

Élodie Sabin-Teyssier

**Les dessous de pailleasse**



## Avant-propos

Œuvre publiée sous la licence CC BY 4.0, qui autorise la copie et la distribution sous toutes les formes, sous réserve que l'auteur est correctement cité (par exemple, en pointant vers <http://dessous-de-paillasse.salle-s.org/>). La diffusion de modifications de l'œuvre est autorisée, pourvu que les modifications soient clairement indiquées, et que l'œuvre modifiée donne un lien vers la version non-modifiée.

L'auteur utilise la clef PGP 8467DCEC68DE1A4E d'empreinte :

DC9C 9C11 E024 AB9B F2C3 47AD 8467 DCEC 68DE 1A4E



## La solution miracle

Le directeur de notre institut nous a adressé un message collectif dans lequel il était fier de nous annoncer que l'institut allait entrer dans l'ère de « la science 2.0 ». Après deux ou trois phrases où il se félicitait du choix de cette formulation, il expliquait ce qu'elle recouvrait : il avait, disait-il, décidé de prêter une oreille plus attentive aux doléances des chercheurs de l'institut, et il nous invitait tous à lui signaler quelles seraient, selon nous, les meilleures pistes d'amélioration de notre productivité scientifique. Nous avions deux semaines pour remplir ces « cahiers de doléances électroniques » en lui envoyant les suggestions que nous pouvions imaginer.

C'est donc avec un intérêt certain que nous avons tous ouvert le mail où, au bout des deux semaines, il faisait la synthèse des retours qu'il avait reçus. Il y remerciait les trente-deux chercheurs qui lui avaient répondu et précisait qu'il avait incorporé aux résultats ses propres suggestions puisque, chercheur lui-même, il n'y avait pas de raison qu'il ne puisse pas participer. Il synthétisait ensuite les diverses contributions qu'il avait rassemblées en deux catégories: la première (97% des contributions) regroupait les messages qui se lamentaient sur la difficulté de trouver des financements pour nos travaux ; la deuxième (3% des contributions) se félicitait que notre institut entre dans l'ère de la science 2.0 et demandait à ce que ce management moderne et visionnaire soit encouragé davantage.

Soucieux d'analyser de façon équilibrée les deux conclusions principales de son enquête, il avait donc consacré ensuite une semaine à chercher des solutions pour chacune. C'est finalement la deuxième catégorie qui a été traitée le plus rapidement : notre directeur a fait mettre à jour la page web

de l'institut, pour qu'elle mentionne désormais le concept de « science 2.0 » et témoigne de notre expérience en la matière. La première catégorie a manifestement présenté un peu plus de difficulté, mais il a fini par trouver un début de solution : il nous a annoncé qu'il avait identifié un cabinet de consulting en communication qui avait une longue expérience dans le conseil à la rédaction de demandes de financements et que ce cabinet nous enverrait un de ses experts afin qu'il nous explique comment il convenait de rédiger nos projets scientifiques pour maximiser leurs chances de succès.

C'est donc avec un mélange de curiosité et d'inquiétude que nous nous sommes rendus dans le grand amphi de l'institut pour écouter l'exposé de ce spécialiste en rédaction de demande d'argent. Le directeur a pris la parole pour nous rappeler l'importance d'obtenir des financements pour nos travaux, il a remercié le monsieur de s'être déplacé et a conclu en lui demandant de nous donner sa recette miracle pour décrocher tous les contrats auxquels nous candidaterions, puis il est allé s'asseoir au premier rang.

L'expert a commencé par nous expliquer que les principaux défauts des chercheurs étaient leur pessimisme et leur souci des petits détails qui assomment tout le monde. Il avait de jolies diapos colorées pour illustrer son argumentaire, on y voyait d'abord le dessin d'un vieux chercheur en costume sombre qui annonçait des formules mathématiques (toutes fausses ! mais il a pris nos sourires pour des signes d'intérêt) devant un type qui tenait un gros sac d'argent et qui s'ennuyait visiblement. Dans la diapo suivante, un jeune chercheur en t-shirt montrait un tableau où des mots-clés (« intelligence artificielle », « *bottom-to-top* », « *network analysis* ») étaient reliés par des flèches et le type avec son sac d'argent écoutait avec attention. La conclusion s'imposait à notre expert : pour être financé, il ne faut pas s'embarrasser de détails scientifiques, il faut faire rêver le financeur. On le fait rêver en faisant danser devant lui les mots qu'il veut entendre. Qui de nos jours a besoin de savoir s'il faut un signe « + » ou un signe « - » entre les deux termes d'une équation ? Ce qui compte, c'est la vision à long terme, l'impact sociétal, et c'est ça que le financeur a envie d'entendre. Il ne faut pas l'ennuyer avec nos états d'âme sur la rigueur des équations, le pauvre : il faut



lui montrer que nos équations vont révolutionner la société !

Ma collègue Marie, qui avait envie d'en savoir plus, a demandé un exemple concret (« parce que moi, vous savez, je travaille sur quelque chose qui n'a rien à voir avec l'intelligence artificielle ! »). L'expert lui a dit avec bienveillance que ce n'était pas grave, qu'il y avait des gens très bien qui faisaient autre chose que de l'intelligence artificielle. Ce qui importe, a-t-il ajouté, c'est l'état d'esprit : il faut montrer notre science sous un jour attrayant, optimiste. Devant le regard interrogateur de Marie, il a senti qu'il fallait qu'il fasse une démonstration : « Eh bien par exemple, dites-moi une chose qui est ennuyeuse, pénible, et moi, je vais la reformuler de façon positive. Allez-y, donnez-moi un exemple d'une chose qui vous déplaît ! ». Alors Marie lui a parlé des politiques de financement de la recherche qui sont trop avares et ne financent que 5% des projets que nous leur soumettons. « Parfait ! Voici ce que j'en dirais : ce programme de financement est extrêmement ambitieux, la preuve, c'est qu'il est hyper-sélectif, et ne sélectionne que les 5% des projets les meilleurs ! ».

Notre directeur, au premier rang, a eu l'air ébloui. « C'est vrai que c'est bien plus attractif présenté comme ça ! ». L'expert lui a adressé un regard approuvateur puis s'est tourné à nouveau vers nous : « Vous voyez ? Ce qu'il faut, c'est de l'enthousiasme, pas des équations ! ».

Il a continué son exposé en nous parlant des améliorations possibles dans l'organisation de la recherche. Puisque les instituts sont évalués sur le nombre de leurs publications scientifiques, il faut fusionner les instituts ! Comme ça, le nouvel institut, plus gros, a plus de publications, donc il est plus excellent. Jean-Claude, qui était assis à côté de moi, a protesté : « Mais enfin, c'est ridicule ! C'est normal que l'institut fusionné publie plus, puisqu'il contient plus de chercheurs ! Mais dans les faits, ça ne change rien à la façon de travailler des membres de l'institut, c'est juste de la décoration, de l'affichage ! ». L'expert a affiché un grand sourire : « Oui, c'est ça le miracle ! Sans rien changer à votre façon de travailler, vous devenez plus excellents, d'après des marqueurs objectifs et mesurables ! C'est bien la preuve que c'est une amélioration organisationnelle puisque le travail de recherche, lui, n'est



pas affecté par la fusion ! ». Jean-Claude est resté la bouche ouverte, et notre directeur a applaudi (« Mais c'est génial ! »).

L'expert déployait de grands efforts pour nous montrer comment nous pouvions nous améliorer. Il multipliait les exemples, les analogies, les raisonnements. À Isabelle qui lui demandait comment identifier les mots-clés qui feraient plaisir aux agences de financement, et comment trouver un moyen d'y raccrocher nos projets de recherche, il a répondu par une question. « Vous connaissez les frères Borozoff ? ». Murmures amusés dans la salle ; c'est moi qui suis intervenu : « Ah oui, ces deux clowns ! Sur des plateaux télé, ils répètent des mots compliqués qu'ils n'ont pas compris et ils font tout pour obscurcir leur propos avec des termes scientifiques mal choisis et des approximations hasardeuses ! J'ai un pic de tension artérielle à chaque fois que je les entends parler de science ... ». L'expert a froncé les sourcils : « Eh bien, figurez-vous que ce sont eux qui ont raison ! Eux, ils vendent du rêve ! Qui se soucie que leurs équations soient justes ? Ce qui compte, c'est qu'ils emploient un vocabulaire qui impressionne et qui donne au téléspectateur l'impression qu'ils sont intelligents ! ». Mes collègues autour de moi ont grogné leur désapprobation (« À quoi servent les équations si elles sont fausses ? », « On n'est pas des publicitaires ! », « C'est de la malhonnêteté intellectuelle ! »). L'expert ne s'est pas démonté : « Alors, à votre avis, pourquoi est-ce qu'ils sont invités sur les plateaux télé ? ». Devant le silence gêné de la salle, il a répondu à sa propre question : « L'agence de financement, elle est dans la même position que le présentateur télé ! Elle doit donner l'impression au public qu'elle fait faire de la science ! Et peu importe s'il y a une équation fausse par-ci par-là, ça, ce sont les chercheurs du futur qui les corrigeront ... En attendant, il faut aider l'agence de financement à se justifier auprès du public, et pour ça, il n'y a rien de mieux qu'un vocabulaire pseudo-scientifique au milieu de phrases qui décrivent des trivialités. Faites la même chose dans vos demandes de financement, vous faciliterez le travail des financeurs ! ». Notre directeur a pris un air rêveur, il souriait en opinant lentement de la tête.

« Maintenant, a ajouté l'expert, je dois vous parler des offres que mon





cabinet propose aux instituts de recherche comme le vôtre. Moyennant rétribution, nous pouvons vous aider à reformuler vos projets pour les rendre plus attractifs. Vous nous fournissez la science ennuyeuse et nous la transformons en une demande de financement qui sera assurée de plaire aux agences ! ». Notre directeur a été brutalement tiré de sa rêverie : « Moyennant rétribution ? Combien ? ». L'expert a semblé un peu gêné, il a commencé par nous rappeler que son intervention du jour était gratuite et insisté sur la longue expérience de son cabinet. Voyant que toute la salle attendait impatiemment une valeur chiffrée, il a dû la donner : « Dans notre offre premium où nous commençons par faire une analyse sémantique des mots-clés utilisés par les projets précédemment financés, où nous reformulons chacune des phrases qui nous semblent connotées de façon pessimiste et où nous vous garantissons une maximisation de l'attractivité ... » (la salle était pendue à ses lèvres) « ... nos tarifs se chiffrent à 299792,458 € par projet déposé ». Le chiffre a soulevé un murmure d'étonnement et de colère chez les auditeurs. « C'est que, a dit notre directeur, c'est à peu près le montant moyen d'un projet typique tel que nous les soumettons ... Nous n'avons pas les moyens de payer une telle somme, elle doublerait le coût de nos travaux ... ».

L'expert avait visiblement anticipé la remarque : « Mais rassurez-vous ! L'agence nationale de financement a adapté ses règles ! Il est maintenant possible d'inclure, en coûts indirects du projet, le coût de notre prestation. C'est la colonne "Coûts annexes liés à la préparation de la proposition", dans le tableau financier de leurs formulaires de candidature ... ». Jean-Claude s'est écrié : « Ah, c'était ça ! Zut, dans mon dernier projet, j'y ai mis le montant de mon salaire, versé par l'université, pour le temps que j'ai passé à rédiger le projet : je pensais que c'était une façon de rembourser l'université pour le temps passé à demander de l'argent ... ». L'expert lui a adressé un sourire condescendant : « Vous voyez, c'est bien la preuve qu'il faut laisser à de vrais spécialistes le soin de rédiger vos demandes de financement ... ». Notre directeur a hoché la tête, en lançant un regard plein de reproche en direction de Jean-Claude.



L'expert a poursuivi : « Donc finalement, pour vous, le processus est entièrement transparent ! Au lieu de demander votre budget habituel, vous demandez le double et c'est comme ça que vous pourrez payer notre participation. Vous recevez l'autre moitié, cet argent dont vous avez besoin pour vos travaux, sauf que, grâce à nous, vous multipliez vos chances de succès ! C'est du gagnant-gagnant ! ». Sophie, dans un coin de la salle, a grommelé suffisamment fort pour être entendue « Oui, mais pour le contribuable, ça coûte deux fois plus cher pour le même travail scientifique à la fin ... ». Il a fait semblant de ne pas entendre, et notre directeur s'est détourné de Jean-Claude, pour regarder Sophie d'un œil noir.

