personnels chercheurs ou ITA de l'Inserm dans des laboratoires du CNRS. Il y a eu ainsi toutes sortes d'allers et de retours assez invraisemblables. Pour Serge Feneuille, c'était «Non, on les met à disposition pour trois ans et on reprend ça». Reprendre ça» en permanence, cela voulait dire passer (compte tenu du statut du personnel) par les sections du CNRS. Bien évidemment, les sections du CNRS ne pouvaient pas accepter de mettre à disposition des personnels en reprenant le dossier tous les trois ans, sans regarder où ils les mettaient à disposition, donc sans regarder le dossier du laboratoire, donc sans évaluer le laboratoire et c'était reparti pour un tour, pour en revenir à l'évaluation double des laboratoires. Cela a complètement remis en cause la simplification que nous avons introduite avec Claude Monier. Au bout d'un certain temps, les administratifs du CNRS, saisis par le bon sens, ont fini par trouver la solution qui était d'une simplicité biblique. Il suffisait de créer un ministère virtuel (sic !) à l'intérieur du CNRS et on a donc créé un Inserm virtuel à l'intérieur du CNRS. Le CNRS a affecté ses personnels à cet Inserm virtuel et a ensuite autorisés ceux-ci à exercer leur activité dans un laboratoire de l'Inserm « réel ».

### **L'évaluation et son organisation**

Les modalités de fonctionnement formelles du CNRS et de l'Inserm sont très proches. Au CNRS, cela s'appelle section et il y a un conseil scientifique, avec des structures intermédiaires par département. A l'Inserm, il y a des commissions et un conseil scientifique. C'est à peu près le même genre de fonctionnement. Les évaluations sont distinctes. J'ai évoqué plus haut le suivi des personnels, qui est essentiellement constitué de trois étapes et d'un suivi régulier de l'activité «garde fou» et, par ailleurs, l'évaluation périodique des

laboratoires propres de l'institut, avec ces allers retours dans la répartition des rôles entre les deux institutions Inserm et CNRS.

Dans le recrutement des personnels, nous avons toujours privilégié le respect des règles de la fonction publique. Quand on recrute un chercheur dans une discipline déterminée, dans un organisme déterminé, les règles sont claires. On ne prend pas des copains, mais les meilleurs possibles par rapport à la nature du concours qui est affiché. Cela vaut pour les chargés de recherche (CR) et pour les directeurs de recherche (DR). Tout le problème est d'être clair sur la nature des concours que l'ont met en place. C'est bien la raison pour laquelle, contrairement au CNRS, nous avons organisé très rapidement de vrais concours de DR parce que c'est là que nous avons un problème assez délicat, et que nous avons créé la catégorie des directeurs d'administration de la gestion et des transferts de la recherche (DAGTR). C'est à dire qu'on a parfaitement admis que, dans l'esprit et la lettre de la loi de 1982, puis des décrets de 1983 et 1984, on pouvait être recruté comme DR à l'Inserm sur des fonctions et des compétences qui n'étaient pas, à proprement parler, des compétences de directeur d'un laboratoire de recherche et que, à ce niveau là, on pouvait imaginer que, parmi les compétences recherchées en plus ou en moins, il puisse y en avoir en matière d'organisation de l'enseignement, par exemple. On a donc créé des concours de recrutement, en affichant clairement la couleur. Quand on recrute un DR en biochimie, en épidémiologie, en génétique moléculaire, on prend le meilleur possible dans ce domaine. On n'essaie pas d'avoir une sorte d'alchimie ou d'algorithme complexe où on va compter 3% de sa capacité de publications, plus 5% de sa capacité d'enseignant, plus 3,7% de sa capacité valorisante, pour faire ensuite une équation. Ce n'est pas comme cela que cela se passe. Il y a des commissions qui sont là pour ça, qui ont pour mission de choisir les meilleurs DR dans tel ou tel domaine. Je pense que c'est un élément différentiel fort entre nos deux organismes, dans la mesure où ce n'est que très tardivement que le CNRS s'est décidé à voir les candidats pour discuter avec eux et savoir s'ils avaient les compétences voulues pour occuper le grade en question.

### **Pour l'évaluation à l'Inserm...**

Nous avons clairement établi une dissociation. L'évaluation d'un laboratoire a pour objet, à un moment donné, de donner un avis scientifique sur la valeur relative de celui-ci par rapport à d'autres laboratoires, de manière à savoir si on souhaite le maintenir en tant que laboratoire, ou si on le crée quand on est en période de création. Il y a un lien entre l'évaluation d'un laboratoire et l'évaluation d'un individu, mais ce n'est pas un lien formel. Un laboratoire peut être mal évalué et un individu bien évalué, ou l'inverse. Ce sont des procédures distinctes, qui n'ont pas le même rythme. La question est un peu différente pour les ITA. On raconte beaucoup de sottises sur l'évaluation des chercheurs et je suis toujours surpris de voir les autorités, les plus hautes comme les plus modestes, dire n'importe quoi à ce sujet.

