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

Séminaire d'histoire du CNRS du 18 janvier 2002

Philippe Lazar

Édition électronique

URL : <https://journals.openedition.org/histoire-cnrs/681>

DOI : 10.4000/histoire-cnrs.681

ISSN : 1955-2408

Éditeur

CNRS Éditions

Édition imprimée

Date de publication : 5 novembre 2004

ISBN : 978-2-271-06249-9

ISSN : 1298-9800

Référence électronique

Philippe Lazar, « La limite des territoires de recherche entre le CNRS et l'Inserm », *La revue pour l'histoire du CNRS* [En ligne], 11 | 2004, mis en ligne le 16 janvier 2007, consulté le 20 mai 2021. URL : <http://journals.openedition.org/histoire-cnrs/681> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/histoire-cnrs.681>

Ce document a été généré automatiquement le 20 mai 2021.

Comité pour l'histoire du CNRS

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

Séminaire d'histoire du CNRS du 18 janvier 2002

Philippe Lazar

Préambule

1 Muriel Le Roux

- 2 Afin de préparer la commémoration du cinquantième anniversaire du CNRS, fut lancé un programme de recherche qui aboutit à l'organisation d'un colloque, à de nombreuses publications parmi lesquelles il convient de citer, entre autres, *Les Cahiers pour l'histoire du CNRS*¹ et *La République des Savants* de Jean-François Picard².
- 3 Le travail accompli fut important et a éclairé l'histoire des sciences en France au cours de la seconde moitié du xx^e siècle. Mais beaucoup restait à faire, c'est pourquoi le Comité pour l'histoire du CNRS fut créé.
- 4 Le séminaire que j'anime depuis 4 ans, placé sous l'égide du Comité pour l'histoire du CNRS, est un lieu d'échanges où se croisent acteurs retraités mais aussi actifs d'un grand nombre de disciplines, chercheurs des sciences humaines et sociales, doctorants étudiant les problématiques de l'histoire de la recherche et de l'innovation, qu'ils soient Français ou Européens. Il faut avoir une dimension historique dans l'approche ou une vision chronologique et un esprit critique. Séminaire de recherche et de réflexion, ces séances sont un lieu de débats et de confrontations des résultats des recherches achevées ou en cours.
- 5 Car si l'axe principal du séminaire est, bien entendu, l'histoire du Centre dans ses acceptions les plus variées (histoire institutionnelle, sociale, des sciences, etc.), c'est aussi une « histoire prétexte » qui doit conduire à une histoire comparée des sciences et des réseaux qu'elles supposent.
- 6 Car, loin des préoccupations institutionnelles et des discours convenus, il est essentiel de savoir quel a été le rôle réel du CNRS, au-delà de ses missions scientifiques. Quels furent les liens connus et inconnus du Centre avec les autres organismes scientifiques et les universités bien sûr, mais aussi avec la société et l'économie. Puisque la recherche

n'est pas une fin en soi et qu'elle est source d'innovation, ce séminaire doit contribuer à une histoire générale.