« Si vous n'avez plus de questions, je pense que mon intervention touche à sa fin ... » a conclu l'expert. C'est le moment qu'a choisi Jérôme pour signaler que, si effectivement la reformulation des projets augmente les chances de succès, alors tous les labos vont rapidement s'y mettre et au final on sera toujours en compétition avec des projets aussi bien ficelés que les nôtres...nos chances de succès vont revenir à leur taux actuel, la seule différence c'est qu'on sera désormais obligés de passer par les services de ces reformuleurs de projets ... Le visage de notre directeur s'est assombri : « C'est vrai. C'est tout à fait vrai ... », puis il s'est illuminé : « Il faut donc se dépêcher de le faire avant les autres, avant que les autres labos ne découvrent eux aussi la combine ! ».



## *Make our galaxy great again*

Ce jour-là, Marie est entrée dans mon bureau, l'air sombre : « Pfff... à se demander pourquoi ils nous ont embauchés... ». Je la connais bien, ma collègue, et j'ai pu poser mon diagnostic immédiatement : « Toi, tu viens de te faire refuser une demande de financement... ».

« Bien vu... Figure-toi que ça fait trois ans que tout ce que je demande est systématiquement refusé ! S'ils ne voulaient pas que je fasse de la recherche, pourquoi est-ce qu'ils m'ont embauchée ? Franchement je ne comprends rien à cette logique... ».

C'est vrai qu'elle n'est pas vernie, Marie : ses exposés sont toujours brillants, et quand elle assiste à un séminaire, c'est toujours elle qui trouve le problème que personne n'avait vu. Mais son sujet de recherche (la solvation des macromolécules bromées) ne doit pas être considéré prioritaire, ou alors elle n'arrive pas à le vendre, et bien qu'elle soit l'une des chercheuses les plus brillantes de l'institut, elle passe son temps à rédiger des demandes de financement qui sont systématiquement refusées.

« Toi qui as plus de succès que moi sur ce plan-là, tu peux peut-être me donner une idée ? Comment est-ce qu'il faudrait que je présente mes histoires pour qu'une agence de financement les juge dignes d'intérêt ? ».

Il m'était difficile de répondre à sa question : sur les cinq dernières demandes que j'avais déposées, deux avaient été acceptées, et justement c'étaient celles que j'avais bâclées le plus honteusement. Les trois demandes qui, finalement, avaient été refusées, étaient celles qui m'avaient semblées les plus solides, les mieux argumentées, et en résonance avec les découvertes les plus récentes de la part du reste de la communauté... Ma réponse avait le mé-

rite de l'honnêteté, mais je me doutais qu'elle ne lui plairait pas : « Ben, tu sais, j'ai du mal à identifier un pattern entre mes projets financés... j'ai plutôt l'impression que c'est la loterie... »

« La loterie ! Voilà comment on finance la science, dans ce pays ! Et on se retrouve à financer des projets foireux, portés par des imbéciles qui ne comprennent même pas ce qu'ils écrivent, pendant qu'on laisse de côté des super-projets ! »

Dans une tentative maladroite de consoler ma collègue, j'ai risqué une autre explication : « Ah, si, il y a une chose, c'est que sur l'un de mes deux projets financés, j'avais fait un consortium avec un mec super-célèbre dans mon domaine. Son CV a peut-être impressionné le comité de sélection... ». Ce n'était pas le genre d'argument qu'il fallait servir à Marie : elle est, elle-même, probablement la meilleure spécialiste française de son domaine. Quel attelage aurait pu lui permettre de faire encore davantage briller son CV ?... Par modestie, elle n'a rien répondu à ma dernière remarque, mais le regard qu'elle m'a lancé, mi-irrité, mi-condescendant, m'a fait comprendre tout le bien qu'elle pensait de ce genre d'alliance de circonstance...

« Ou alors... » (il fallait bien que je tente quelque chose pour regonfler le moral de mon amie) « ... il faut peut-être jeter un coup d'œil au nouveau programme que vient d'annoncer le gouvernement... »

« Hein, le gouvernement ? Qu'est-ce qu'ils y connaissent, à la solvata-tion des macromolécules bromées, au gouvernement ? »

« Ne sois pas si négative ! Le président a fait une conférence de presse hier soir, où il annonçait lancer un immense plan de financement de la recherche. C'est la réponse qu'il a trouvée pour se faire mousser devant les journalistes, après la campagne électorale "*Make our solar system great again*" du président américain. Le nôtre, de président, il a choisi le slogan "*Make our galaxy great again*", et il veut attirer en France les meilleurs scientifiques mondiaux pour bosser là-dessus... »

« Des spécialistes de la grandeur de la galaxie ? Qu'est-ce que c'est que ces histoires ? Et en quoi est-ce que tu crois que ça peut me concerner ? »



« Fais comme tout le monde, Marie ! Rajoute les bons mots-clés pour faire en sorte de raccrocher ton domaine de recherche à la priorité politique du moment ! Personne ne te demande de contribuer à la grandeur de la galaxie, on te demande juste de faire semblant d'y contribuer — tu vois la nuance ? »

« Euh, et comment tu ferais ça, gros malin ? En leur racontant que la solvation des macromolécules bromées participe à la gloire d'une galaxie ? »

« Oui, exactement ! L'imagination au pouvoir ! Tu peux leur raconter que la solvation est nécessaire à l'auto-organisation des solutés, étape primordiale du fonctionnement du vivant ! Que les molécules bromées ont joué un rôle moteur dans les développements technologiques de l'humanité ! Que... »

Marie a interrompu brutalement mon envolée lyrique : « Pff... Tout ça est tellement artificiel... Laisse tomber, va. Je préfère encore continuer à tourner en rond sans financement, que de m'abaisser à de telles singeries ».

Elle allait sortir de mon bureau, quand j'ai abattu ma dernière carte : « Comme tu veux... en tout cas, Solange est à fond dedans... »

« Hein, Solange, elle se lance dans ces histoires ? Et comment est-ce qu'elle compte les convaincre que ses histoires d'hydrolyse de protéines en phase gazeuse ont quoi que ce soit à faire avec la grandeur de la galaxie, hein ? »

« Tu ne comprends pas, Marie... Cette histoire de galaxie n'est qu'un slogan, le président a sorti ça comme ça, juste pour faire son malin. Le président américain aurait utilisé un autre slogan électoral, que le nôtre aurait proposé un sujet de recherche complètement différent ! Fondamentalement, personne n'en a rien à faire, de la grandeur de la galaxie. Il faut juste voir ça comme un exercice : celui qui arrive le mieux à vendre sa soupe sous cette étiquette, c'est lui qui récoltera les millions. Et Solange, elle est très forte, pour vendre sa soupe... »

Marie était obligée de me donner raison au moins sur ce point : Solange, qui n'était clairement pas aussi brillante que Marie, affichait un taux de suc-



cès épatant à ses différentes demandes de financement. À lire l'intitulé de ses projets financés, on se convaincrait presque que l'hydrolyse des protéines en phase gazeuse est l'alpha et l'omega de la connaissance humaine : Solange avait réussi à convaincre des industriels pétroliers de financer un étrange projet d'étude de l'hydrolyse des protéines dans le cycle de combustion des moteurs à explosion, elle avait enthousiasmé une association caritative de recherche contre le cancer en leur promettant une nouvelle méthode de quantification de biomarqueurs basés sur l'hydrolyse en phase gazeuse, elle avait persuadé le conseil régional de financer la bourse de thèse d'un étudiant pourtant médiocre, en leur expliquant qu'il allait poser les jalons du développement d'un nouvel écosystème de start-ups dans la région... Marie a levé les yeux au ciel : « Cette Solange... elle est incroyable... elle ne comprend rien à la science, mais elle n'a pas son pareil pour siphonner les financements dont les vrais scientifiques ont besoin... ».

J'ai ajouté, malicieusement : « Et surtout, elle sait repérer les appels d'offres les plus généreux, et les plus faciles à décrocher... »

Marie, qui était pratiquement dans le couloir, est revenue dans mon bureau en poussant la porte : « Généreux ? Ils vont vraiment le doter généreusement, leur machin bizarre sur la grandeur de la galaxie ?... »

« Bah, cinquante millions d'euros sur cinq ans, quand même... »

Ma collègue a failli s'étouffer d'indignation : « Quoi ? Cinquante millions ? Pour une débilité pareille ? Alors que moi, je pleure pour avoir quelques dizaines de milliers d'euros ?... C'est un vrai scandale, il faut avertir les journalistes ! »

« Ils sont déjà au courant, les journalistes : c'est devant eux que le président a annoncé le lancement de son plan de recherche. Ils étaient d'ailleurs enthousiastes, ce matin dans les journaux ils saluent tous le gros effort que notre pays va consacrer à la recherche désintéressée, à la gloire de l'esprit humain... »

Marie ouvrait des yeux grands comme des soucoupes. Pour elle, ce que je lui annonçais était monstrueux ; la vraie science était laissée à l'abandon,



et à la place, des gouvernants irresponsables dépensaient des sommes immenses pour ce qui n'allait être, finalement, qu'une opération de communication politique. Je me suis risqué à lui soumettre une idée :

« Je sais bien ce que tu penses. Pour toi, c'est un gaspillage insensé... Eh bien, justement ! Il est de ton devoir de corriger cette situation, en faisant financer de la vraie recherche — *ta* recherche — par cet appel d'offres bizarre. En évitant que cet argent parte vers des projets foireux, en le consacrant à tes travaux à toi, tu t'assureras au moins qu'il servira vraiment à la science ! ».

Elle m'a lancé un regard significatif : je l'avais convaincue. Elle qui était la première à critiquer le pilotage politique de la recherche scientifique, elle allait candidater à cet appel d'offres annoncé par le président, mais justement pour l'orienter vers la recherche véritable. Elle était désormais investie d'une mission, qui dépassait largement les petits problèmes financiers de son équipe, ou son vieil antagonisme avec Solange : elle allait candidater à cet appel d'offres, parce qu'il le fallait, dans l'intérêt supérieur de la recherche scientifique...

Elle s'est assise à mon bureau, a attrapé un papier et un crayon. « Bon, alors, toi qui es si bien renseigné, essaye un peu de me donner des idées pour faire coller mon sujet à cet appel d'offres... »

Nous avons passé une bonne trentaine de minutes à recenser tous les arguments qui démontraient que la connaissance de la solvation des macromolécules bromées constituait le socle fondamental de la culture humaine. Plus le temps passait, plus les idées que nous ajoutions à notre liste étaient saugrenues — mais nous étions nous-mêmes en train de nous convaincre que nous avions raison, et nos tout derniers arguments (qui faisaient appel à l'archéologie, pour démontrer que les macromolécules bromées avaient accompagné les débuts de la civilisation, et à la planétologie extrasolaire, qui nous semblait prouver que la solvation des macromolécules participe à l'accrétion des planètes telluriques) nous ont même semblé être les plus convaincants. Quand la feuille de papier a été noircie sur ses deux faces par notre liste d'abréviations et de symboles chimiques, nous l'avons contem-



plée avec satisfaction. Marie m'a remercié : « Écoute, au début je n'y croyais pas du tout, à cette histoire, mais je dois dire que maintenant, ça commencerait presque à avoir de la gueule... Je file dans mon bureau, je mets tout ça au propre ! Quelle est la date-limite pour le dépôt des dossiers ? ». Elle avait un mois devant elle : c'était plus qu'il n'en fallait. Elle a mis une belle ardeur à rédiger son document, et j'avais plaisir, en la croisant dans les couloirs pendant les semaines suivantes, à constater qu'elle avait retrouvé le sourire.

Il s'est écoulé environ deux mois après qu'elle ait soumis son projet, avant que la ministre de la recherche elle-même n'annonce solennellement, dans une conférence de presse, la liste des dossiers sélectionnés. Dans l'intervalle, l'excitation de Marie était un peu retombée, et elle m'a avoué, quelques jours avant l'annonce des résultats, avoir un peu honte de ce qu'elle avait écrit : « Quand même, j'y suis allée un peu fort... Maintenant, à tête reposée, quand je relis mon projet, j'ai presque l'impression que j'y prends ouvertement le lecteur pour un imbécile. Figure-toi que je leur ai quand même raconté que c'était la solvation des macromolécules bromées qui donnait sa lumière irréelle aux "Tournesols" de Van Gogh... ». Je l'ai rassurée : « Écoute, au pire, même si tu ne chopes pas ce financement, au moins tu te seras bien amusée à l'écrire... ».