### **...des chargés de recherche...**

Le recrutement des chercheurs est extrêmement simple. Au départ, on ne les connaît pas. Ils sont recrutés sur concours de la fonction publique, avec un certain nombre de postes disponibles. Les règles de la fonction publique sont très claires : quand un concours est ouvert, la responsabilité des jurys est de déclarer admissibles ceux qui légitiment leur demande d'être recrutés, de prendre les meilleurs, puis, compte tenu du fait qu'il y a un nombre limité de places, de classer les candidats par ordre de mérite décroissant. Il y a un système à deux étages, avec un jury d'admissibilité et un jury d'admission. Cela se passe ainsi au niveau du recrutement comme chargé de recherche (CR2). Ensuite, au moment du passage du grade de chargé de recherche de deuxième classe à celui de chargé de recherche de première classe (CR1), cela n'est plus un concours, mais une vérification du maintien de la compétence reconnue au moment du concours initial. A l'Inserm, cela était automatique au bout de quatre ans, sans limitation quantitative, dès lors que la commission chargée de suivre le travail de l'individu estimait celui-ci satisfaisant. C'était une de mes préoccupations et un des succès de l'administration que j'ai dirigée. Le recrutement étant une phase extrêmement compétitive, je pensais qu'il fallait ensuite laisser les gens travailler et, au bout de quatre ans, les faire passer au

minimum de leur ancienneté, sauf catastrophe. C'était donc un regard, plus qu'une évaluation.

### **... des directeurs de recherche**

Il y a une deuxième étape dans la carrière d'un chercheur, avec, à nouveau, un concours de recrutement comme directeur de recherche (DR2), avec des jurys qui prennent les meilleurs. Le CNRS a mis une dizaine d'années pour passer de l'idée d'un passage « chargé maître » à un concours de recrutement comme DR2 et, en particulier, pour qu'il y ait des oraux. De façon extraordinaire, il recrutait des directeurs de recherche sans les voir. Je n'ai jamais compris comment on pouvait recruter des gens uniquement sur dossier. Cela voulait dire que cela restait une affaire endogame, qu'on ne pouvait pas comparer les gens de l'extérieur, en particulier ceux qui avaient moins de publications, parce qu'ayant auparavant mené une carrière dans l'industrie, par exemple. Ces personnes n'étaient pas en situation de défendre leurs dossiers vis à vis des jurys.

Il y a ensuite l'étape du passage de DR2 à DR1, avec une évaluation où l'on fait intervenir plusieurs paramètres à la fois. Cette promotion de grade se situe aux alentours de l'âge de 45 ans. Ensuite, il y a quelques directeurs de classe exceptionnelle.

En dehors de ces étapes, c'est l'examen biennal des dossiers par une commission qui constitue un garde fou. L'objectif est de suivre l'activité d'un chercheur, lui demander de rendre compte et, le cas échéant, lui dire «attention, vous êtes en train de commencer à dérailler, vous devriez changer de laboratoire ou de thème...».

### **Le financement des laboratoires**

J'ai également mis en place des procédures sérieuses d'évaluation fonctionnelle des laboratoires, en prenant de front le problème du financement direct de ceux-ci. des procédures sérieuses d'évaluation fonctionnelle des laboratoires, en prenant de front le problème du financement direct de ceux-ci.



On a mis en application ce qui était l'un des fonds essentiels (presque au double sens du mot) de la loi de 1982, c'est à dire : les entités qu'on appelle unités de recherche, reconnues et évaluées, ont une délégation de moyens qui leurs permettent de travailler sans être obligées de faire, auprès de toute une série d'institutions, des demandes multiples, répétées et dispendieuses en termes de temps et d'énergie. Autrement dit, on a institué les budgets des unités de recherche (et j'en suis fier), sous réserve d'évaluation de la qualité de ces laboratoires et sous réserve de l'évaluation de la qualité de leurs demandes budgétaires. La première année, les demandes étaient affolantes, la deuxième année elles étaient meilleures, puis au bout de trois ou quatre ans les directeurs d'unités ont appris à faire des demandes budgétaires tout à fait sérieuses. Pendant quelques années, les laboratoires, à l'Inserm, ont eu un budget unique qui leur était attribué le 2 janvier, sur la base d'une demande qu'ils faisaient au dernier trimestre de l'année. Le point d'honneur de Françoise Sevin (directeur du département de l'évaluation et du financement de la recherche) et de ses services était que les réponses budgétaires parviennent sur le bureau des directeurs d'unités à cette date précise, et cela s'est fait pendant les quatorze ans de ma présence à la direction de l'Inserm. Cela rendait fous de rage un certain nombre de nos collègues du CNRS. Je ne dirais pas que l'on servait la totalité des demandes, ni que l'on couvrait la totalité des besoins, mais le principe était que, dès lors qu'ils étaient créés en tant que laboratoires, l'institution fournisse à ceux-ci les moyens nécessaires pour travailler sur une base de qualité scientifique, avec une finalisation de l'institution se traduisant à la bonne échelle. La bonne échelle de finalisation n'est pas l'échelle des individus mais, nécessairement, une échelle plus vaste. L'institution Inserm savait parfaitement qu'elle était Institut national de la santé et de la recherche médicale, les laboratoires le savaient un peu, les équipes un peu moins. On demandait aux chercheurs d'être de bonne qualité ou, le cas échéant, d'aller travailler au CNRS s'ils souhaitaient travailler sur d'autres sujets que ceux qui étaient les sujets prioritaires de l'Inserm.