- 7 La place du CNRS dans le dispositif français de recherche et d'innovation, ce que les anglophones appellent les NIS (*National Innovation Systems*), est devenue déterminante au cours de la deuxième partie du xx^e siècle. Toutefois, cet organisme ne fédère pas LA recherche française. Notre NIS, par le jeu de l'histoire des politiques scientifiques, de l'histoire des disciplines scientifiques et de l'histoire sociales des sciences, est très complexe (souvent incompréhensible vu de l'étranger). Il suppose une définition des territoires de la recherche. Retracer les enjeux qui ont été à l'origine de la création des organismes de recherche, qui au départ étaient complémentaires les uns des autres et qui, à mesure que le temps a passé sont devenus, sinon rivaux du moins compétiteurs sur certains thèmes, est un axe de réflexions du séminaire. C'est pourquoi j'avais demandé à Philippe Lazar, qui a été rapporteur général du colloque national « Recherche et Technologie » en 1981-1982 puis directeur général de l'Inserm de 1982 à 1996, de venir présenter son témoignage.
- 8 Le texte qui suit est un extrait des temps forts de cette séance du séminaire³.
- 9 **Philippe Lazar :** Merci, Muriel Le Roux, de votre invitation. Elle m'impressionne car il n'est pas très facile de se remémorer les événements qui se sont passés il y a une vingtaine d'années déjà. J'ai en effet pris la direction de l'Inserm à quelques jours près il y a vingt ans, juste après la fin du colloque national « Recherche et Technologie », dont j'étais le rapporteur général. Mon prédécesseur, Philippe Laudat, qui avait mal vécu l'élection de François Mitterrand à la présidence de la République, avait démissionné de ses fonctions deux jours après la fin dudit colloque et je me suis retrouvé, sans l'avoir recherché, à la tête de cet organisme alors que je n'aspirais en fait qu'à une seule chose : prendre un mois de repos après l'effort considérable qu'avait représenté, vous vous en doutez, la mise en œuvre de cette entreprise hors du commun que fut cette consultation nationale !
- 10 Je me suis ainsi trouvé du jour au lendemain face à un problème passionnant, passant en quelque sorte de la théorie (le colloque) aux travaux pratiques (la mise en œuvre de ses retombées dans un grand organisme de recherche). Et, dans ces travaux pratiques, l'un des éléments essentiels était de réfléchir à nos relations avec les autres institutions et tout particulièrement bien sûr avec le CNRS, dont le secteur des sciences de la vie était alors dirigé par Roger Monier. Ce département n'était pas l'interlocuteur exclusif d'un institut de recherche en santé : les sciences sociales, la chimie, les sciences de l'ingénieur, la physique même en étaient également des partenaires. Mais le principal d'entre eux a toujours été, on le comprend aisément, le département des sciences de la vie, au demeurant habituellement chargé par la direction générale du CNRS d'être l'intermédiaire formel entre nous. J'ai donc eu comme interlocuteurs privilégiés, après Roger Monier, Jacques Demaille, ensuite le regretté Claude Paoletti – un homme passionné et particulièrement attachant – et puis Pierre Tambourin.
- 11 Deux mots d'histoire. On ne peut pas ne pas évoquer la création du CNRS, trois ans après celle de Caisse nationale de la recherche scientifique par le Front Populaire, qui avait pour but de permettre une expression moderne de la recherche, pour pallier, disons-le clairement, l'incapacité alors constatée de l'Université d'assumer cette mission. Pluridisciplinaire dès l'origine, le CNRS devait voir naître progressivement à ses côtés, en un quart de siècle, certains sous Vichy, d'autres à la Libération ou encore au-delà, toute une série d'autres organismes, sans que l'on ne pose jamais la question

des doubles emplois et des rivalités que cette croissance mal contrôlée risquait d'entraîner. Ainsi naquirent, entre autres, l'Institut national d'hygiène (INH) – qui devait devenir l'Inserm en 1964 –, l'Institut national de la recherche agronomique (Inra), le Commissariat à l'énergie atomique (CEA), l'Office de la recherche scientifique et technique d'Outre-Mer (Orstom) – héritier de la période coloniale, transfiguré par la décolonisation et que je devais ultérieurement transformer en Institut de recherche pour le développement (IRD), l'Institut national d'études démographiques (Ined), et bien d'autres encore... Aujourd'hui existent, pour reprendre la terminologie de la loi du 15 juillet 1982, neuf établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST), sans compter les établissements publics à caractère industriel et commercial (Epic) ou ceux qui ont un statut encore différent... Michèle Barzach, après avoir quitté ses fonctions de ministre de la Santé, a été l'une des premières à dénoncer explicitement cette passion de notre pays pour la sédimentation institutionnelle : vous savez, un peu comme l'énonce cette ancienne publicité pour une marque de peinture : « Encore une couche, les républiques passent mais les peintures Soudée restent ! ».