Le jour de l'annonce des résultats, Marie est venue dans mon bureau, pour regarder avec moi, sur l'ordinateur, la conférence de presse de la ministre. Le gouvernement avait mis les petits plats dans les grands : une trentaine de chefs d'état étrangers avaient été conviés pour l'occasion, et ils allaient enchaîner par une longue conférence, entre eux, pour discuter des priorités à définir à long terme pour garantir la grandeur de notre galaxie. Le discours de la ministre a insisté sur l'ambition de l'appel d'offres, sur l'immense succès qu'il avait rencontré (à en juger par les milliers de dossiers déposés par les scientifiques), sur les qualités de visionnaire du président de la république, et sur la nécessité pour l'humanité de se détacher des enjeux à court terme, et de se consacrer aux objectifs les plus nobles.

Après une demi-heure de discours, elle a sorti d'un classeur une feuille où étaient écrits, nous a-t-elle dit, les noms des lauréats. Marie retenait son





souffle. La ministre a donné un nom, celui d'un chercheur américain, dont elle se glorifiait qu'il ait choisi de venir travailler en France grâce à cet appel d'offres. Un deuxième nom, celui d'un chercheur japonais, qui lui a permis de renouveler ses auto-congratulations. Puis un troisième nom : celui de notre collègue Solange, pour « un projet ambitieux qui allait rassembler en France une équipe internationale de haut niveau sur un projet particulièrement novateur ». Marie a étouffé un cri de rage : la liste s'arrêtait là, il n'y avait que trois lauréats, et elle n'en faisait pas partie. Peut-être plus grave encore, Solange en faisait partie...

J'ai bien vu qu'il fallait que je fasse quelque chose pour la consoler. Je lui ai dit que je n'aurais pas dû lui faire miroiter un succès facile sur un appel d'offres aussi politisé, et je lui promettais que l'expérience qu'elle avait acquise à cette occasion lui serait forcément bénéfique pour ses prochains projets. Elle est sortie tristement de mon bureau.

Pendant les deux semaines suivantes, Solange n'a pas quitté un sourire triomphal, et elle semblait faire exprès de passer et repasser en permanence dans le couloir de Marie, pour croiser son regard. De mon côté, j'avais acheté sur Internet une reproduction des « Tournesols » de Van Gogh, que j'avais offerte à Marie, ce qui lui avait arraché un petit sourire triste...

Puis les annonces officielles du résultat de l'appel d'offres sont arrivés par email : Marie m'a fait suivre les évaluations de son dossier. Il avait été jugé par douze évaluateurs anonymes, dont chacun avait rempli 10 pages de commentaires. À ma grande surprise (et, je l'imagine, à celle de Marie), les évaluations étaient dithyrambiques : chacun des douze spécialistes saluait la vision novatrice apportée par la candidate, la justesse de son argumentation, et l'indiscutable qualité scientifique de l'ensemble du projet. Dans la grille d'évaluation, de nombreux critères (intérêt scientifique de la question posée, qualité du CV du porteur de projet,...) étaient notés de A à E. Le dossier de Marie collectionnait les « A », et le seul reproche qu'on lui faisait, c'était la nationalité de Marie : les évaluateurs avaient apparemment reçu pour consigne de sélectionner des projets qui impliquaient des scientifiques étrangers qui s'engageaient à venir travailler en France suite à l'appel



d'offres.

Je venais de terminer la lecture de ce pavé quand Marie est entrée dans mon bureau ; comme c'était prévisible, elle était furieuse : « Quand je pense que ces idiots ont fait tout ça juste pour que la ministre puisse se pavaner devant les micros ! Et tu crois qu'ils se seraient donné la peine de nous dire qu'il fallait être étranger ? On n'aurait pas perdu notre temps ! Mais non, tu penses : il valait mieux nous maintenir dans l'ignorance, pour qu'on soit plus nombreux à candidater. Plus elle avait de candidats, plus elle pourrait frimer devant les journalistes ! ».

J'ai risqué une objection : « Allons, ce n'est pas juste une question de nationalité : regarde, Solange, chez nous, a bien réussi à le décrocher, ce financement... ».

« Solange ? Tu parles ! Elle est venue me raconter : elle avait eu une info confidentielle, on l'avait mise au courant que les dossiers retenus devraient forcément faire venir quelqu'un en France. Du coup elle a demandé des financements pour 10 post-docs, dont elle a dit qu'elle les recruterait à l'étranger. Évidemment, elle n'allait pas me donner cette info, à moi... ».

Marie était encore plus découragée après cet épisode qu'avant que je la mette au courant de l'existence de cet appel d'offres. Elle avait perdu la foi en ce métier, en l'organisation de la recherche en France, en notre système démocratique... Et c'est donc avec une mine abattue qu'elle est venue assister à la réunion de labo que le directeur de l'institut organisait le lendemain. Je suis entré dans la salle en même temps qu'elle ; nous nous attendions à trouver une Solange rayonnante, et Marie craignait le moment où elle devrait aller la féliciter pour son succès. Quelle ne fut pas notre surprise, en passant la porte, de trouver Solange rouge de colère, toute échevelée, et maintenue à grand'peine par le directeur et le sous-directeur de l'institut !

Nous nous sommes approchés de Jean-Claude, qui était là depuis quelques minutes : « Qu'est-ce qu'elle a ? ». Jean-Claude nous a répondu à voix basse : « C'est à cause de l'appel d'offres "*Make our galaxy great again*", vous savez. Elle avait demandé un budget d'une douzaine de millions d'euros, elle vou-



lait recruter une armée de postdocs, elle avait prévu d'acheter des équipements en pagaille, tout ça... et elle vient de recevoir la notification de crédits par le cabinet de la ministre. On lui donne 8000 euros en tout, et avec interdiction de l'utiliser pour payer des salaires, et obligation d'utiliser la totalité avant la fin de l'année fiscale, parce que sinon les gestionnaires du ministère n'arriveront pas à reporter les sommes sur l'année suivante... ».

« Hein ? Mais l'appel d'offres était doté de cinquante millions d'euros ! Ils sont trois lauréats, ça devrait faire une moyenne d'une quinzaine de millions par projet financé ! ».

« Oui, ça devrait... et c'est ce que Solange pensait... Mais dans le courrier que vient de lui envoyer le ministère, ils expliquent que ces cinquante millions, c'était le budget global, qui servait aussi à inviter les 30 chefs d'état, et à organiser la conférence qu'ils ont eue après l'annonce des résultats. Il a aussi fallu payer les évaluateurs, parce que personne ne voulait se taper un tel travail gratuitement — et comme la ministre avait décidé qu'il fallait une douzaine d'évaluateurs pour chaque dossier, et qu'il fallait les réunir trois fois à Paris pour entériner le classement, ça a englouti une grosse partie du budget. D'ailleurs il paraît que les lauréats américain et japonais n'ont pas encore compris que les 8 000 € qu'on leur avait envoyés constituaient la totalité de leur financement, et ils les ont utilisés pour acheter leurs billets d'avion et réserver leur hôtel à Paris. Ils risquent de faire la même tête que Solange le jour où on leur expliquera... ».

Marie et moi avons jeté un nouveau coup d'œil en direction de notre collègue. Le directeur, qui peinait à la tenir assise, a dit que la réunion de labo était annulée, et chacun est retourné dans son bureau. Je n'ai pas manqué de remarquer que Marie me semblait beaucoup plus détendue que la veille, et même un peu souriante...





## Dans le secret des dieux

On peut reprocher beaucoup de choses à l'ARN (agence pour une recherche nantie), la principale agence de financement de la recherche en France — mais on ne peut pas leur reprocher de manquer d'imagination. Chaque année, au moment de la publication de ses appels d'offres, la communauté scientifique est amenée à découvrir de nouveaux termes, de nouveaux concepts, dont la variété et la sophistication témoignent de la créativité débordante des décideurs de l'agence. Les produits de l'activité du chercheur sont appelés des « délivrables », les domaines de recherche sont des « défis sociétaux », les différentes catégories de projets sont baptisés « instruments de financement »,... Chaque année, à la rentrée, c'est une nouvelle symphonie de néologismes, toute une palette de notions budgétaires absconses, un vrai bestiaire de barbarismes avec lesquels le chercheur est invité à se familiariser rapidement, et dont les définitions sont, alternativement, inexistantes, ou alors détaillées dans un document d'une cinquantaine de pages.

Cette année, l'ARN n'a pas failli à sa réputation, et elle a introduit dans sa procédure d'évaluation des projets de recherche un mystérieux « droit de regard réciproque ». Tous autant que nous étions, qui avions attendu avec impatience la publication de l'appel d'offres, nous avons immédiatement été subjugués par cette formulation énigmatique. Quelle argutie financière, quelle subtilité politique, pouvait bien se cacher derrière cette expression inédite ? Les rumeurs allaient bon train dans les couloirs de l'institut, quelques collègues imaginaient une sorte de police de l'ARN qui viendrait vérifier le bon usage des financements, d'autres fantasmaient sur un système où le budget de fonctionnement de l'ARN elle-même serait décidé

par la communauté des chercheurs... C'est finalement Sophie qui a déniché l'explication, au fond de la 4<sup>ème</sup> note de bas de page de la 58<sup>ème</sup> page du document « Guide du déposant », document qui n'était pas accessible depuis la page web de l'ARN, mais dont l'URL était donnée au détour d'un paragraphe du document « Instructions pour les déposants », qui nous avait été distribué par email. Sophie avait de quoi être fière de sa trouvaille, mais il faut bien reconnaître que nous avons tous été un peu déçus quand nous avons finalement compris de quoi il s'agissait : le « droit de regard réciproque », c'était la possibilité, ouverte aux coordinateurs de projets dont la lettre d'intention avait été pré-sélectionnée, mais dont le projet complet avait finalement été refusé, de venir dans les locaux de l'ARN pour se faire expliquer les raisons de leur échec. La note de bas de page précisait que les locaux de l'ARN se trouvent à Paris, et que les chercheurs qui travaillent en province pourraient demander remboursement de leurs frais de déplacement, à condition de fournir un ordre de mission sans frais, délivré par leur laboratoire.

La petite excitation qui avait accueilli cette innovation lexicale est donc vite retombée, et nous nous sommes tous consacrés à la rédaction consciencieuse des projets que nous allions soumettre à l'ARN, chacun dans son « Défi sociétal », chacun selon son « Instrument de financement ».

Comme chaque année, la fin de l'hiver a fait son lot de mécontents (ceux dont la lettre d'intention n'avait pas été pré-sélectionnée), et son lot de mécontents (ceux pour lesquels elle avait été pré-sélectionnée, et qui allaient donc devoir rédiger une version longue, le « projet complet », de ce document qu'ils avaient déjà préparé à l'automne). Cette année, j'ai fait partie de la deuxième catégorie de mécontents, ceux qui étaient invités à poursuivre. Et c'est donc dans l'espoir de recevoir une réponse positive que j'ai patiemment attendu l'été, après avoir soumis mon projet complet.

Las ! Le message que m'a envoyé l'ARN au début du mois de juillet commençait par la formulation traditionnelle « Malgré l'excellente qualité de votre projet, nous sommes au regret de vous annoncer que [...] ». J'ai fermé le message sans m'infliger la peine de le lire jusqu'au bout.



Comme à mon habitude, après une déconvenue professionnelle, c'est Jean-Claude que je suis allé trouver. Jean-Claude est un autre chercheur de mon institut, il est un peu plus âgé que moi, et il a déjà expérimenté, avec quelques années d'avances, toutes les petites turpitudes que ce métier me fait endurer — il m'est toujours agréable de l'entendre me raconter comment il s'est sorti des situations pénibles que je peux rencontrer à mon tour. Quand je suis entré dans son bureau, il m'a accueilli avec un grand sourire : « Je suis super-content ! Je viens de recevoir la réponse de l'ARN, mon projet est financé ! Ça faisait 6 ans que ça ne m'était plus arrivé... Et toi, quel bon vent t'amène ? ».

Mes explications ont un peu alourdi l'atmosphère, et mon ami s'est trouvé gêné de m'avoir accueilli avec une bonne humeur aussi flagrante. Il a tâché de trouver un moyen de me consoler : « Tu sais, puisque tu avais été présélectionné, tu peux demander à bénéficier de leur nouveau truc, le “droit de regard réciproque”. Peut-être que tu y apprendras des choses qui t'aideront à améliorer ta candidature pour l'an prochain... ». J'avais oublié cette petite innovation de l'ARN, mais l'argument de Jean-Claude m'a convaincu que ça valait la peine d'honorer cette invitation. Au pire, je n'y apprendrais rien d'utile, mais je pourrais au moins satisfaire ma curiosité : je me demandais un peu à quoi pouvaient ressembler ces gens dont le quotidien est fait de délivrables, de diagrammes de Gantt, et autres joyeusetés que les formulaires de l'ARN avaient fait découvrir à l'ensemble des chercheurs français.