Le principe du financement, tel que je l'ai indiqué plus avant, était que nous annoncions à chaque directeur d'unité son budget total de l'année, mais que

nous ne débloquions que 90% de la somme en question, en se fondant sur deux idées tout à fait clairement admises. La première était qu'il fallait que nous gardions une liberté par rapport à une éventuelle modification budgétaire. La deuxième idée, qui a très bien fonctionné, était que les besoins d'un laboratoire pouvaient évoluer en plus ou en moins au cours de l'année, en fonction de la nature des résultats obtenus par celui-ci ; en outre, nous savions que des financements externes, quelquefois importants, pouvaient être obtenus par des équipes de recherche. Il y avait donc toutes les raisons de penser que, dans un laboratoire de recherche, on ne pouvait pas avoir une détermination rigide du budget d'un laboratoire du 31 décembre d'une année au 31 décembre suivant. Nous avons donc établi une procédure de réajustement budgétaire aux alentours du mois de juin, au cours de laquelle on demandait, avec audace (audace payée de fait par un succès qui nous a un peu surpris nous-mêmes), aux laboratoires de nous dire s'ils avaient trop ou pas suffisamment d'argent et, dans ces éventualités, de nous indiquer ce delta. Plusieurs laboratoires nous ont rendu spontanément une partie de la somme parce qu'ils n'en avaient pas l'usage. On a ainsi réussi à faire passer l'idée selon laquelle les budgets de l'Etat doivent être dépensés dans l'année où ils sont distribués, et non pas conservés précieusement pour l'année suivante comme pour des économies domestiques. L'Etat aime être maître de ses budgets, selon la procédure de l'annualité, qui correspond au vote de celui-ci par le parlement. Ce n'est pas une idée simple puisqu'elle est contraire à l'économie familiale.

### **Les fermetures des unités de recherche**

L'annonce de la limitation de la durée du mandat du directeur d'unité à 12 ans a été accompagnée de procédures permettant des périodes de transition de durée limitée, tant pour le personnel des laboratoires concernés que pour la continuité des travaux de recherche.

L'annonce de la fermeture d'un laboratoire se faisait au mois de juillet, la fermeture formelle intervenait au premier janvier suivant et la règle que nous avons adoptée était d'abord que les équipes du laboratoire, ainsi dissociées six mois après la date de décision de la fermeture, puissent continuer à recevoir

des financements sur une durée de 18 mois au-delà de la date de fermeture. Ainsi, les travaux n'étaient pas interrompus à la minute de la décision de fermeture et pouvaient se poursuivre deux ans avant la fin des financements. Dans 99% des cas, dans les deux ans, les gens étaient redéployés de façon harmonieuse, même s'il y a eu quelques cas un peu difficiles. La durée de transition ne pouvait excéder trois ans. Cela laissait la possibilité au laboratoire de redéfinir ou présenter un nouveau projet.

### **Le statut de fonctionnaire n'est il pas antinomique avec ce que d'autres pays entendent par évaluation scientifique ?**

Je ne pensais pas que ce que j'ai exprimé plus haut pouvait être interprété comme cela. Il y a deux étapes extrêmement sévères dans la carrière des chercheurs : le recrutement en tant que chargé de recherche qui est hyper-sélectif et le recrutement en tant que directeur de recherche qui ne l'est pas moins. C'est très bien qu'il en soit ainsi et je pense qu'on doit utiliser cela de façon beaucoup plus intelligente, comme une spécificité de notre pays qui nous permet, très précisément, de dissocier le problème de celui de la stabilité individuelle (nous ne sommes pas dans un pays de « publish or perish ») de l'organisation fonctionnelle. L'une de nos caractéristiques est que les gens n'aiment pas la destabilisation individuelle mais, comme toujours, lorsqu'on a une attitude de judoka par rapport à la réalité sociologique, il faut renforcer sa propre force plutôt que de s'opposer comme si on avait la force d'un lutteur de sumo. Utiliser cela permet - ce que j'ai fait personnellement à l'Inserm - de mettre tout l'accent sur la fonctionnalité des structures. Cela permet, par conséquent, de dire explicitement aux individus « votre carrière est une chose, les fonctions en sont une autre ». Toute l'organisation sociale, le remaniement permanent de l'organisation fonctionnelle, sont autorisés par le fait, précisément, que ce remaniement fonctionnel ne revienne pas à créer des situations d'exclusions individuelles ce qui, immédiatement en France, bloque le système. Pour prendre une analogie, voyez l'université qui n'a absolument pas établi de structure d'évaluation fonctionnelle et qui a une sorte de rigidité par la non-dissociation des grades et des fonctions, ce qui la met dans une situation

extrêmement difficile du point de vue de l'évaluation de ses fonctions propres d'enseignement supérieur.

Je pense donc que un des avantages de notre pays est de pouvoir faire des engagements à long terme sur des projets décennaux, à condition, naturellement, que ces projets soient évalués.

**Certains, comme Yves Farge, ont dit que vous étiez allé très loin dans l'élévation du niveau de la recherche, jusqu'à peut-être remettre en cause la mission première de l'Inserm qui était de faire de la recherche clinique. Quel est votre point de vue sur ces concepts de recherches fondamentale, clinique, appliquée ?**

C'est une remarque intéressante, qui permet peut-être de redresser un certain nombre d'idées que je considère comme fausses. Tout d'abord, il y a cette sorte de hiérarchie implicite : j'ai élevé le niveau, donc j'ai fait moins de recherche clinique. Il n'y a pas de hiérarchie de cette nature. Si on reprend le mot «recherche fondamentale», répété tant de fois pendant le colloque des Assises de la recherche, il y a vingt ans, je suis obligé de faire référence à cette phrase de Pasteur, qui disait : « Je ne connais pas la différence entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée, je ne connais que la science et les implications de la science qui sont comme l'arbre et les fruits qu'il porte ». Le texte fondateur de l'Inserm est un texte que je n'ai pas changé, qui existait avant que je n'arrive et qui dit de façon tout à fait limpide que l'Inserm a une finalité qui est de contribuer à la connaissance des grands problèmes de santé et de maladies et d'amélioration de la santé. Il n'implique aucune notion restrictive quant aux moyens à mettre en œuvre pour y parvenir.