- 12 Deux mots plus spécifiques sur la naissance de l'Inserm, en 1964 donc. Disons-le clairement : elle est fortement associée à une expression particulière de ce qu'il est convenu d'appeler le pouvoir médical. Un certain nombre de grands « patrons » de médecine – essentiellement parisiens – avaient bien compris, dans les années 1960, l'intérêt de doter leurs disciplines d'une institution spécifique de recherche. Louis Bugnard, alors directeur de l'INH, lui-même polytechnicien et médecin, avait amorcé cette évolution, qu'ils ont conduite à son terme. Il ne s'agissait pas, bien sûr, d'une arme de guerre contre le CNRS, mais il fallait néanmoins, selon les promoteurs de l'Inserm, préserver dans notre pays une dominance médicale sur le champ propre de la recherche dans les disciplines relevant de la médecine et, plus accessoirement, de la santé.
- 13 Aucun effort n'a été fait à l'époque pour savoir comment on aurait pu rationnellement modifier l'existant pour faire place au nouvel arrivant. Si l'on avait voulu le faire, il se serait moins agi, en l'occurrence, et contrairement aux idées reçues, d'éviter les « doublons » scientifiques que les doublons administratifs. C'est une idée reçue et fautive, les doublons scientifiques ! On peut certes avoir des domaines un peu trop « encombrés », mais deux laboratoires, deux équipes de recherche, deux institutions ne font jamais exactement le même travail. En revanche, on peut vraiment se demander s'il est raisonnable qu'un même laboratoire dépende conjointement de deux, voire de plusieurs, institutions de recherche ayant des compétences voisines. Ainsi, lorsque j'ai pris la direction de l'Inserm, en 1982, plus de trente pour cent de nos unités de recherche étaient des unités mixtes avec le département des sciences de la vie du CNRS. La mise en commun de personnels (et notamment de chercheurs) n'était (fort heureusement) nullement limitée aux seuls laboratoires étiquetés « mixtes » : elle concernait tout aussi bien des laboratoires relevant spécifiquement de l'un ou de l'autre des deux organismes. Il fallait évidemment préserver cette interpénétration extrêmement féconde pour tous : les personnels et leurs institutions. Mais fallait-il pour autant que les deux institutions évaluent, administrent et financent chacune de son côté quantité de laboratoires qualifiés de « mixtes » ? Cette coûteuse duplication était-elle la meilleure façon de gérer les deniers publics ? Ne valait-il mieux pas se faire mutuellement confiance pour gérer chacun la moitié desdits laboratoires ? Nous nous sommes donc mis d'accord avec Roger Monier pour mettre progressivement un terme à cette surabondance administrative et pour nous partager le travail en fonction de la

dominante, CNRS ou Inserm, de ces laboratoires. Mais nous avons évidemment conservé une double appartenance – pour des raisons de compétences en matière d'évaluation – lorsqu'un de ces laboratoires relevait de disciplines autres que la biologie – chimie ou sociologie notamment – et donc d'autres départements du CNRS que du seul département des sciences de la vie.

- 14 Avec Roger Monier, nous avons donc délibérément renoncé à une logique de « territoires » au profit d'une logique fonctionnelle dépassant le seul cadre des « intérêts » de chacune des deux institutions. Je dois à l'honnêteté de dire que ses successeurs ont été moins enthousiastes pour poursuivre cette politique... La première chose qu'a faite le premier d'entre eux, à son arrivée à la tête du département, a été de rencontrer la conférence des doyens des facultés de médecine pour leur expliquer en substance qu'ils avaient désormais au CNRS un véritable interlocuteur, de surcroît médecin – suivez mon regard – donc capable de comprendre en profondeur ce qu'était la recherche clinique. Bref, on est revenu très rapidement à une situation de compétition entre les deux organismes, chacun d'eux estimant avoir égale légitimité à étendre son champ d'intervention en fonction d'une logique interne et sans prendre en compte que l'un et l'autre agissent en fait au nom du même État. Et cela a parfois conduit à des situations délicates.
- 15 **Jean-François Picard** : Dans son témoignage, Jacques Demaille a raconté qu'il y avait aussi entre vous une différence de logique dans l'organisation de la recherche. C'est-à-dire qu'il était favorable, lui, à la création locale de gros instituts, alors que vous, vous aviez une vocation plus généraliste : celle de faire avancer simultanément tous les fronts de la science, au fond une optique plus « CNRS » que lui ! Ce n'est pas là le moindre paradoxe !
- 16 **Philippe Lazar** : Vous avez sans doute raison, mais il faut aussi mentionner à ce stade une autre dimension, pragmatique mais ô combien importante, qui est celle du budget de fonctionnement des laboratoires. Les financements fonctionnels du CNRS et de l'Inserm ont souvent été décrits comme extrêmement différents, l'Inserm étant, disons-le, considéré comme riche et le CNRS comme pauvre. Et il est vrai que les laboratoires relevant du département des sciences de la vie du CNRS étaient beaucoup moins richement dotés, ou beaucoup plus pauvrement dotés, que les laboratoires de l'Inserm. Il n'y a absolument aucun doute à cela. Mais il faut essayer de comprendre pourquoi. Une des raisons, ce n'est pas la seule mais c'en est une et une forte, c'est qu'avec des budgets globaux à peu près comparables (à la taille près, puisque le CNRS était à l'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, c'est le moins qu'on puisse dire, par rapport, en particulier, à la physique. Effectivement, au sein du CNRS, le département des sciences de la vie était le parent pauvre ! Mais au lieu de mener le combat en disant : « il serait peut-être temps d'établir un meilleur équilibre interne au CNRS », la tentation a été forte pour certains responsables de ce département de regarder plutôt dans l'assiette du voisin, celle du « riche » Inserm. Et puis aussi du côté des industries du médicament et des associations de soutien à la recherche médicale bénéficiant d'une large audience dans le public... Ce n'était bien sûr pas du tout la façon d'agir d'un biologiste éclairé comme Roger Monier... Avec Claude Paoletti, les choses ont pris encore un tour différent. Claude, avec sa fougue, ses fougades, ses allers, ses retours, a été un interlocuteur passionné, pragmatique, partagé entre une incontestable estime pour ce que j'avais essayé de faire à l'Inserm et le désir