J'ai donc relu le message de refus de financement que m'avait envoyé l'ARN : en fin de message, il était précisé que je pouvais faire valoir mon droit de regard réciproque, et qu'il faudrait pour ça que je me manifeste auprès d'un service dont on me donnait l'adresse électronique. J'ai envoyé mon message, et quelques jours plus tard, j'ai reçu une réponse me demandant mes disponibilités : nous étions une quinzaine de chercheurs déçus, désireux de rencontrer le personnel de l'ARN pour nous faire expliquer où nous avions péché. Devant les difficultés pour trouver une date qui conviendrait à chacun de nous, et à nos interlocuteurs de l'ARN, il a finalement été décidé que la visite aurait lieu à la fin du mois de novembre, donc environ



un mois après la date-limite de soumission des lettres d'intention du prochain appel d'offres. Notre interlocuteur à l'ARN ne semblait pas y voir de contradiction, il ignorait apparemment que cette visite devait servir à nous faire améliorer nos projets pour les appels d'offres à venir : il préférait insister sur l'intérêt qu'il y avait à ce que la communauté des chercheurs et le personnel de l'agence apprennent à se connaître.

C'est donc sans grand espoir quant à l'utilité de la visite, mais avec une curiosité réelle, que je suis arrivé sur place le jour convenu. L'agence était hébergée dans un immense bâtiment vitré au cœur de Paris, dont les étages supérieurs dominaient largement tout le reste du quartier. Devant les grandes baies vitrées de l'entrée, deux personnes étaient en grande conversation avec l'un des cinq vigiles qui surveillaient le bâtiment. Je me suis approché : ces deux personnes étaient, comme moi, des chercheurs invités à visiter l'agence, mais le vigile leur refusait l'entrée sous prétexte qu'elles n'avaient pas de badge officiel et qu'elles étaient donc susceptibles de venir y poser une bombe. Les autres chercheurs invités sont arrivés dans les minutes suivantes, et nous nous sommes retrouvés, une quinzaine, à parlementer avec un vigile de plus en plus stressé, et que ses collègues ont rejoint pour équilibrer les débats. Devant notre insistance, ils ont accepté de comprendre que nous étions des invités extérieurs, mais la situation s'est à nouveau dégradée quand ils nous ont demandé l'identité de la personne qui nous invitait : nous n'avions été en contact qu'avec une personne anonyme, qui signait ses messages « L'équipe d'organisation de la mission "Droit de regard réciproque" » et dont l'adresse électronique, « [regard.reciproque@agence-recherche-nantie.fr](mailto:regard.reciproque@agence-recherche-nantie.fr) », ne permettait pas de deviner son nom.

Finalement, l'un d'eux a accepté d'appeler son responsable, qui a accepté d'appeler le directeur de l'ARN pour qu'il vienne débrouiller la situation. C'est donc avec une demi-heure de retard sur notre horaire de convocation que nous avons vu arriver un groupe d'une dizaine de personnes endimanchées, qui ont traversé le hall d'entrée et sont venues expliquer la situation aux vigiles. Il y avait là le directeur de l'agence, ses deux sous-directeurs, la responsable de la mission « droit de regard réciproque », ses trois adjoints,





le directeur du service « organisation des comités de sélection », et plusieurs autres personnes dont je n'ai pas retenu le titre exact. Cette escorte impressionnante nous a fait traverser le hall d'entrée en direction du grand amphithéâtre. Notre quinzaine de chercheurs, en jean/baskets, faisait contraste au milieu de ce peloton de costumes et de tailleurs, dans le claquement des talons-aiguilles sur le carrelage. Pour tout dire, nous n'en menions pas large : habitués aux murs décrépis et aux faux-plafonds percés de nos universités et bâtiments de recherche, nous étions un peu impressionnés par ce grand hall décoré avec goût. Quelques employés de l'agence, attroupés autour de la machine à café, nous ont dévisagés en souriant : nous devions leur faire l'effet d'un groupe d'écoliers qui visite le musée du Louvre, certains d'entre nous levaient le nez pour admirer le plafond, d'autres ne quittaient pas des yeux la fontaine qui ornait le centre du hall, et nous nous efforcions, tous, de caler notre vitesse sur le pas rapide de nos hôtes.

La journée commençait par un exposé du directeur de l'agence, dans l'amphithéâtre du rez-de-chaussée. Nous nous sommes assis dans les fauteuils rembourrés, et le directeur est monté sur l'estrade. Il avait l'air satisfait ; avant de commencer son exposé, il s'est tourné vers les deux sous-directeurs, pour leur dire : « Vous voyez, on a bien fait de le faire, cet amphithéâtre ! Je savais bien qu'un jour il finirait par servir ! ». Puis il s'est tourné vers nous, et nous a fait un discours d'une dizaine de minutes où il nous a expliqué que le scientifique devait être partie intégrante de la société, et que ses travaux étaient financés par le contribuable, qui avait donc son mot à dire sur les recherches que nous menions. Il a insisté sur l'importance de l'ARN, « courroie de transmission entre la société et ses chercheurs » ; il était heureux de sa formulation, il l'a utilisée plusieurs fois dans son discours, sans pouvoir retenir un sourire de satisfaction à chaque occurrence.

Il est devenu plus grave quand il nous a rappelé que les finances publiques étaient dans une situation précaire, et qu'il était important de rationaliser les dépenses gigantesques que l'État consacrait à la recherche. Il fallait, nécessairement, sélectionner des projets à financer, et abandonner les autres, « parce que le contribuable le veut ». Il fallait une méthode ob-



jective pour mesurer la qualité d'un chercheur, et ne faire confiance qu'aux meilleurs, parce que le pays ne pouvait plus se permettre de financer une recherche qui s'apparentait parfois à un gouffre sans fond. Une méthode objective, ça voulait dire un score, une mesure chiffrée, et quoi de mieux que de compter les publications scientifiques, ou, mieux, les brevets déposés par les chercheurs ? Parce que des projets de recherche qui ne mènent à rien de concret, le public en a assez vu, il lui faut des brevets, quelque chose qui nourrisse le tissu économique, qui ensemence le développement des technologies du futur, qui crée de la richesse, « parce que le contribuable le veut ».

À la moue qu'affichaient mes collègues, je crois pouvoir dire que nous ne partagions pas tous sa conception de l'intérêt de la recherche scientifique. Mais nous étions encore un peu impressionnés par la beauté de cet amphithéâtre, la splendeur du bâtiment où on nous recevait, et puis cet homme, directeur de l'ARN quand même, avait l'air si sûr de lui — il était, c'était évident, bien mieux renseigné que nous sur ce que le contribuable voulait. Personne n'a osé se manifester quand, à la fin de sa tirade, il a demandé si quelqu'un avait des questions.

Il nous a alors expliqué qu'il devait nous laisser (des travaux importants l'attendaient), mais qu'il avait été absolument ravi de faire notre connaissance, et qu'il nous laissait désormais en de bonnes mains, celles de la responsable de la mission « droit de regard réciproque », à qui il a lancé un sourire. Il est ensuite sorti de l'amphithéâtre, suivi comme une ombre par les deux sous-directeurs, tandis que la responsable de mission le suivait du regard avec un sourire complaisant. Quand la porte s'est refermée, la responsable de mission s'est tournée vers nous : « Je vais maintenant vous présenter un diaporama qui devrait beaucoup vous intéresser : c'est le détail de la procédure de sélection des projets par l'ARN, procédure, qui, hélas, a rejeté vos projets cette année, mais je suis sûr que ça se passera mieux l'an prochain... ».

Elle est montée sur l'estrade, et nous avons reconnu, sur son diaporama, les pages du document « Instructions pour les déposants », que nous avions déjà tous lues une année plus tôt. Son exposé a été un peu fastidieux,



elle se contentait de lire le document, et elle voyait bien, à nos regards ennuyés, qu'elle ne nous apprenait pas grand'chose. Elle tâchait donc de justifier l'importance de son discours en le ponctuant, une fois par diapo, par l'expression qu'elle avait entendue de la bouche de son directeur, « parce que le contribuable le veut ».

Au bout d'une vingtaine de minutes, plus aucun de nous ne semblait vraiment écouter ce discours. Je regardais les membres de l'ARN qui étaient restés dans l'amphithéâtre, et qui s'étaient assis au premier rang. Ils prenaient tous des notes avidement, comme s'ils découvraient le document qui nous était présenté.

À l'issue de son exposé, la responsable de mission a demandé s'il y avait des questions. L'un de mes collègues a levé timidement la main. La responsable de mission lui a donné la parole. Le collègue ne semblait pas avoir été convaincu par ce qu'il avait entendu jusqu'ici : « Ne trouvez-vous pas réducteur de mesurer la qualité d'un projet par des mesures indirectes ? Compter les publications ou les brevets, c'est une méthode très imprécise pour juger de la qualité d'un chercheur... ».

La responsable de mission a souri : « Je me doutais bien que vous poseriez cette question. On nous la pose souvent ! » (murmures d'approbation parmi les membres de l'ARN au premier rang) « Ce qu'il faut bien voir, c'est qu'on ne peut pas financer toute la recherche du monde ! Le contribuable ne veut pas de gaspillage, il ne veut plus de gaspillage ! Il veut de l'efficacité ! ».

« Oui, j'entends bien, et je suis contribuable moi-même, je suis d'accord... mais ma question, c'était : comment pouvez-vous être sûrs que vos évaluations sont les bonnes ? Comment savez-vous que les chercheurs qui publient le plus grand nombre d'articles, ou déposent le plus grand nombre de brevets, sont ceux qui rendent le meilleur service au contribuable ? »

« Quoi, vous êtes contre l'évaluation ? Vous voudriez que la collectivité vous donne des moyens immenses, sans s'assurer qu'ils sont bien utilisés ? Il faut évidemment une évaluation ! Je vous rappelle que vous êtes des agents



publics ! »

Plusieurs autres chercheurs sont intervenus en même temps, pour dire tous la même chose : notre collègue ne semblait pas remettre en cause le principe d'une évaluation, il remettait en cause la méthode d'évaluation qu'on nous présentait.

La responsable de mission est restée interdite quelques secondes : « Eh bien... évidemment, que les chercheurs qui publient le plus, ou qui déposent le plus de brevets, sont ceux qui travaillent le mieux pour le contribuable ! C'est une évidence, je ne comprends pas que vous le remettiez en question... ».

Notre premier collègue, encouragé par le soutien qu'il avait reçu du reste de la salle, s'est permis de répondre : « Comment savez-vous que le contribuable veut que nous publions beaucoup d'articles ? Parfois il vaut mieux faire un seul gros travail que beaucoup de petits... Et pourquoi un grand nombre de brevets rendrait service à la collectivité ? Elle est ensuite obligée de payer des annuités pour maintenir le brevet, et la plupart des brevets coûtent plus qu'ils ne rapportent. Vous êtes sûre de ne pas encourager la dépense, par votre politique ? ».

La responsable de mission s'est agacée : « Monsieur, voyons. Le rôle de notre agence, c'est d'encourager les chercheurs dans les travaux qui bénéficient à la collectivité. Nous avons choisi les meilleurs critères qui soient ! ».

« Mais pourquoi pensez-vous que ce sont les meilleurs critères ? Comment évaluez-vous votre action ? »

« Vous prétendez nous évaluer ? Mais sachez que nous sommes des experts, nous avons beaucoup étudié la question ! »

Une pluie de réactions a ponctué son intervention : « Tout à l'heure vous nous disiez qu'il fallait évaluer tous les agents publics ! Vous en êtes vous aussi ! » ; « Pourquoi vous, vous seriez en mesure de nous évaluer, et pas nous, de vous évaluer ? » ; « Évaluons les évaluateurs ! » ; « Nous aussi, nous sommes des experts ! » ;...

La responsable de mission transpirait à grosses gouttes, elle avait perdu son sourire. Un de ses collègues, au premier rang, s'est levé pour calmer les



débats : « Enfin, mesdames et messieurs, pourquoi tant d'amertume ? Nous sommes tous dans le même bateau, nous sommes tous là pour faire avancer la recherche, et faire en sorte qu'elle bénéficie à la société ! Nous sommes là pour vous aider à aller vers plus d'efficacité. ».

La pause-café tombait bien : autour de ces plateaux de pâtisseries, l'ambiance s'est améliorée, et les sourires sont revenus. D'autant que les macarons étaient délicieux, et en abondance. Je me suis approché de la responsable de mission, qui, un verre de jus d'orange à la main, et sans doute encore un peu secouée d'avoir été menacée d'être évaluée, expliquait à l'un de ses adjoints que le nombre de publications ou de brevets était le meilleur indicateur qu'on pouvait imaginer. Son adjoint approuvait avec véhémence, et répétait, sur le ton de l'évidence, la fin des phrases que prononçait sa supérieure. Ils ont interrompu leur exercice d'auto-persuasion à mon arrivée : « Oui ? ».