Ce que disait Yves Farge est simplement une idée reçue, véhiculée à de nombreuses reprises ; je l'ai entendue cinquante fois, y compris dans la bouche de Claude Allègre. C'est totalement faux. L'évolution de l'Inserm vers une recherche moins clinique et plus biologique revient à Constant Burg et, en particulier, à Philippe Laudat. Ce sont eux qui ont introduit explicitement la génétique moléculaire, l'immunologie fondamentale, la biologie de la reproduction etc. Ce sont eux, mes prédécesseurs, et je leur rends hommage.

Ce que j'ai fait ne s'est pas du tout passé sur ce plan, mais sur un plan organisationnel, dans l'esprit que je vous ai décrit, et absolument pas en limitant, en quelque sorte, aux seuls domaines de la biologie de laboratoire, l'activité de l'Institut. C'est même tout le contraire. Il suffit de regarder opérationnellement ce qui s'est fait, car je ne veux pas faire d'autodéfense de ce point de vue.

Ce que je n'ai pas fait, c'est d'arriver à l'Inserm et de mettre tous mes petits copains en place dans tous les rouages de l'institution et, en particulier, de faire de l'Inserm un institut d'épidémiologie et de recherche statistique. Je ne l'ai pas fait et j'ai même lu, de façon un peu curieuse sous la plume de Claude Allègre «Lazar a mis la biologie partout mais pour l'épidémiologie et les statistiques, il n'a rien fait du tout». Il est un peu vrai que je n'ai pas installé tous mes amis de mon Institut de statistique du globe dans l'ensemble des rouages de la maison. Je ne l'ai pas fait et je ne le regrette pas. En revanche, tout à fait convaincu qu'un Institut national de la santé et de la recherche médicale devait avoir des finalités du côté de la santé et du côté de la recherche médicale, j'ai tout de même pris beaucoup d'initiatives en la matière, en particulier en matière de recherche clinique, avec énormément d'innovations, comme les contrats de recherche clinique, les centres d'investigations cliniques etc.

L'idée reçue que l'Inserm ne fait pas de recherche clinique est une idée totalement fausse. A l'époque de ma direction, autour d'un budget direct de deux milliards et demi (ou deux milliards trois/deux milliards quatre), budget consolidé avec le personnel, j'avais fait le calcul, avec notre budget propre, mais avec aussi les salaires des universitaires travaillant dans nos unités, de ce que nous consacrons, de ce que nous mobilisons au service de la recherche clinique. C'était de l'ordre du milliard. Quand Bernard Kouchner est venu à l'Inserm en tant que ministre de la Santé, accompagné de son fidèle conseiller Félix Reyes, il a tenu un discours offensif sur la recherche clinique. Je lui ai dit « Monsieur le ministre, quel budget croyez-vous que nous consacrons à la recherche clinique ? » il a répondu « Je ne sais pas, peut-être dix millions ». Autrement dit, les idées reçues sont incroyables et on peut dire n'importe quoi. C'est à cette époque que Bernard Kouchner mettait en place, avec Félix

Reyes, son conseiller, le Programme hospitalier de recherche clinique (PHRC). Il a réussi à obtenir l'engagement de la Sécurité sociale de mettre 400 millions de francs, 100 chaque année, pendant quatre années successives, sur la recherche clinique, prétendant, à l'époque, que nous n'en faisons pas et construisant une sorte d'Inserm en réduction à l'intérieur du ministère de la Santé.

**Ces discours que vous dénoncez sont si communément répandus qu'il faut que vous donniez réellement le ton et le sens de l'action que vous avez menée**

Je pense qu'il n'y a pas d'ambiguïté. L'Inserm était un organisme en considérable progrès en termes de qualité scientifique de ses travaux lorsque j'en ai pris la direction. Les méthodes qu'avaient utilisées mes prédécesseurs avaient quelque chose de sympathique et d'intelligent et on pouvait peut-être essayer d'apporter encore un petit quelque chose.

Constant Burg avait deux à trois idées fortes, courageuses. L'une d'entre elles est qu'il avait voulu rééquilibrer l'Inserm entre les hospitalo-universitaires et les chercheurs. Il avait réussi à obtenir la parité entre eux dans un milieu qui, au départ, était totalement dominé par les hospitalo-universitaires. Ce n'est pas Eugène Aujaleu, le premier directeur général, qui était un bâtisseur de béton, mais qui était ancien directeur général de la santé et très admiratif de tous ces grands professeurs, qui aurait pu aller dans cette direction. Aujaleu a fait énormément de choses, mais n'a pas rééquilibré les deux communautés. Constant Burg l'a réalisé et il a voulu accentuer le caractère scientifique de l'institut en exigeant des publications scientifiques de haut niveau. Il avait des méthodes rustiques pour le faire. Il y avait à l'Inserm, à cette époque, un cahier à couverture souple, sans titre, sans entête, qui comportait une liste de 400 à 500 titres de revues dans lesquelles il fallait publier si on voulait que ses «points soient décomptés». C'était «La liste occulte» qui alimentait le «Tableau de bord». Un système avait été mis en place par Burg, avec quatre personnes qui décomptaient le nombre de points des chercheurs. On avait trois points quand on était premier signataire d'un article, deux points pour une signature en