bien compréhensible de mieux faire encore au CNRS... Il y a eu un incontestable retour au calme quand Pierre Tambourin, directeur de recherche à l'Inserm, a pris la direction des sciences de la vie. Mais, pour revenir au fond du problème, on n'a jamais vraiment clarifié cette question des territoires.

- 17 **Pierre Potier** : Que faisaient donc les ministères ? Leur fonction est quand même un peu d'éclairer ce type de choix, non ?
- 18 **Philippe Lazar** : Oui, oui... [*Rires dans la salle*].
- 19 **Muriel Le Roux** : Et alors, le faisaient-ils ?
- 20 **Philippe Lazar** : Je crois avoir répondu. [*Rires dans la salle*].
- 21 **Jean-François Picard** : Je voudrais vous poser une question, avec peut-être encore un retour en arrière. Effectivement, les gens qui s'intéressent à l'histoire de l'Inserm savent que vous avez eu quelques problèmes avec les médecins, avec les mandarins, pour les appeler par leur nom...
- 22 **Philippe Lazar** : Non, non, pas vraiment. Mais poursuivez...
- 23 **Jean-François Picard** : Pourriez-vous néanmoins nous en dire un peu plus sur l'importance des mandarins dans l'histoire de l'Inserm ?
- 24 **Philippe Lazar** : Moi, je veux bien mais ça nous écarte vraiment du sujet.
- 25 **Jean-François Picard** : Oui, mais j'ai une manière de rapprocher cette question de notre sujet. Un certain nombre de grands mandarins médicaux ont délibérément usé de la concurrence entre l'Inserm et le CNRS pour obtenir des moyens. Ce qui m'a frappé dans leur discours est qu'ils la présentaient plutôt comme une vertu, cette concurrence...
- 26 **Philippe Lazar** : Les mandarins médicaux, en usant délibérément de leur pouvoir, ont, à une certaine époque, fait avancer les choses. Ceux qui se réunissaient autour de Jean Bernard étaient très éclairés. Pensant inévitablement au maintien et au développement de leur pouvoir, ils ont en même temps fait progresser la réalité de la recherche médicale, avec de très fortes exigences de qualité. Disons que d'un côté – celui de l'INH puis de l'Inserm – il y avait des moyens financiers d'accès relativement aisés et de l'autre – le CNRS –, la réputation de qualité. Il fallait donc réunir les deux... Comment s'offusquer de cette double exigence ? Tout ce que je me suis personnellement efforcé de faire à la tête de l'Inserm a été de la concilier au sein du même organisme. Lorsque j'ai pris la direction de cet institut, on entendait dire de la part de certains des directeurs de laboratoire, « je crois que mon unité a été évaluée l'année dernière »...
- 27 **Jean-François Picard** : « Je crois que » ?...
- 28 **Philippe Lazar** : Oui, vous avez bien entendu, « Je crois qu'elle a été évaluée l'année dernière » ! La durée théorique du mandat de direction était de six ans, sans limitation du nombre des mandats. Et, disons-le clairement, les évaluations étaient virtuelles : il fallait vraiment une catastrophe pour qu'on envisage de fermer une unité et, même en cas de catastrophe, on n'en fermait pratiquement aucune... Au point que j'avais entendu mon prédécesseur à la direction de l'Inserm dire à son Conseil scientifique : « Je ne créerai plus d'unités si vous n'en fermez pas préalablement ». Mais encore fallait-il passer des intentions aux actes... Des actes considérés à l'époque comme inadmissibles. Philippe Laudat avait pensé pouvoir tourner la difficulté en ne finançant plus les unités (à l'exception d'un pécule de base) et en créant des appels d'offres fonctionnels pour leur apporter de quoi réellement mener leurs recherches. Il m'a