« Je me demandais... le mail d'invitation à cette journée expliquait que nous y trouverions l'occasion de discuter les raisons de notre échec, et des conseils pour nos futures candidatures. Comment est-ce que ça va se passer ? J'ai apporté mon rapport d'évaluation avec moi, voici les commentaires par les évaluateurs anonymes... ». Tout en finissant ma phrase, j'ai ouvert mon sac et commencé à y chercher la liasse de feuilles que j'avais apportée.

La responsable de mission a souri : « Non, ne vous donnez pas cette peine ! Ne sortez pas votre rapport d'évaluation, je serais bien en peine de le comprendre de toute façon ! Je ne suis pas experte de votre domaine scientifique, vous pensez bien... Non, l'idée que nous nous faisons de cette journée, c'était plutôt de vous donner les clés pour comprendre le fonctionnement du processus de sélection des projets, pour que vous puissiez y répondre plus justement à l'avenir ! ».

« Vous voulez dire... nous présenter le document que vous venez de nous montrer, les "Instructions pour les déposants" ? »

« Oui, exactement ! C'est le document-clé pour tout comprendre à la sélection de vos projets scientifiques ! »



Mon interlocutrice affichait un sourire triomphant, mais je dois dire que sa réponse me décevait un peu. Par politesse, j'ai tâché de le dissimuler :

« Hmm, d'accord. Et, euh, quel est le programme pour le reste de la journée ? »

« Oui, vous faites bien d'en parler : il va être temps de s'y remettre, nous avons une journée chargée, chargée ! »

Puis, haussant la voix pour que tout le monde fasse silence et l'écoute :

« La pause-café va toucher à sa fin. Je vous propose maintenant de passer à l'étape suivante de notre journée : M. le responsable de la mission "modalités d'évaluation des projets" va vous faire un exposé sur les détails pratiques du mode de sélection. Ensuite, nous irons déjeuner, puis cet après-midi, nous vous ferons visiter le bâtiment, pour vous faire découvrir les différentes missions de notre agence. »

Nous avons docilement suivi le personnel de l'ARN, qui rentrait dans l'amphithéâtre. L'exposé suivant a été assez ennuyeux, puisque le diaporama du responsable de mission reprenait mot à mot le contenu de l'autre document que nous avions dû lire l'année précédente, le « Guide du déposant ». Pour donner de l'importance à son propos, il aimait marquer de longs silences d'une seconde ou deux après les phrases sur lesquelles il comptait insister, et qui, généralement, avaient trait à l'expertise considérable des évaluateurs anonymes que l'agence sollicitait. Autant sa collègue avait eu la drôle de tendance de parsemer son discours de « parce que le contribuable le veut », autant, lui, aimait beaucoup utiliser le mot « excellence » et ses dérivés (« des projets d'excellence », « le dossier ne peut pas se contenter d'être solide : il doit être excellent », « des experts internationaux, recrutés sur un seul critère : l'excellence »,...).

La plupart d'entre nous était paisiblement en train de digérer ses macarons en attendant que le temps passe. Nous connaissions déjà le document que ce brave homme était en train de paraphraser, et nous étions en train de perdre l'espoir d'apprendre quoi que ce soit d'utile pendant cette journée.

Lorsqu'il a terminé son exposé, il a demandé à la salle si elle avait des



questions. Nous sommes progressivement sortis de notre torpeur, les uns, qui s'étaient avachis sur leurs fauteuils au fil des diapos, se sont redressés, les autres ont regardé autour d'eux en espérant que quelqu'un se charge de poser une question. Après une vingtaine de secondes de silence embarrassant, c'est la responsable de la mission « droit de regard réciproque » qui s'est levée et a annoncé que nous allions déjeuner.

Notre petit groupe a rejoint le restaurant de l'ARN, dans les étages supérieurs. La salle à manger, gigantesque et entièrement vitrée, donnait à voir la ville de Paris qui s'étalait autour de nous. Après un petit conciliabule, nous avons décidé de nous installer à une table qui donnait sur Montmartre, qui brillait sous un joli soleil automnal. La responsable de mission nous a annoncé : « La cantine est plutôt bien, ici. C'est un vrai réconfort, au milieu d'une dure journée de travail. ». Je dois au moins lui donner raison sur un point : le repas a été excellent, il m'a semblé, à lui seul, justifier la journée que nous étions en train de perdre dans ce bâtiment. La bonne humeur avait envahi notre petit groupe, les uns discutaient entre eux, d'autres écoutaient en souriant le personnel de l'ARN nous parler d'efficacité, d'excellence et de contribuable, quant à moi je me plaisais à contempler la salle à manger. Elle occupait un étage entier, et elle est restée pratiquement pleine pendant toute la durée de notre repas. Je me suis tourné vers mon voisin, l'un de ces employés de l'ARN dont je n'avais pas retenu la fonction exacte :

« Il y a beaucoup de monde ! Tous ces gens sont des employés de l'ARN ? Ou cette salle à manger est partagée avec d'autres institutions ? »

Il m'a répondu avec un sourire satisfait :

« Non non, tout ce monde travaille à l'ARN. Les quinze étages du bâtiment appartiennent tous à l'agence. C'est que nous sommes nombreux ! Il y a une vingtaine de services, et une dizaine de missions placées directement sous la tutelle du directeur. Voyez, la mission « droit de regard réciproque », qui organise cette journée, ce sont quatorze personnes qui bossent à temps plein toute l'année ! ».

La responsable de mission, qui avait entendu, a saisi l'occasion pour an-



noncer à la tablée :

« Je vois que vous parlez de l'organisation interne de l'ARN. C'est très bien, c'était justement la suite de notre programme : nous allons maintenant visiter les différents étages. Nous allons vous répartir en trois groupes de cinq personnes, et chacun de ces groupes sera accompagné par l'un de nous, qui lui fera visiter l'ensemble du bâtiment. »

Mon groupe a commencé la visite par les étages inférieurs. Il s'avérait que le rez-de-chaussée n'hébergeait, en réalité, que ce hall immense qui nous avait tant impressionné à notre arrivée, et l'amphithéâtre. Les premiers bureaux se trouvaient au 1er étage. On nous a fait entrer dans le service intitulé « Coopérations internationales » : de nombreux bureaux, qui bruisaient d'activité, s'alignaient le long des couloirs. Notre guide nous a amenés au bureau du chef de service, qui nous a reçus avec le sourire : « Voici donc nos visiteurs du jour ! Bienvenue ! ». Il nous a ensuite résumé les activités de l'agence pour promouvoir les collaborations internationales. Des financements dédiés étaient réservés aux projets de recherche impliquant un laboratoire français et un laboratoire étranger. J'avais déjà vaguement entendu parler de ces appels d'offres, mais je n'en avais jamais profité ; j'ai murmuré : « Tiens, il faudrait que j'y pense, pour ma collaboration avec Ivanov... ». Le directeur du service a rebondi : « Ah mais oui, n'hésitez pas ! Les taux de succès sont assez bons, nous faisons en sorte que ces appels d'offres soient bien dotés : le contribuable demande des collaborations internationales, il est grand temps que les différents états mettent leurs forces en commun... Alors, Monsieur, dans quel pays travaille votre collaborateur ? ». Il travaille en Bulgarie. À ma réponse, le visage du directeur de service s'est assombri : « Ah, c'est dommage ! La Bulgarie ne fait pas partie des pays partenaires de l'ARN... ».

« Vous voulez dire que ces appels d'offres sont contraints par le pays du collaborateur ? »

« Mais oui, évidemment ! Nous ne pouvons proposer des financements qu'avec des pays qui ont signé une convention avec la France ! Tenez, si votre





collaborateur avait travaillé en Roumanie, par exemple... » et il m'a montré du doigt un tableau, au mur, où était écrite une liste de noms de pays, et en face de chacun, l'acronyme d'un programme de financement commun. Triomphant, il a placé son index sur le nom « Roumanie », tandis que je cherchais, en vain, le nom de la Bulgarie dans son tableau. Je voulais protester :

« C'est quand même assez peu logique, ce genre de limitations arbitraires ! On ne va quand même pas choisir nos projets de recherche, et nos collaborateurs, sur la foi de ce tableau qui est affiché dans votre bureau... »

« Et pourtant il le faudrait ! Rappelez-vous que nous sommes l'interface entre le contribuable et le monde de la recherche, c'est nous qui implémentons les choix du contribuable. »

« Vous voulez dire que le contribuable veut que je collabore avec des labos roumains, mais pas avec des labos bulgares ? »

« Eh bien, ma foi oui ! Notre pays a signé des accords avec certains pays-partenaires, et les décisions en France sont prises de manière démocratique. C'est donc la volonté de la population, d'une certaine manière... »

L'employée de l'ARN qui guidait notre petit groupe a alors remercié le directeur de service, qui nous a raccompagnés à la porte de son bureau en souriant. Il a tenu à me serrer la main à ma sortie, peut-être pour me consoler de ne collaborer qu'avec un laboratoire bulgare.

Les étages suivants hébergeaient le service financier, dont le personnel s'est montré affable, mais peu pédagogue (je n'ai pas compris grand'chose au jargon de leurs explications, et la mine défaite de mes collègues chercheurs me fait penser qu'ils étaient aussi perdus que moi). Au-dessus, deux étages étaient occupés par les services juridiques. Notre guide nous a annoncé, au moment d'entrer dans le premier bureau, que c'était là un service essentiel mais méconnu : le directeur de ce service, qui nous a reçus dans son bureau, nous a effectivement expliqué que le procès était une étape importante dans la pratique de la recherche scientifique. Que les brevets pouvaient être attaqués, qu'il fallait pouvoir les défendre, et que réciproquement il fallait pou-



voir être « offensif » contre des brevets déposés par nos collègues étrangers. Il utilisait un champ sémantique qui nous était assez peu familier, parfois inspiré du vocabulaire militaire, parfois de celui de la finance internationale. À nos airs déconçus, il a compris que nous étions peu familiers de ces notions. Il a conclu sur un ton paternel : « Oui, c'était la même chose tout à l'heure avec le groupe de vos collègues qui sont passés me voir avant vous. Vous n'avez probablement pas une vision totale de ce qu'est la recherche scientifique, vous avez peut-être tendance à vous concentrer sur votre petit sujet de recherche, votre petit domaine de spécialité, sans vous douter de l'immensité de la partie immergée de l'iceberg... C'est pourquoi je trouve que c'était une excellente idée de vous convier aujourd'hui, ça vous aura donné une vision plus fidèle de la réalité de la recherche scientifique du 21<sup>ème</sup> siècle. C'est une bonne chose ! ».

Les derniers étages qu'il nous restait à visiter (nous n'allions pas accéder au tout dernier, qui héberge les bureaux de la direction, ni celui juste en-dessous, qui héberge le restaurant où nous avions déjeuné) étaient consacrés à la coordination de l'évaluation des projets de recherche. Notre guide nous a expliqué que cette tâche immense était partagée entre plusieurs services : le service « recrutement des experts anonymes », le service « organisation des comités de sélection », le service « harmonisation des évaluations », et le service « adéquation des financements ». Ces différents services étaient regroupés en une « direction générale de l'évaluation », dont le responsable nous a accueilli par ces mots : « Ah, voici donc le troisième groupe de visiteurs ! Vous étiez probablement loin de vous imaginer, messieurs-dames, que vos projets de recherche étaient évalués par autant de monde ! Figurez-vous que les différents services que j'ai l'honneur de diriger totalisent plus d'une centaine de personnes ! ». Par courtoisie, nous avons fait mine d'être impressionnés par l'importance que notre interlocuteur semblait revendiquer. À nos hochements de tête, il a répondu en souriant : « Oui, c'est vrai, c'est sans doute la mission la plus importante de notre agence... Sans nous, il n'y aurait pas de sélection, donc pas d'efficacité, donc pas de financement, donc pas de recherche en France... ».



Il nous a alors amenés à son bureau, pour nous détailler l'anatomie des différents services et sous-services qu'il dirigeait. Un gigantesque organigramme ornait l'un des murs du bureau, des cadres colorés, reliés par des flèches, y figuraient comme une sorte d'arbre généalogique. Au sommet, un cadre contenait le nom de notre interlocuteur. Il a marqué un silence de quelques secondes en contemplant cette affiche en souriant. C'est l'une de mes collègues chercheuses qui a interrompu sa rêverie : « Et donc, tous ces gens sont les experts qui évaluent nos projets ? ».