second, un point pour une signature en troisième. Incidemment, cela témoigne aussi de l'évolution de l'ordre hiérarchique des signatures au cours du temps. Constant Burg avait donc son évaluation des chercheurs et des laboratoires en nombre de points. Evidemment, il ne faisait rien parce qu'il n'y avait pas de procédure clairement établie d'évaluation. Philippe Laudat a maintenu ce système. Il me disait alors «Hors la biologie moléculaire, pas de salut. Il n'y a que 20% des labos de l'Inserm qui peuvent s'honorer dans ce domaine, le reste il vaudrait mieux les fermer». Il n'en faisait rien, mais l'idée reçue, dans sa tête, c'était cela. Donc, la «scientifisation», la «biologisation», les publications d'élite, c'était avant moi. Je n'ai rien fait de tel.

Quand je suis arrivé à l'Inserm, la première chose que j'ai faite a été de fermer ce service, non seulement inutile mais nuisible, pour mettre en place des procédures sérieuses d'évaluation fonctionnelle des laboratoires, en prenant de front le problème du financement direct de ceux-ci (cf plus avant).

Je pense donc que les idées véhiculées sur ce sujet sont des idées reçues qui ne correspondent absolument en rien à la réalité de ce qui s'est vraiment fait dans cette institution. Je conçois parfaitement que, aujourd'hui, la situation soit très difficile à accepter de la part du CNRS, très précisément parce qu'on n'a fait aucun effort de redéfinition de ce qu'est cet Institut, à partir de deux éléments fondamentaux : 1) la prise de conscience de l'existence de toute une série d'autres institutions dont les champs de finalisation recouvrent des secteurs vastes et donc qui nécessairement interfèrent avec les activités de celui-ci ; 2) le caractère complètement caduc de la distinction entre une recherche fondamentale et une recherche appliquée. Quand j'ai lu pendant des années encore, bien après le Colloque, que le CNRS était le plus grand organisme de recherche fondamental d'Europe, je me suis demandé si les dirigeants du CNRS avaient véritablement pris conscience de la loi de 1982 et de la transformation de celui-ci en EPST. Si tel avait été le cas, ils auraient compris que la question est simplement de répondre aux deux exigences formelles qui ont été à sa base et, avant cela, la base du colloque des Assises de la recherche, et très bien formulée à l'époque par Jean-Pierre Chevènement . La recherche a deux fonctions sociales. Elle doit tout d'abord

être excellente, c'est à dire hypercompétitive par rapport à la compétition mondiale. Si on fait de la recherche qui n'est pas de première qualité, elle est complètement balayée par la recherche qui se fait ailleurs dans le monde (c'est le discours que j'ai tenu, contre vents et marées, dans l'autre institut que j'ai pendant un temps présidé). Secondement, si la recherche est de très haute qualité, elle a des chances d'être véritablement innovante et, par conséquent, de pouvoir apporter des réponses aux dimensions économiques, sociales, culturelles, industrielles, de développement d'un pays. Que le CNRS se rende enfin compte qu'il n'est pas un organisme de recherche fondamentale, qu'il est absurde de dire que le département de la chimie est un département de recherche fondamentale, absurde de dire que quand le CNRS s'occupe de la ville il fait de la recherche fondamentale. Aberration complète, incapacité d'admettre que cette distinction est surannée, complètement dépassée, qu'elle n'est plus dans les textes, qu'elle ne correspond pas à l'esprit de la Loi. Il serait temps qu'il accepte formellement de considérer que les sciences de l'ingénieur ne sont pas de la recherche fondamentale. C'est de la recherche de qualité qui a des dimensions cognitives et des dimensions susceptibles d'entrer dans des processus de transfert et le CNRS ne peut mener cette recherche de façon sérieuse que s'il le fait de façon interactive, avec des partenaires extérieurs, en particulier des partenaires industriels.

Je pense cependant que cela ne se fera pas tant que le CNRS (il ne peut pas le faire seul et peut-être les Pouvoirs publics en auront-ils le courage) n'aura pas pris conscience du fait que nous n'avons plus en France besoin d'un Centre national de la recherche scientifique, que nous avons besoin de garder la force que constitue l'ensemble des personnels et des structures de cette institution dès lors qu'elle accepterait de partager, non pas un territoire mais des responsabilités avec d'autres institutions. Il faut se rappeler la grande et première conférence multidisciplinaire organisée par François Kourilsky, c'était tout de même pour dire que le CNRS pouvait se suffire à lui-même. Ce discours reste prévalent, y compris chez Geneviève Berger, qui s'exprime par « Nous avons toutes les disciplines en notre sein et, par conséquent, nous avons une richesse tout à fait exceptionnelle, qui nous permet de ne pas trop dialoguer



avec l'extérieur - l'extérieur étant réservé aujourd'hui à l'université. Cela veut dire « nous sommes les grands partenaires de l'université, les autres organismes ne savent pas vraiment faire et l'université, au fond, ce n'est pas dangereux pour nous parce qu'ils sont moins bons que nous en termes d'évaluation de la science ». Il y a un vrai problème qui est de repenser aujourd'hui la place des diverses institutions de recherche. Le gigantisme du CNRS lui amènera, malheureusement, un jour des problèmes.