semblé préférable de prendre le taureau par les cornes et de créer d'authentiques procédures d'évaluation desdites unités, moyennant quoi il devenait logique de leur apporter, comme à n'importe quel département d'entreprise, un budget annuel adapté à leurs besoins... et cela en début d'année ! Et cette façon de faire n'a pas manqué d'entraîner quelques jalousies ailleurs... S'agissant des procédures nouvelles d'évaluation des unités, j'avais donc annoncé mes intentions, avec trois ans de préavis pour leur mise en œuvre. Désormais, les unités seraient créées pour une durée de quatre ans, renouvelable deux fois, et leur directeur ne pourrait en aucun cas dépasser une durée de mandat de douze années consécutives. Sauf à créer une autre unité, c'est-à-dire en clair à accepter de remettre son laboratoire en compétition avec de nouveaux projets. Cette mesure a évidemment entraîné dans un premier temps des cris d'orfraie – on accusait volontiers le ministre et ses comparses de vouloir guillotiner les meilleurs savants français en place de Grève ! Et puis mes collègues ont réfléchi un peu plus avant, se sont rendu compte que la mesure permettait à ceux qui se sentaient un peu las de diriger un laboratoire de se retirer avec les honneurs – porte ouverte, tapis rouge – et à ceux qui en avaient la compétence de présenter un nouveau projet en profitant de l'occasion pour procéder aux remaniements internes qu'ils n'auraient sans doute pas eu la possibilité d'imposer sans la menace du risque de non recreation... Bref, la mesure a été très rapidement perçue pour ce qu'elle était : une façon d'autoriser des évolutions en douceur, guidées par une exigence de qualité qu'au fond personne de raisonnable ne pouvait réellement contester...

29 **Jean-François Picard** : Ça fonctionne toujours ?

30 **Philippe Lazar** : Bien sûr !

31 **Muriel Le Roux** : J'aimerais qu'on revienne au cœur de la question, parce que tout à l'heure a été évoqué à juste titre l'impact du mandat de Philippe Lazar à l'Inserm sur l'élévation du niveau des recherches de cet institut. C'est globalement le discours que l'on entend lorsque l'on parle de votre passage à l'Inserm. Et certains – pour ne pas le citer, Yves Farge – m'ont dit qu'effectivement vous étiez allé très très loin dans l'élévation du niveau, jusqu'à peut-être remettre en cause... la mission première de l'Inserm, qui était de faire de la recherche clinique, pour faire peut-être trop de recherche fondamentale. Et lorsque je vous ai contacté, c'était pour avoir votre point de vue sur ces définitions de recherche fondamentale, recherche appliquée, recherche clinique...

32 **Philippe Lazar** : Oui, et c'est une question fort intéressante, qui permet de redresser un certain nombre d'idées que vous me permettrez de considérer elles aussi comme fausses. D'abord, cette sorte de hiérarchie. J'aurais donc élevé le niveau, et donc fait moins de recherche clinique...

33 **Muriel Le Roux** : Ce n'est pas tout à fait ce que je voulais dire...

34 **Philippe Lazar** : Poursuivons néanmoins. Cette hiérarchie implicite entre diverses formes de recherche, il est vital de la détruire. Louis Pasteur disait lui-même – on l'a cité cent fois, et à juste titre, au cours du colloque de 1981-1982 – : « Je ne connais pas la différence entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée, je ne connais que la science et les applications de la science qui sont comme l'arbre et les fruits qu'il porte ».

35 **Muriel Le Roux** : Moi, je défends ce point de vue !