Le directeur de la direction générale de l'évaluation a eu l'air surpris de la teneur de cette question : « Euh, non, les experts, ceux qui évaluent vos projets, ce sont des chercheurs, qui sont extérieurs à l'ARN. Là, sur cet organigramme, ce sont les administrateurs : nous ne sommes pas scientifiques ; quelques fois, je m'amuse à lire quelques paragraphes des projets qui passent dans nos mains, et je dois dire que c'est un charabia incompréhensible pour moi ! », puis, se tournant à nouveau vers son organigramme, il a ajouté à voix basse : « Mais c'est vrai qu'il faudrait sans doute mentionner les experts extérieurs, sur ce graphique... Ça va en faire, du monde en plus ! Bientôt le mur ne sera plus assez grand pour mon organigramme ! »

Et c'est sur ces mots, et en remerciant tout particulièrement la collègue qui lui avait donné cette idée réjouissante, qu'il a pris congé de nous.

Notre guide nous a alors ramenés au rez-de-chaussée, où nous avons retrouvé, dans le hall, les deux autres groupes de chercheurs, qui venaient également de terminer leurs visites. La responsable de la mission « droit de regard réciproque » allait conclure la journée :

« D'abord, je voudrais vous remercier de votre venue. Il nous semblait important que la communauté des chercheurs puisse se rendre compte, par elle-même, du fonctionnement de l'agence. Comme vous l'avez vu, le pilotage financier de la recherche est une tâche immense, qui nécessite les efforts de centaines de personnes... ».

Un de mes collègues l'a interrompue :

« Justement ! J'ai été un peu étonné de voir que l'ARN ait besoin d'au-



tant de personnel, et de locaux aussi grands, et aussi luxueux... »

« Luxueux ? » (la responsable de mission ne comprenait pas l'usage de ce mot)

Un murmure a parcouru l'ensemble du groupe de chercheurs, qui semblait confirmer : « oui, luxueux », sans doute influencés par le mauvais état des bâtiments dans lesquels ils travaillent eux-mêmes.

L'un de mes collègues, qui, au cours de la visite du service financier, s'était renseigné sur le montant du budget total de l'agence, a ajouté que, d'après son calcul, le fonctionnement de l'agence elle-même engloutissait un quart du budget qu'elle avait la charge de distribuer aux laboratoires.

La responsable de mission a coupé court au débat, sur le ton de l'évidence : « Ah, mais c'est le prix de l'efficacité ! Rappelez-vous que c'est ce que veut le contribuable ! ».



## L'éthique c'est fantastique

D'un naturel habituellement débonnaire, le directeur de l'institut nous a envoyé un email un peu alarmiste. Outre son titre (« Réunion en urgence à 14h »), son contenu énigmatique (« Nous devons discuter d'une affaire de la plus haute importance. Tous les responsables d'équipe sont conviés à 14h dans mon bureau. ») a aussitôt suscité une vague de spéculations dans les couloirs.

C'est donc avec une excitation peu dissimulée que la vingtaine de chefs d'équipe se sont retrouvés à 14h dans son bureau. Il est entré, le visage sombre :

« Bon, si vous avez lu la presse, je ne vous apprends rien... Il va falloir qu'on décide comment se positionner. »

Tout le monde s'est regardé avec surprise. Il fallait croire que nous ne lisions pas la presse... C'est Solange qui s'est risquée à demander des explications : « Euh, pardon, je ne suis pas sûre de comprendre de quoi tu parles... Tu peux détailler, pour ceux qui ne sont pas au courant ? ».

Le directeur a eu l'air surpris ; il nous a dévisagés, puis, admettant visiblement qu'il était le seul à connaître l'affaire qui le tourmentait, il a dû se résoudre à donner des détails. Apparemment, il lui en coûtait. Il a poussé un grand soupir, et a commencé :

« Il y a une rumeur qui tournait par email depuis quelques jours, je l'avais reçue de la part de collègues directeurs d'unités. Et aujourd'hui, un article vient de sortir dans la version en ligne d'un grand quotidien. Il faut croire qu'un haut responsable de la recherche scientifique française est coupable de fraude scientifique, et qu'une proportion de ses publications soient mensongères... »

L'assemblée était surprise ; nous avons demandé à notre directeur qui était ainsi soupçonné d'avoir fait mentir la science. La réponse du directeur nous a tous plongés dans la consternation : c'était le président de notre organisme de recherche, un homme qui avait toujours bénéficié d'une excellente réputation, et dont l'importance des découvertes avait justifié qu'il prenne les commandes du principal organisme de recherche français. Si lui, il avait fraudé, à qui pourrait-on faire confiance ?

Nous avons demandé des détails ; il s'avérait que le laboratoire de ce grand chercheur avait apparemment l'habitude de trafiquer ses résultats expérimentaux, pour confirmer de manière plus convaincante les différentes théories que ce chercheur avait proposées au cours de sa carrière.

Quelques cris de protestation se sont élevés parmi notre petit groupe : « C'est scandaleux qu'un type comme ça ait eu de telles responsabilités ! », « Et dire que son labo a toujours été grassement financé pour faire ce genre de magouilles, alors que nous, qui faisons de la bonne science, on doit se battre pour décrocher trois sous ! », « Je suis sûr que c'est le pouvoir qui l'a corrompu ! »,...

Le directeur de notre institut a interrompu ce début d'émeute : « Bon, et, euh... comment doit-on se positionner, nous ? Il faut savoir qu'il y a une pétition qui a été ouverte sur Internet, pour apporter son soutien à ce chercheur, et on me propose de la signer... Si je signe, ce sera en tant que directeur de l'unité, donc ma signature engagerait un peu tout le monde ici... ».

Marie a bondi sur sa chaise : « Quoi ? Tu envisages de signer une lettre de soutien à un fraudeur ? Et tu ferais ça en notre nom ? Pour moi, c'est nient, évidemment ! ».

Le directeur de notre institut avait l'air embarrassé : « C'est sûr que vu comme ça... Mais il faut que je vous montre cette lettre. Elle présente des arguments qui ne sont pas dénués de fondement... Honnêtement, moi, je me demande si je ne devrais pas signer... ». Il a alors allumé le rétroprojecteur qui était connecté à son ordinateur, et a projeté, sur le mur de son bureau, le texte de la lettre. Le silence s'est fait dans la salle, nous étions tous en train



de lire avidement le contenu de cette lettre dont on nous annonçait qu'elle prétendait défendre l'indéfendable...

La lettre commençait par un long éloge de ce chercheur célèbre, qui rappelait ses nombreuses contributions à la connaissance scientifique, et sa réputation, restée immaculée jusqu'à ce jour. Elle détaillait ensuite les circonstances dans lesquelles le scandale avait éclaté : sur un obscur forum électronique, un commentateur anonyme avait signalé que des figures publiées par ce chercheur avaient été manipulées. La lettre de soutien s'élevait contre ce genre de pratiques dénonciatrices, dignes « des heures les plus sombres de notre histoire ». Elle déclarait accorder plus de crédit à un chercheur bien établi, qu'à un internaute anonyme. Et que, à tout prendre, si vraiment les figures avaient été manipulées, les conclusions des articles n'en seraient de toute façon pas affectées. La lettre de soutien se concluait par une attaque en règle contre le journaliste qui avait osé publier un article sur cette affaire dans un grand quotidien national.

Quand nous avons tous fini de lire, Marie est repassée à l'attaque : « Bon, mais alors, c'est vrai, ou pas, qu'il a fraudé ? Tu es allé le regarder, ce forum anonyme ? ». Notre directeur a répondu, un peu gêné : « Oui oui, je suis allé voir... C'est sûr que quand on zoome sur les figures, et qu'on force le contraste, ça ressemble beaucoup à un assemblage artificiel, comme si l'expérimentateur avait voulu coller sur une image des morceaux d'images différentes... ».

Marie a conclu, sentencieuse : « Bon, ben, si les figures ont été manipulées, on ne le soutient pas. Fin de la controverse ! ».

Jean-Claude ricanait : « Et puis cette phrase, qui dit que même si les résultats étaient faux, les conclusions sont vraies... ils prennent vraiment les gens pour des imbéciles ! ».

Tous les regards se sont tournés vers notre directeur. « C'est à dire que... c'est le président de notre organisme qui signe toutes nos attributions de postes et de financement... Beaucoup de mes collègues directeurs d'institut ont déjà signé la lettre de soutien, et si je ne la signe pas, j'ai peur que notre



institut soit moins bien doté à l'avenir... ».

Nous avons tous hoché la tête, pensivement. Mais il y avait visiblement encore quelque chose qui chiffonnait notre directeur. Il s'est senti obligé de préciser le fond de sa pensée : « Et puis, il y a autre chose... Dans cet article, qui est sorti aujourd'hui dans la presse, le journaliste fait état de problèmes endémiques dans la recherche française... Il les attribue à la difficulté de financement des labos, qui seraient obligés de se tourner vers des entreprises privées pour trouver des moyens de fonctionner — et il accuse ces entreprises privées d'influencer le résultat de nos publications. ».

Pierre, assis à côté de moi, s'est écrié : « Mais voyons, c'est ridicule ! Jamais ces financeurs n'ont le moindre mot à dire sur ce que nous publions ! Ils financent, et nous faisons la recherche — chacun son rôle, c'est clair depuis le début ! ».

Le directeur de notre institut s'est tourné vers Pierre : « Ben justement, c'est ce que remet en cause le journaliste. Tu sais, Pierre, tu as eu ce financement par une grande entreprise de l'agro-alimentaire ? Elle est citée nommément dans son article... ».

« Hein ? Mais ce sont des gens tout à fait honnêtes ! Et très généreux ! Grâce à eux, j'ai pu faire tourner le labo pendant 3 ans sans autre apport, et ils ont financé deux bourses de thèse en plus des consommables ! »

Marie, suspicieuse, s'est tournée vers Pierre : « Ah oui, ce fameux projet où tu démontrais que des aliments riches en sodium augmentaient le risque de cancer... Et ils fabriquent justement des plats cuisinés pauvres en sodium... ».

Pierre s'est dressé sur ses pieds : « Ah, mais je t'arrête tout de suite, avec tes insinuations douteuses ! Ils m'ont aussi confié un projet où on a démontré qu'un apport en sodium diminuait le risque de neurodégénérescence ! ».

« ... et maintenant ils s'en servent pour vendre des boissons isotoniques, riches en sodium, qu'ils conseillent de combiner avec leurs repas pauvres en sodium... »





Le brouhaha a commencé à monter dans la salle. Notre directeur a dû intervenir : « S'il vous plaît, s'il vous plaît ! On n'est pas là pour se chamailler, on est là pour décider si on doit, ou non, apporter notre soutien à notre président, contre ses détracteurs anonymes ! ».

La discussion s'est beaucoup animée. À Jean-Claude, qui faisait remarquer que les entreprises privées devaient trouver un intérêt secret à financer la recherche publique, Solange répondait qu'un forum anonyme n'aurait jamais la même crédibilité qu'un chercheur reconnu. À Pierre, qui expliquait que ses résultats sur le sodium étaient reproductibles, puisque chacun des deux thésards financés par la compagnie d'agro-alimentaire étaient arrivés aux mêmes conclusions, Marie répondait que la vérité n'était affaire ni de réputation, ni de générosité financière. La discussion partait dans tous les sens. Le directeur a dû lever la séance, et renvoyer chacun dans son labo en déclarant qu'une deuxième réunion aurait lieu le lendemain, pour statuer.

Sitôt revenus à nos ordinateurs, nous avons, tous, eu le même réflexe : nous sommes allés nous faire une idée par nous-mêmes de l'authenticité des accusations qui menaçaient le président de notre organisme. Les preuves étaient flagrantes : cet internaute anonyme avait raison, si on zoomait suffisamment sur les figures publiées par le grand chercheur, des traces de copié-collé devenaient très nettes.

Marie a partagé par email l'article du grand quotidien : effectivement, les accusations n'étaient pas seulement dirigées contre le président de notre organisme de recherche, mais contre tout un système où les résultats scientifiques sont peu vérifiables, où les chercheurs choisissent quels répliquats expérimentaux ils publient, en dissimulant ceux dont le résultat ne leur convenait pas, et où des entreprises privées se substituaient aux financements publics, et jouaient un rôle ambigu sous couvert d'aider la recherche. Le journaliste donnait quelques exemples, et les compagnies qu'il nommait avaient effectivement tendance à utiliser, dans leurs publicités et dans leurs demandes de mises sur le marché, les résultats des laboratoires qu'elles avaient généreusement aidés... Le président de notre organisme de recherche était donc accusé d'avoir favorisé les intérêts de son mécène, en faisant mentir les résul-



tats de ses expériences.