### **L'affaire du SIDA...**

L'affaire du SIDA est tout à fait intéressante. Il a fallu du temps pour que nous commencions à prendre conscience de l'importance de cette maladie. Il est consternant de voir comment on réécrit de façon sommaire l'histoire, notamment à propos de la mise en cause judiciaire des personnalités qui ont été concernées. Il est tellement facile de réécrire celle-ci après coup !

Il a fallu des années et moi-même, en temps que directeur général, je crois que c'est en 1985 que j'ai lancé le mouvement. Nous avons mobilisé le personnel, les laboratoires, dans des conditions qui mériteraient en soi un regard intéressé. Je leur avais écrit sans leur promettre un sou et une centaine des trois cent laboratoires de l'Inserm ont donné spontanément leur accord pour travailler sur le SIDA à cette époque. La capacité de mobilisation dépassait la question directe du financement, ce qui veut bien dire que les labos ne sont pas dans un monde à part, que la notion de finalisation a un sens. Appartenir à une collectivité a un sens en soi. Un chercheur de l'Inserm, un laboratoire de l'Inserm, une équipe de recherche de l'Inserm savent qu'ils sont dans un milieu qui a pour vocation de faire avancer les connaissances et leur utilisation dans ce domaine et s'il y a un problème, ils se sentent particulièrement concernés. Cela s'est vérifié directement à propos du SIDA.

Nous avons donc mobilisé la communauté interne de l'institut sur cette question et nous avons obtenu un déblocage de crédits spécifiques. On avait fait voter par le conseil d'administration, avec l'accord du gouvernement, un prélèvement sur le fond de roulement de l'institut pour pouvoir financer l'opération, mais c'est le ministre du budget qui, en utilisant son droit de veto, a bloqué la demande

qui, je crois, était modestement de trente millions, ne voyant absolument pas à quoi pouvait servir un prélèvement de cette nature... il s'appelait Alain Juppé !.

### **... le PNRS, puis l'ANRS**

J'aurais pu, en tant que directeur général de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale, dire «ce problème, il est à nous». Tout au contraire, mon réflexe a été de proposer qu'il y ait une mobilisation de toute une série d'institutions. Cela a rencontré l'accord des autorités politiques. Nous étions en 1986, Jacques Valade était alors ministre. C'est à cette époque que le Programme national de recherches contre le SIDA (PNRS) a été créé, dont on a confié la présidence à Pierre Louisot et la démarche opérationnelle à Jean-paul Lévy. La démarche, extrêmement claire de notre part, était anti-territoire ; elle était de dire que ce problème allait manifestement devenir d'une hypersensibilité nationale et qu'on ne pouvait pas le capter dans le cadre d'une seule institution. Ultérieurement (un à deux ans plus tard), on a créé l'Agence nationale de recherches contre le SIDA (ANRS), une agence qui n'était rien, dont on a confié la direction à Jean-Paul Lévy. Cette agence n'était même pas une association Loi 1901. C'était l'Inserm qui en assurait la gestion financière. Je me souviens très bien qu'il a fallu que je menace d'arrêter le financement de cette institution pour qu'on lui donne un statut. A l'époque, j'en avais proposé trois types : un statut international d'entrée de jeux, en essayant de monter une agence commune à la Grande-Bretagne, l'Allemagne et la France, ou bien un EPIC, ce qui aurait été tout à fait justifié parce qu'il y avait une dimension industrielle manifeste extrêmement importante, ou bien un GIP. Rien n'a bougé pendant plusieurs années. C'est donc au moment où j'ai haussé le ton qu'on a transformé l'ANRS en GIP.

Plusieurs années plus tard, nous avons obtenu la décision de principe que l'ANRS soit rapatrié à l'Inserm. J'ai bouclé tout cela avec une seule et même ficelle. Avant que je ne quitte la direction de l'Inserm nous nous étions arrangés pour trouver un local rue de Tolbiac, et l'ANRS est passé de l'avenue Jean Moulin à l'Inserm, avec l'idée que c'était la préfiguration de sa réintégration plus tard dans l'Inserm, à un moment où les passions initiales seraient apaisées en

matière de territoires. On se rend bien compte aujourd'hui que l'on ne peut plus traiter du SIDA de façon isolée en matière de recherche et l'ANRS commence à s'occuper de sciences humaines et sociales, de la tuberculose, de l'hépatite...

### **Des empilements successifs de structures**

On constate que l'on crée sans cesse des couches successives (je songe, en particulier, au PHRC et à l'ANRS). Personnellement, je pense que c'est une erreur stratégique majeure et que ce que l'on aurait dû faire, c'est de restructurer l'Inserm à l'occasion du rapprochement fonctionnel, à mon avis judicieux, entre les activités de recherche clinique telles que financées par le PHRC et les activités de recherche sur le SIDA et autres maladies financées par l'ANRS. Il ne s'agit pas du tout d'intégrer le PHRC et l'ANRS dans l'Inserm, mais de transformer, à cette occasion, l'EPST Inserm en une agence un peu plus complexe, qui pourrait ressembler un peu plus aux National Institutes of Health (NIH), avec des laboratoires dans les murs et des laboratoires hors les murs, et une fonction d'agence de moyens. Pour moi, une agence de moyens dispose de financements, de laboratoires et de personnels propres. Une agence d'objectifs est une agence qui donne des moyens financiers sur objectifs. L'EPST Inserm devrait être transformé à cette occasion en agence de moyens et d'objectifs et, incidemment, je pense que le CNRS et les autres EPST devraient évoluer exactement dans la même direction.