- 36 **Philippe Lazar** : Eh bien ! Je m'en réjouis, moi aussi ! L'Inserm, sous ma direction, n'a pas changé un mot des textes qui le régissaient auparavant : sa finalité explicite était, en substance, de contribuer à la connaissance des grands problèmes de pathologie et à l'amélioration de la santé de l'homme, ce qui n'implique en soi aucune restriction quant aux moyens employés dès lors qu'on maintient le cap. J'ai très souvent entendu dire que j'avais fait évoluer l'Institut dans un sens plus biologique et moins clinique dans l'orientation générale de ses recherches. Mon ami Yves n'est pas le seul à l'avoir dit, Claude Allègre aussi (pour mémoire, je n'étais plus directeur général de l'Inserm lorsqu'il est devenu ministre, il parlait alors par simple ouï-dire), Bernard Kouchner sans doute aussi, répétant ce que lui disait, avec quelques arrière-pensées sur le pouvoir de décision que devait à ses yeux avoir en la matière l'hôpital universitaire, son conseiller Félix Reyès, d'autres également... La vérité historique est différente – s'il est « une » vérité historique ! Ce sont mes prédécesseurs, Constant Burg et Philippe Laudat, qui ont introduit avec force la biologie à l'Inserm, très précisément pour élargir le champ de compétence de l'Institut au-delà de la seule recherche « au lit du malade ». Et ils ont évidemment eu raison de le faire. Mais mon rôle personnel a plutôt été, m'appuyant sur ce qu'ils avaient fait en ces termes, d'en garantir la qualité (l'évaluation des unités !) et, tout au contraire de ce que l'on raconte, de revenir vers beaucoup plus de recherche clinique ! Je me souviens que, lorsque Bernard Kouchner était venu nous rendre visite et qu'il m'avait reproché de ne pas faire assez de recherche clinique, je lui avais demandé quel budget nous lui consacrons à son avis. « Dix millions de francs », m'avait-il répondu du tac au tac. La vérité était : 1 milliard – vous avez bien entendu, 1 milliard – sur les quelque 4 milliards de budget consolidé alors engagé sous l'autorité de l'Inserm. C'est dire que les idées fausses ont, là comme ailleurs, la vie dure ! Je cite quelques-unes des innovations de cette époque pour stimuler le développement spécifique de ce type de recherche (et quand je parle, moi, de recherche clinique, je ne parle pas de recherche sur les rats susceptibles d'avoir des répercussions sur la thérapeutique humaine : je parle vraiment de recherche directement inspirées par l'homme malade et prenant corps « au lit du malade » !) : contrats de recherche clinique, création de centres d'investigation clinique en milieu hospitalo-universitaire, établissement de liens réguliers avec des dizaines de sociétés de spécialités médicales, création d'instituts fédératifs de recherche en milieu hospitalo-universitaire, augmentation considérable des postes d'accueil temporaires pour internes et chefs de clinique, etc. En tout, le quart des moyens d'un institut de recherche médicale – et, ne l'oublions pas trop vite, en santé ! – consacrés à la seule recherche clinique, je trouve pour ma part que ce n'est pas si mal que cela !
- 37 **Muriel Le Roux** : Je vais préciser ma pensée. Puisque je l'ai mis en cause, je ne voudrais pas qu'Yves Farge m'en veuille ! Lui, dans sa conception de l'organisation du système scientifique, pense, je crois, que le CNRS devrait plutôt être une agence d'objectifs et l'Inserm une agence de moyens⁴. C'est sans doute à cette distinction qu'il faisait allusion quand il évoquait le nécessaire développement du financement de la recherche clinique par l'Inserm. Et c'est bien parce que ces discours que vous dénoncez sont communément répandus qu'il faut qu'aujourd'hui que vous nous rappeliez ce que fut réellement le sens de votre action.
- 38 **Philippe Lazar** : La bonne échelle de finalisation d'un institut, ce n'est pas celle de ses chercheurs, ni même de ses équipes de recherche ou de ses laboratoires : elle se situe à un autre niveau, celui de ses orientations générales, de son organisation fonctionnelle

(la nature et le découpage de ses instances d'évaluation), de ses modalités de transfert (ses relations avec les entreprises et les administrations), de sa capacité d'expertise (individuelle et plus encore collégiale), etc.