Marie et Jean-Claude sont entrés dans mon bureau :

« Alors, qu'est-ce que tu en penses ? On dirait que la Révolution va commencer ! »

« C'est sûr que si tout ça pouvait convaincre le gouvernement de financer lui-même ses chercheurs, ça serait un progrès. Mais j'ai quelques doutes... On risque surtout, collectivement, de tous passer pour des escrocs aux yeux du public ! »

Marie n'aimait pas ma façon de voir :

« Eh bien, justement, il y a des escrocs dans ce métier, et il est important de les dénoncer ! Ce serait d'ailleurs, justement, en les soutenant par des lettres ouvertes, qu'on se solidariserait des fraudeurs aux yeux du public. Il faut clairement dire qu'on dénonce ces pratiques ! »

Solange et Pierre, qui passaient dans le couloir à ce moment-là, ont été attirés par les éclats de voix :

« Ah, vous êtes là ! Alors, vous avez vu ? C'est n'importe quoi, cet article ! Si ça se trouve, cet internaute anonyme n'est qu'un étudiant de licence ! Et c'est sur la foi de ce genre de témoignage qu'il faudrait livrer en pâture l'honneur d'un homme ! »

Marie et Jean-Claude se sont échangé un regard consterné. J'ai senti qu'il était de mon devoir de jouer les médiateurs :

« Enfin, quand même... qui que soit le délateur anonyme, il a eu raison ! L'argent public ne doit pas servir à ça, on est là, au contraire, pour trouver la vérité ! Si notre président a fraudé, il faut qu'il soit puni, malgré tout le bien qu'on ait pu penser de lui... »

Pierre est intervenu : « Mais enfin, tu ne comprends pas ce qui est en train de se tramer ? Si on accuse, comme ça, de généreux financeurs qui sont les seuls à nous soutenir, que va-t-il arriver, à ton avis ? Tu crois qu'il vont continuer à payer nos travaux, si c'est, en retour, pour se faire accuser de manipulation ? Regarde mon labo : comment je vais faire, moi, si je n'ai



plus de financements industriels ? ».

Marie l'a toisé : « Eh bien, si tu n'as plus les moyens de répéter chaque expérience cent fois jusqu'à ce qu'elle donne le résultat qui t'arrange, tu te mettras enfin à publier des résultats réellement représentatifs ! ».

Pierre bouillait, et si Jean-Claude ne s'était pas interposé, il ne serait peut-être pas contenté de hurler. Le fait est que Jean-Claude s'est interposé, et que Pierre s'est mis à hurler que Marie était jalouse, parce que son labo à elle était moins bien doté que le sien à lui, et qu'il ne permettait pas à quelqu'un qui ne peut pas recruter plus d'un thésard à la fois, de semer le doute sur la qualité scientifique de ses travaux. Solange ponctuait chaque phrase de Pierre par « Tout à fait ! Tout à fait ! », tandis que Marie, protégée par Jean-Claude, se contentait de regarder Pierre en hochant la tête.

Tous ces cris ont rapidement attiré une dizaine de personnes, et c'est le directeur de l'institut qui est venu disperser tout ce petit monde (« J'ai l'impression d'être un surveillant dans une cour de récréation ! »).

Après une bonne nuit de sommeil, et une matinée passée à travailler, nous nous sommes tous retrouvés, encore un peu à cran, mais plus silencieux, dans le bureau du directeur pour la prise de décision finale. Le directeur nous a accueillis dans un grand sourire :

« Ah, mes chers collègues ! Comme vous avez eu raison, hier, de me montrer à quel point la situation était compliquée ! Comme vous avez eu raison de m'inciter à reporter ma décision de 24 heures ! ».

Le changement de ton était radical, nous étions surpris de le trouver si détendu, et si affable. Pierre s'est risqué à demander une clarification : « Euh, de rien, de rien... Mais... pourquoi était-il si bon d'attendre 24 heures ? ».

Notre directeur a attendu que nous soyons tous assis, puis il nous a expliqué :

« Devant le scandale qu'avait déclenché cette série de fraudes scientifiques, le président de notre organisme vient de démissionner. Du coup, il n'y a plus de raison de le soutenir en signant cette lettre ouverte, ce qui nous permet de ne pas avoir l'air de cautionner ses fraudes. Moi qui étais prêt à la



signer hier, j'aurais l'air malin, tiens, maintenant, comme tous mes collègues qui l'ont signée ! ».

Si notre directeur souriait, Solange, elle, était révoltée :

« Mais enfin ! C'est monstrueux ! Pour une rumeur sur Internet, on a forcé un scientifique brillant à démissionner de son poste ! »

Notre directeur a pris un air plus grave :

« Enfin, Solange, c'était une affaire sérieuse, il était accusé de conflit d'intérêts, et tout le monde commençait à en parler, il ne pouvait pas rester à son poste. Un conflit d'intérêts, pour un agent public, pense un peu, c'est la pire des accusations ! Du reste, ne t'inquiète pas pour lui : dans sa déclaration de démission, il a annoncé qu'il quittait la science pour prendre un autre poste. Il devient aujourd'hui conseiller scientifique pour l'entreprise qui finançait son labo ! ».



## Le classement de Pékin

Depuis que, pour des raisons qui lui appartiennent, l'université de Pékin s'était mis en tête d'établir un classement des universités mondiales, elle avait su faire parler d'elle dans les journaux du monde entier. Partant du principe qu'une fameuse université américaine devait être la meilleure, les statisticiens de l'université de Pékin ont donc mis au point un score numérique qui classait effectivement cette université américaine à la première place. L'université américaine n'était pas la plus grande, en terme de superficie ou en terme de nombre d'étudiants, elle n'était pas non plus la plus efficace pour apprendre à des étudiants moyens à devenir excellents, elle n'était pas non plus celle qui faisait travailler le plus de chercheurs ; il avait donc fallu utiliser un score composite, qui mêlait toutes sortes de choses, savamment pondérées pour assurer que la tête du classement soit conforme à ce que ses auteurs attendaient.

Ce qui n'était probablement, au départ, que le petit amusement d'un statisticien désœuvré, avait rapidement plu aux journalistes de toutes nationalités, qui y voyaient, en fin d'été (période peu chargée en actualité politique ou sportive) un moyen commode de faire de petits articles nationalistes pour se glorifier des éventuelles progressions des universités de leur pays dans ce classement, ou, au contraire, pour rédiger de longues plaintes sur le thème du déclassement de leur pays dans la compétition mondiale pour la matière grise.

Les directeurs d'université étaient donc, chaque été, appelés à témoigner dans la presse pour commenter le classement qui venait d'être publié. Ceux dont l'établissement venait de régresser dans le classement expliquaient

longuement aux journalistes que ce classement était sans valeur, qu'il n'était pas adapté au système d'enseignement supérieur de notre pays, que la recherche et l'enseignement ne font pas appel aux mêmes qualités, et que, tout compte fait, selon de meilleurs critères, leur université aurait dû bénéficier d'un meilleur classement. Les directeurs qui avaient le bonheur de voir leur université progresser estimaient, quant à eux, qu'il était bon de se frotter à la concurrence internationale, que la France ne pouvait pas se permettre de rester hors du jeu, et, qu'on le veuille ou non, que ce classement était effectivement consulté par les meilleurs étudiants du monde au moment de choisir leur établissement. Bien entendu, il était fréquent qu'une même université progresse une année, pour régresser l'année suivante, ou inversement : leurs directeurs adaptaient alors leur discours, n'hésitaient pas à démentir éhontément leur interview de l'année précédente, bien conscients que, de toute manière, le sujet n'était pas important au point que quelqu'un se mêle de comparer les avis qu'ils avaient donnés sur la question au fil des années.

Il n'empêche : parmi le brouhaha annuel des directeurs d'universités qui s'arrangeaient systématiquement pour flatter le résultat de leur action, il y avait des gens qui accordaient une confiance fidèle aux qualités de ce classement. C'étaient les décideurs politiques, à tous les échelons de la hiérarchie : ces gens-là avaient reçu la mission d'améliorer le système d'enseignement supérieur et de recherche en France, et, honnêtes dans leur travail, ils faisaient de gros efforts pour y arriver. Mais si le ministre décidait d'une réforme, si le recteur menait une action dans son académie, comment, ensuite, pouvaient-ils évaluer si cette réforme, cette action, avaient effectivement amélioré la recherche et l'enseignement supérieur ? Il leur fallait une mesure de qualité, un score, quelque chose qui leur dise, à ces braves gens, si leur initiative avait porté ses fruits, ou si elle n'était qu'une fausse bonne idée. Le classement de Pékin avait, très opportunément, rempli ce rôle : pour un politicien peu au fait des complications des métiers de la recherche et de l'enseignement, un ministre qui, éventuellement, venait d'être nommé à ce poste alors qu'il officiait précédemment à l'Agriculture ou aux Affaires



étrangères, le classement de Pékin fournissait un moyen commode, simple, de mesurer le résultat de son action : si le classement des universités placées sous son autorité avait progressé, alors il était sur la bonne voie. Sinon, il fallait qu'il change de politique.

Puisque les décideurs, les gens de pouvoir, accordaient une grande importance à ce classement, les différentes mesures qu'ils pouvaient prendre tendaient toutes à nous inciter, nous autres, chercheurs et enseignants-chercheurs, à améliorer la position de nos établissements dans ce fameux classement. Que l'université pékinoise inclue, dans son score, le nombre de publications parues dans tel ou tel journal scientifique ? Des mesures incitatives fleurissaient, qui tendaient à favoriser les disciplines scientifiques dans lesquelles ces revues s'étaient spécialisées. Que le système de mesure favorise les établissements les plus gros ? Une série d'injonctions ministérielles venait exiger des universités qu'elles fusionnent pour en faire de plus grosses.

L'institut dans lequel je travaille n'échappait évidemment pas à la règle. Cet été, quand le classement de Pékin est paru, notre université de tutelle avait perdu quelques places, et le directeur de notre institut a immédiatement reçu des instructions pour corriger le tir. Le président de l'université (que nous avions eu plaisir à entendre, à la radio, expliquer que ce classement était une idiotie, et qu'il valait mieux se préoccuper de la formation effectivement dispensée aux étudiants) exigeait désormais que chaque institut sous sa tutelle adopte la même politique de formatage de son adresse postale dans les publications. L'objectif était clairement affiché : il fallait en finir avec l'anarchie qui régnait dans ce domaine, et qui avait probablement coûté à notre université le score élevé auquel elle pouvait légitimement prétendre. Parmi les unités de recherche placées sous la tutelle de l'université, certaines omettaient de nommer l'université dans leur adresse, d'autres la nommaient sous la forme d'un acronyme, et les statisticiens de l'université de Pékin, ignorants qu'ils étaient de l'affiliation réelle de chaque institut, et de la signification des différents acronymes, avaient dû sous-estimer le nombre d'articles publiés par les laboratoires du campus. Le directeur de notre institut nous a donc donné la consigne de donner toujours la même



adresse aux journaux scientifiques : le nom de notre institut, suivi du nom de chacune de nos deux tutelles (l'université, et un organisme de recherche national ; il fallait que le nom de l'université apparaisse en premier), suivi du code postal (précédé de « F- » pour signifier « France »), puis du nom de notre ville, puis de « France ». Le président avait donné ces consignes à chaque institut du campus, seul le nom de l'institut, en début d'adresse, allait changer d'un institut à l'autre. L'homogénéisation des adresses devait faciliter le travail des statisticiens de l'université de Pékin, qui pourraient attribuer à notre université chacune de nos publications sans en oublier.