### **La nomination des directeurs de l'Inserm**

Contrairement à tous les directeurs des autres organismes, les directeurs de l'Inserm sont nommés en Conseil des ministres, comme un directeur d'administration centrale. Le mandat du directeur général est donc d'une semaine, reconductible par tacite reconduction le mercredi suivant. Je suis resté quatorze ans et demie en place, ce qui fait pas mal de semaines, avec, évidemment, en permanence, de bons amis pensant «on commence à en avoir assez de celui-là». Ce n'est pas le système des trois ou quatre ans pour lequel, pendant les six mois qui précèdent l'échéance, on est déstabilisé de savoir si on va être reconduit (une fois) ou qui va être nommé. A l'Inserm, la

déstabilisation venait de toutes les évolutions ministérielles : un ministre change, un gouvernement change, un président de la république change. A chaque fois, la question se reposait et les couloirs bruissaient. J'ai toujours considéré que j'étais nommé pour une semaine et pour l'éternité. Je n'ai jamais pensé que je pouvais faire mon métier avec la menace du mercredi suivant et j'ai ainsi toujours dormi sur mes deux oreilles. Cela a peut-être duré un temps un peu trop long, quatorze ans et demie, c'était vraiment beaucoup.

Sous Alain Juppé, on a tout de même considéré que le directeur de l'Inserm avait trop duré et qu'il fallait le remplacer par quelqu'un de sûr, ce qui s'est fait. On m'a alors renvoyé dans mes foyers et j'étais très heureux, j'ai refait de la recherche et des publications. C'est Claude Allègre qui, ensuite, est venu me chercher en me demandant si j'accepterais de prendre la présidence de l'ORSTOM, organisme dont Monsieur D'Aubert, précédent ministre, avait formellement décidé la fermeture. Quand Claude Allègre est arrivé, il a trouvé sur son bureau ce projet de fermeture de l'ORSTOM et m'a téléphoné. Je suis allé le voir et il m'a dit « ça m'embête de fermer cet institut qui a quand même une histoire, alors acceptes-tu de le rénover, de façon à ce qu'on puisse éviter d'en arriver là.

Là a commencé une histoire difficile pour arriver à faire comprendre aux orstomiens que je n'étais pas le grand méchant loup et que je venais pour refuser qu'on ferme cet institut. Certains l'on bien compris, d'autres ont eu beaucoup de mal et n'ont toujours pas compris.

### **Vers une nouvelle organisation fonctionnelle de la recherche et de l'enseignement supérieur...**

Personnellement, je pense que ce serait vraiment bien que de remettre un peu sur la table la question de l'organisation fonctionnelle de la recherche aujourd'hui. Je pense qu'il y a vraiment à moderniser celle-ci.

Ce problème est directement lié à une réflexion de fond sur la nature, la spécificité et la complémentarité de l'enseignement supérieur et de la recherche que l'on confond allègrement, à tort parce que le travail de restructuration des savoirs, qui est intrinsèque à la préparation des enseignements supérieurs, ne

se résume pas au transfert des savoirs ; ce transfert suppose une réflexion en profondeur et en permanence sur ce que l'on va transmettre, pas seulement la pédagogie, mais le contenu. Ce travail, qui est d'une extrême difficulté, est totalement méprisé au profit de la seule activité dite de recherche, c'est à dire de recherche verticale, analytique, spécifique, hautement spécialisée. Je crois que nous avons une énorme carence de réflexion sur cette dualité.

La seule chose qui soit mise en valeur, dans notre pays, c'est la recherche. Le titre de professeur fait chic, mais un professeur ne fait pas d'enseignement, il laisse ce soin à ces assistants assistants et fait de la recherche. C'est une supercherie, tout cela est complètement dépassé et nous avons un grand besoin de réflexion formelle sur la complémentarité de ces deux métiers. Je dirais qu'il y a deux fonctions qui peuvent être assumées par les mêmes personnes, mais ce n'est pas une obligation permanente, de tous les instants. Ces deux fonctions sont : 1) d'une part, une fonction d'acquisition de savoirs nouveaux, des fonctions verticales, analytiques, de plus en plus spécialisées et probablement trop spécialisées, et c'est ainsi que cela avance, par chemins aléatoires ; 2) d'autre part, l'activité d'appréhension, de compréhension, de restructuration de synthèse et de transfert des savoirs qui est d'une nature totalement différente parce qu'elle se nourrit de ce que les autres ont acquis ou sont en train d'acquérir. D'un côté, on a le travail analytique et un peu «random work» et, de l'autre, on a le travail d'ingénierie du savoir. L'enseignement supérieur est une ingénierie du savoir en tant que telle, qui constitue un métier en soi, difficile, passionnant, exigeant intellectuellement. Ce n'est pas une sorte de quatorzième roue du carrosse.