- 39 Voyez-vous, je ne crois pas que le CNRS soit vraiment un organisme strictement « non finalisé », un organisme de « pure recherche fondamentale ». Je crois que cette idée est aujourd'hui dépassée : toute recherche de qualité a de possibles applications et la pire des choses est ce qu'Hubert Curien appelle, avec son habituel humour, la « Rana » – la recherche appliquée non applicable. Je me méfie tout autant des discours sur la recherche « pure » que sur la recherche purement « appliquée ». Ce que nous devons faire dans les EPST est de la recherche de haute qualité, ouverte sur de possibles applications, avec une responsabilité particulière pour chaque institut ou pour chaque département d'institut de couvrir au mieux un champ potentiel d'applications.
- 40 Je conçois parfaitement que la situation soit particulièrement difficile à accepter de la part du CNRS, compte tenu de son histoire – glorieuse il faut le dire – et très précisément parce qu'on n'a fait aucun effort, au niveau politique, pour redéfinir son rôle aujourd'hui, à partir de deux éléments essentiels : le caractère caduc de la distinction entre recherche fondamentale et recherche appliquée et la prise de conscience de l'existence de toute une série d'autres institutions dont les champs de finalisation recouvrent en fait les siens. D'où en particulier les difficultés évoquées tout à l'heure à propos du désir d'expansion du département des sciences de la vie dans le champ médical (et même chirurgical !), qu'en l'absence de cette clarification au fond je comprends très bien même si, en tant que directeur général de l'Inserm, je ne pouvais à l'époque que la contester !
- 41 Pour aller un peu plus loin, il m'arrive de me demander si les dirigeants du CNRS ont vraiment bien intégré en leur for intérieur la loi de 1982, qui précise que *tous* les EPST ont désormais le même statut et les mêmes fonctions de base : répondre du mieux possible aux deux exigences formelles vis-à-vis de la recherche, très bien formulées à l'époque du colloque de 1981-1982 par Jean-Pierre Chevènement : être excellente, c'est-à-dire très compétitive au sein de la compétition mondiale (il n'y a aucun protectionnisme envisageable pour la recherche : elle est en permanence exposée à la compétition mondiale) ; contribuer activement au développement économique, social et culturel du pays. Et ces deux exigences non seulement ne sont pas contradictoires mais elles sont en fait parfaitement complémentaires. Mais disons-le clairement : aucun organisme ne peut engager de réformes sur une base aussi radicale sans que les pouvoirs publics ne l'y aident. Et, honnêtement, je ne pense pas que le CNRS ait été vraiment aidé à évoluer en ce sens.
- 42 **Jean-François Picard** : Je voudrais vous poser une dernière question, peut-être pour illustrer votre propos, que je comprends très bien, et je suis globalement d'accord avec vous.
- 43 **Philippe Lazar** : S'il m'arrive d'être un peu vif, c'est uniquement parce que j'essaie d'éviter la langue de bois. On me le pardonnera peut-être...
- 44 **Jean-François Picard** : J'entends bien. Ce qu'on vous a reproché, en contrepartie du fait d'avoir élevé le niveau scientifique de l'Inserm, c'est d'avoir été réticent à toute programmation de sa recherche. Ainsi pourquoi avoir tenu à faire transformer le Programme national de recherches sur le sida (PNRS), qui était à l'intérieur de l'Inserm, en Agence nationale de recherche sur le sida (ANRS), une agence d'objectifs, extérieure à votre Institut et ayant vocation à fournir des moyens de travail non seulement aux

laboratoires de l'Inserm mais aux laboratoires du CNRS, de l'Institut Pasteur ou d'ailleurs ? Pouvez-vous nous expliquer la logique de la transformation du P en A ?