Je crois que l'une des dimensions est de penser l'organisation conjointe de l'enseignement supérieur et de la recherche, mais pas avec cette sorte de fascination pour faire en sorte que toute unité d'enseignement soit valorisée par le fait qu'elle aura une étiquette de recherche, ce qui ne fait qu'accroître la confusion entre ces deux dimensions qui sont, au contraire, complémentaires.

### **... et affronter le problème du gigantisme du CNRS**

Il faut regarder en face ce problème. Le CNRS (et on le comprend très bien) a, pendant des décennies, vécu dans la crainte de se voir démanteler par le domaine dont les personnels concernés considèrent qu'il est le plus menacé, les sciences humaines et sociales. Le CNRS est dominé dans son évolution idéologique par les sciences humaines et sociales et ces dernières, non sans raison, ont extrêmement peur de perdre leur liberté si le CNRS était restructuré de telle façon qu'un secteur particulier des sciences humaines et sociales pourrait être instrumentalisé, voire réduit à sa plus simple expression. La conscience de ce risque ne devrait pas, à mon sens, bloquer comme elle le fait depuis des décennies, toute l'évolution du CNRS.

Le CNRS est cette maison qui conserve, de façon ahurissante, un président et un directeur général qui, quoi qu'on en dise, font le même métier. Traditionnellement, c'est le directeur général qui fait tout. Avec Claude Allègre, c'est le président qui est le stratège, mais le directeur général n'a pas réduit le moins du monde ses prétentions à faire de la stratégie. Les directeurs de départements ne sont pas directeurs généraux et n'ont donc pas véritablement de pouvoir de décision, puisqu'ils doivent référer au directeur général. Le directeur général n'est pas vraiment directeur général puisqu'il n'a pas le pouvoir de décision directe et doit passer par les directeurs de département. On n'imagine pas comment une entreprise pourrait fonctionner de cette façon, mais on imagine très bien comment le CNRS peut fonctionner parce que, Dieu merci, il fonctionne par ses personnels, c'est à dire par l'inertie au sens noble du terme, au sens positif du terme, de la réalité de ses laboratoires et de leur façon de se propager dans le siècle. Ce n'est vraiment raisonnable comme organisation, ce n'est pas vraiment raisonnable de dire qu'il y a une seule direction de la valorisation qui va valoriser en même temps les travaux sur l'écriture cunéiformes, la chimie organique, la biologie structurale et la sociologie des religions. Il n'est pas possible de dire qu'il y a une seule catégorie de personnels gérés par l'administration du personnel, il n'est pas possible de penser qu'il n'y a pas un directeur général par branche qui ait la responsabilité, comme n'importe quel directeur général de n'importe qu'elle

entreprise, dans n'importe quelle branche, du budget, du personnel et des actions entreprise sous sa responsabilité. Il est temps de supprimer un des échelons hiérarchiques du CNRS, de garder un président de cette entreprise nationalisée dont l'actionnaire principal est l'Etat, qui ait la fonction stratégique de l'ensemble de l'institution, et des branches qui aient une réelle autonomie sous l'autorité de la direction générale ; ainsi, celles-ci pourraient-elles, plus facilement, dialoguer avec d'autres institutions, si on maintient d'autres institutions. Cela permettrait de reposer sérieusement le problème de la finalisation, qui existe au CNRS comme ailleurs, et de se poser un certain nombre de questions fondamentales sur ce dont la France a besoin aujourd'hui. A-t-elle besoin de deux institutions, toutes deux polarisées sur la santé ? Je ne le sais pas, cela n'est pas complètement évident. Peut-elle se passer d'une institution qui pose les problèmes de société dans l'ensemble de leurs dimensions ? Peut-elle se passer d'une institution qui pose, en termes de finalisation, des problèmes de l'environnement global de la planète ? Peut-être pas .

Autrement dit, plutôt que de continuer à rester figé comme si on était encore en 1939, je pense qu'il y a la place pour un dialogue, un débat contradictoire avec des arguments échangés, puis une décision politique qui ne relève que du politique comme dans tous les grands débats. Débat non conclusif d'abord, décision politique ensuite, avec peut-être comme hypothèse (celle que je ferais formellement) une restructuration de l'ensemble de l'appareil des neuf EPST en un ensemble de moindre dimension en termes de nombre d'EPST. Il y a un problème de déséquilibre entre l'INED qui a 250 personnes et le CNRS qui en a 22 000. Je pense qu'on pourrait peut-être aller jusqu'à imaginer qu'il y ait moins d'EPST, qui se restructurent avec une autre répartition des rôles. Il faut prévoir cela, le lendemain des élections et il faut au moins un quinquennat pour y réfléchir. Ce que je proposerais, ce n'est pas du tout qu'on dise «on efface tout et on recommence», mais qu'on se mette dans un processus de réflexion et de transition qui permette d'aller vers. On a les outils pour le faire, en particulier un outil merveilleux qui a toujours été sous-utilisé, complètement galvaudé depuis sa création, qui est le groupement d'intérêt public (GIP), mais à l'échelle

stratégique. On peut très bien imaginer que, en revenant à l'essence des groupements d'intérêt public, on puisse préfigurer, à titre d'essai, un certain nombre de restructurations qui ne seraient, au départ, que fonctionnelles, avant de devenir, éventuellement, structurelles.

Cela dit, je crois qu'il faudrait tout de même très rapidement supprimer un des échelons du CNRS et venir à la raison même qui est de dire, il y a un patron qui est le président et il y a des patrons de branches. On ferait là un énorme pas. Mais est-ce possible ?