- 45 **Philippe Lazar :** Vos commettez une erreur... historique, cher Jean-François Picard ! Le PNRS n'était nullement « interne » à l'Inserm. C'était un programme géré par le ministère de la Recherche... Mais il est vrai que je n'ai pas cherché à le rapatrier à l'Inserm, conscient que j'étais que, face à l'importance naissante de cette pathologie, il était plus urgent de mobiliser toutes les forces existantes – et il en existait autant au CNRS qu'à l'Inserm, notamment en chimie mais aussi en biologie et en sociologie – plutôt que de faire de la gouvernance du programme l'objet d'une lutte de pouvoir. Il est pour le moins paradoxal de se voir reprocher quelques années plus tard cette tentative de respect de l'intérêt général...
- 46 Michel Pinault : Quels seraient vos souhaits sur des restructurations éventuelles du CNRS, de l'Inserm et des différents organismes de recherche ?
- 47 **Philippe Lazar :** Cette décision dépend évidemment du politique ! En ce qui me concerne, je pense qu'il serait temps de reprendre le dossier qu'on a un peu laissé en roue libre depuis les réformes de 1982-1983. Ce problème est d'abord 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 et à tort, parce que le travail de restructuration des savoirs (qui est intrinsèque à la préparation des enseignements supérieurs) implique des compétences spécifiques et tout aussi honorables que celles qui permettent de les déstructurer (la base de toute recherche !). Des compétences qui devraient être directement évaluées parce qu'on leur reconnaîtrait une valeur propre...
- 48 Et puis il faudrait avoir le courage de se demander si l'accumulation, au fil des ans, d'organismes tous valeureux, depuis la création, en 1939, du CNRS, constitue l'optimum de l'organisation potentielle de la recherche publique dans notre pays. Nous connaissons tous l'adage : « Le mieux est l'ennemi du bien ». Disons que c'est une belle leçon de conservatisme éclairé. Mais la recherche ne devrait-elle pas donner d'autres leçons... plus progressistes ? La question mérite d'être posée et le faire est en quelque sorte y répondre... Le seul vrai problème est de choisir le bon moment, car toute phase d'évolution est en même temps phase de fragilisation. Ce moment est-il venu ? À chacun d'apporter sa réponse et, le cas échéant, aux pouvoirs publics d'affronter leurs responsabilités en la matière.
- 49 Je vous remercie de votre attention.

NOTES

1. *Les cahiers pour l'histoire du CNRS*, n° 1 à 10, Paris, CNRS ÉDITIONS.
2. J.-F. Picard, *La République des savants*, Paris, Flammarion, 1990.
3. Le texte a été revu et corrigé par P. Lazar.
4. NDLR : les expressions « agence d'objectifs » et « agence de moyens » sont très ambiguës. On les emploie ici dans leur acception internationale habituelle : une agence d'objectifs distribue des moyens à l'extérieur d'elle-même (comme la NSF aux États-

Unis) ; une agence de moyens dispose de laboratoires et de personnels propres (aux États-Unis, les NIH ont une double fonction d'agence d'objectifs – « hors les murs » et de moyens – « dans les murs »).

RÉSUMÉS

The research territories boundary between CNRS and Inserm

Three fundamental questions have been tackled during this seminar: the creation of Inserm and its relationships with CNRS ; the missions of this institute ; the advisability of changing the institutional structure of the French public research organization. In 1939, the CNRS's creation aimed to give the opportunity of a modern expression of research to palliate the noticed incapability of the University to assume this mission. CNRS was multidisciplinary from the very beginning and it saw progressively, in the 25 years following his birth, the foundation of other research institutions. At any moment, the question was raised about the duplicate items and possible rivalries produced by this badly overcome growth. So, among others research institutions, the Hygiene National Institute was created and became Inserm in 1964 on the initiative of some enlightened medicine leading mandarins. Concerning the specificity of Inserm topics, this establishment has the duty to increase the knowledge about the great problems in the field of pathology and to the improvement of man's health. This does not implicate any restrictions concerning the used means as long as the main course is kept. The good scale to evaluate an institute's finalization is not the researchers or even the research teams or laboratories, but at another level it is the general orientations, the organization (valuation's authorities), the modes of transfer (relations with firms and administrations) and the valuation capacity (individual and collegial). Is it necessary that the institutional organization of the French public research evolve today? This problem is connected to a feature reflection about the nature, the specificity and the complementarity of higher education and research. Then we should have the courage to question if the accumulation of all those valorous institutions created as the years went on is the optimum of public research organization in our country. The only true problem is to choose the good time to do this, because every evolution time is at the same time a weakening time.

AUTEUR

PHILIPPE LAZAR

Ancien élève de l'École polytechnique, Philippe Lazar est conseiller maître en service extraordinaire à la Cour des comptes. Il a notamment dirigé l'Inserm de 1982 à 1996. Auteur de nombreux articles scientifiques et de plusieurs ouvrages, il a publié tout récemment *Autrement dit laïque*, Paris, Éditions Liana Lévi, 2004.