Je venais de finir de lire ce mail de notre directeur quand Jean-Claude est entré dans mon bureau. Je l'aime bien, Jean-Claude, il est enseignant-chercheur depuis bien longtemps, et il sait prendre chacune de ces petites innovations administratives avec recul. Il a refermé la porte de mon bureau, s'est assis face à moi, et m'a dit, l'air grave :

« Zut, le directeur vient juste de nous envoyer ses instructions pour le formatage des adresses, et je suis déjà hors-la-loi ! J'ai un article qui vient d'être accepté, j'ai relu les épreuves hier, et ce matin, j'ai écrit au journal pour leur dire que tout était bon, et qu'ils pouvaient le publier tel quel. Et, forcément, je n'avais pas formaté l'adresse comme ils le veulent... »

Je voyais, à ses yeux qui pétillaient, que sa mauvaise humeur n'était que de façade. J'ai répondu sur le ton qui convenait :

« J'espère qu'ils ne vont pas te virer de la fac pour ça... »

Jean-Claude a éclaté de rire. J'ai poursuivi :

« Quand même, je trouve qu'ils accordent une importance un peu démesurée à ce classement de Pékin... En plus, si vraiment les auteurs de ce classement ne sont pas fichus d'attribuer correctement les articles à l'université si les noms de nos deux tutelles sont écrits dans l'autre sens, c'est que ce sont vraiment des billes ! Pourquoi est-ce que ce serait à nous de nous fatiguer à retenir des formatages d'adresse rigides, et pas à eux à apprendre à parser correctement une ligne de texte ? »

Jean-Claude a poursuivi : « Surtout, tu sais, si les journaux publient





les adresses des auteurs, ce n'est pas pour alimenter ce concours de publis entre universités ! Au départ, ça sert surtout à savoir comment contacter les auteurs, si un lecteur a besoin de leur demander des précisions, ou des réactifs. »

« Jean-Claude, mon pauvre vieux ! Tu crois vraiment qu'il y a encore des gens qui utilisent une adresse postale pour contacter les auteurs d'une publi ? Tout le monde fait ça par email, maintenant ! »

Je l'avais vexé : « N'empêche, c'est vraiment pour ça qu'on nous demandait les adresses des labos, quand j'étais jeune... Évidemment, maintenant, on ne donne même plus le numéro de rue, alors même si un vieux croûton comme moi voulait encore écrire une lettre sur papier, il ne pourrait même pas l'adresser correctement... Tu sais ce qu'il aurait fallu ? Au moment où l'email a supplanté le courrier papier, il aurait fallu qu'on arrête de donner les adresses physiques dans les publis. Comme ça, on n'aurait pas donné prise, ensuite, à tous ces enquiquineurs pour qu'ils fassent leurs statistiques sur les publis des différentes universités... »

Pendant qu'il terminait sa phrase, mon ordinateur a émis le petit tintement qui m'avertissait de l'arrivée d'un message. C'était notre collègue Pierre, qui, en réponse au message du directeur, se demandait ingénument pourquoi il était nécessaire d'ajouter « F- » avant le code postal, puisque de toute façon la fin de l'adresse citait explicitement la France.

Le temps que je montre ce message à Jean-Claude, qui a hoché la tête en souriant, notre directeur répondait déjà, également par mail collectif : il ne fallait pas revenir sur le formatage de l'adresse, c'est le président de l'université qui l'avait imposé, et il était interdit d'y changer la moindre virgule. Il fallait laisser le « F- », tout redondant qu'il était.

Jean-Claude est retourné dans son bureau, en prédisant que cette maniaquerie des instances dirigeantes allait certainement déclencher une jolie engueulade entre nous. Il n'avait pas tout à fait tort : il ne devait pas encore être arrivé dans son bureau que, déjà, trois messages collectifs répondaient à celui de notre directeur. Le premier se lamentait de ce que le nom de l'uni-



versité doit apparaître en premier, étant donné que l'université contribuait beaucoup moins à nos travaux et à notre budget que notre autre tutelle, l'organisme de recherche (ce chercheur concluait son mail en disant qu'il donnerait le nom de l'université en deuxième, dans l'adresse qu'il donnerait aux journaux scientifiques). Un deuxième message venait apporter son soutien à Pierre, et insistait pour qu'on enlève, soit le « F- », soit le « France », et qu'on n'ait pas à prendre nos instructions auprès d'un président d'université psychorigide. Le troisième message demandait s'il fallait donner le nom français de notre institut, ou sa traduction en anglais, étant donné que l'exercice avait visiblement pour but de faciliter le travail de statisticiens étrangers.

Je dois dire que, alors que la discussion commençait à prendre un tour agressif, le calme relatif de la réponse de notre directeur (que nous devons être quelques-uns à attendre avec curiosité) m'a plutôt surpris. Il n'est pas directeur pour rien !... Il répétait, fermement mais poliment, que le président d'université avait donné pour consigne de ne rien changer à ce format d'adresse, qu'il en allait de la qualité de la reconnaissance de notre travail par le reste du monde, et qu'il savait pouvoir nous faire confiance pour suivre ces instructions, certes imparfaites, mais finalement assez peu contraignantes.

La situation s'est donc rapidement apaisée, et si, dans les semaines qui ont suivi, quelques-uns de nos collègues ont encore publié sous des adresses qui ne suivaient pas le modèle imposé, il s'agissait probablement d'oublis, ou alors, de petits actes de résistance isolés qui ne se sont pas propagés.

Non, honnêtement, notre institut a plutôt fait partie des bons élèves. Hélas pour le président de l'université, on ne peut pas en dire autant de tous les autres instituts de recherche du campus... Quelques-uns étaient ouvertement entrés en rébellion, et leurs articles donnaient systématiquement des adresses qui, bien que factuellement correctes, ne suivaient jamais le format préconisé. D'autres instituts semblaient vouloir bien faire, mais ils rencontraient des problèmes que n'avaient apparemment pas anticipés les auteurs du format officiel : si leurs adresses commençaient bien par nommer leur institut, le simple nom de l'institut variait aléatoirement d'une publication



à la suivante, il pouvait être écrit en toutes lettres, ou remplacé par son acronyme, ou alors par le numéro d'UMR, ou alors par une combinaison de deux ou trois de ces éléments, dans un ordre imprévisible.

Le président d'université n'a pas fait preuve de la même diplomatie que notre directeur d'unité. C'est donc une série de messages collectifs acrimonieux que l'ensemble du campus a reçue, au rythme d'un par semaine environ, à mesure que les chercheurs des différents instituts faisaient remonter les raisons pour lesquelles ils ne se conformaient pas au format imposé. Dans notre institut, qui donnait relative satisfaction, personne ne s'est plaint auprès du président d'université, et nous ne recevions que les messages collectifs qu'il envoyait, sans avoir jamais accès aux messages qu'il avait reçus de la part des chercheurs des différents instituts. Dans l'un de ses premiers messages collectifs, il demandait à ce que les noms des instituts soient écrits en toutes lettres, et il banissait les acronymes. Une semaine plus tard (probablement, après avoir reçu la plainte d'un chercheur qui tenait à utiliser son numéro d'UMR), il a ajouté que les UMR étaient typiquement françaises, donc incompréhensibles pour l'étranger, donc à proscrire. Une semaine plus tard, il revenait sur sa décision : les numéros d'UMR étaient faciles à extraire automatiquement d'une adresse, et ils seraient sans doute bien indexés par l'université de Pékin. Il devenait, non seulement autorisé, mais obligatoire, de les donner (ils devaient figurer après le nom de l'institut, mais avant celui de l'université). Quelqu'un a dû demander s'il fallait expliciter « unité mixte de recherche » en toutes lettres ou utiliser l'acronyme « UMR » puisque, quelques jours plus tard, un nouveau message collectif nous apprenait que l'acronyme « UMR », plus léger, serait la seule forme autorisée. Les semaines suivantes ont dû préciser qu'il ne faudrait pas d'espace entre les lettres « UMR » et le numéro de l'unité, qu'il faudrait des majuscules à chaque nom commun dans le nom de l'institut (mais pas pour les mots de liaison), et quelques autres subtilités typographiques qui ont alimenté les discussions autour de la machine à café.

Ce qui est amusant, c'est que, alors que tous ces efforts visaient à homogénéiser le format des adresses publiées par les laboratoires du campus,



ils ont eu l'effet inverse : selon la semaine où une publication était acceptée, elle utilisait donc un format ou l'autre, en fonction de la progression des instructions envoyées par la présidence de l'université... On a même vu, au milieu de cette période, un article dont l'adresse était formatée conformément aux règles de la semaine précédente, mais pour lequel, pour chacun des auteurs, une note de bas de page précisait : « *Current address* : », suivi de la même adresse que celle qui figurait dans le paragraphe d'affiliations, mais formatée selon la règle de la semaine en cours.

C'est au milieu de cette période si riche en décisions officielles sur le format de nos adresses, que, dans notre institut, ma collègue Sophie a soulevé un problème qui ne concernait que nous : le nom de notre institut était tellement long, tellement malcommode (nous étions l'« Institut des recherches pluridisciplinaires développées théoriques et expérimentales »), que personne ne l'utilisait réellement ; nous avions tous pris l'habitude, en congrès, et dans nos publications, de nous identifier par l'ancien nom officiel de notre institut, l'« Institut pluridisciplinaire ». Inutile de préciser qu'aucun de nos collègues internationaux n'avait connaissance de notre numéro d'UMR. Si on nous obligeait maintenant à nous identifier par un nom que personne ne connaissait hors du campus, la visibilité internationale de l'institut en souffrirait. Elle a donc profité d'une réunion de chefs d'équipe pour proposer de simplifier le nom officiel de notre institut.

Le directeur a reconnu qu'effectivement, et nous en étions tous, collectivement, responsables, le nom officiel n'avait jamais réussi à faire oublier notre ancien nom, et que cette situation allait provoquer une fâcheuse confusion, qui nuirait peut-être à la reconnaissance de notre travail. Il a annoncé une consultation démocratique, par email, à laquelle tous les membres de l'institut seraient invités à participer, pour choisir notre nouveau nom. Une commission allait être spécialement créée pour imaginer les propositions de noms qui seraient soumises au vote : j'ai décidé d'en faire partie.

L'unique réunion de notre commission, qui devait imaginer au moins trois propositions, a consisté en une longue discussion sur les raisons pour lesquelles le nom de notre institut ne s'était jamais imposé. On lui repro-



chait sa longueur, et la difficulté à prononcer son acronyme. Il convenait de trouver un nom plus vendeur, plus sexy. L'un de nous a proposé de choisir un nom anglais : puisque nous changions de nom pour pouvoir le donner à nos lecteurs internationaux, autant s'épargner le souci d'avoir à la fois un nom français et sa traduction en anglais, autant ne choisir qu'un nom anglais !

Parmi les trois propositions que nous avons donc soumises au vote, toutes les trois en anglais, celle qui a finalement été retenue avait le mérite de la clarté et de la simplicité : nous allions devenir le « *Polytechnic Institute of Pluridisciplinary Ontology* ». C'est donc tout naturellement sous ce nom que nous nous sommes identifiés dans les articles que nous avons publiés dans les semaines suivantes.

Alors que l'ensemble de notre institut était plutôt satisfait de ce nouveau nom, la présidence de l'université a jugé le moment mal choisi : il faut croire que le président a même cru à une provocation de notre part, alors qu'il venait enfin d'édicter des règles de formatage d'adresse qui semblaient couvrir chacune des spécificités des différents instituts du campus. Il avait notamment décidé que le nom des instituts serait orthographié en français dans les publications, et nous venions lui annoncer que le nom officiel de notre institut serait désormais anglais... Il s'est invité à notre conseil de laboratoire, pour nous dire que ce serait la dernière fantaisie qu'il accepterait de la part d'une unité sous sa tutelle. Il consentait à accepter notre changement de nom, mais il veillerait à ce que chacune de nos publications se conforme exactement aux règles de formatage qu'il avait choisies. Nous avons tous fait profil bas, et avons accepté ses conditions.

Le lendemain, notre directeur a envoyé un mail à tous les membres de notre institut, pour nous demander de nous tenir à carreau. Il fallait suivre strictement les instructions du président de l'université, qui avait un certain pouvoir de nuisance s'il était contrarié.

Par malheur, c'est justement dans les jours suivants qu'est finalement paru un article publié par notre directeur lui-même. Cet article avait été accep-



té pour publication plusieurs mois plus tôt, par un journal qui connaissait de longs délais entre l'acceptation et la parution effective. Dans cet article, qui datait d'avant la série d'instructions du président de l'université, notre directeur déclarait travailler à l'« Institut pluridisciplinaire », sans donner notre numéro d'UMR, et en nommant l'université par son acronyme. Est-ce à cause de ce malheureux incident ? Quelques mois plus tard, quand le nouveau classement de Pékin a été publié, et qu'un journaliste a demandé à notre président d'université pourquoi son établissement avait à nouveau perdu quelques places, il n'a, cette fois, pas accusé la méthode de mesure de l'université de Pékin. Il a préféré déclarer que son université était bien meilleure que ce que son classement semblait montrer, mais que de vieux chercheurs aigris avaient volontairement choisi de saboter le score de leur université de tutelle en refusant de la nommer dans leurs publications scientifiques. C'est uniquement à cause d'eux, et notamment, des chercheurs du *Polytechnic Institute of Pluridisciplinary Ontology*, que notre université s'était retrouvée classée derrière les grands campus américains.



## Le statut de fonctionnaire

Il circule parfois, dans les journaux et dans les discussions de comptoir, des affirmations contre lesquelles aucune argumentation raisonnée ne pourra jamais rien. On aura beau les démentir, démontrer le contraire, multiplier les contre-exemples, ces idées re-surgiront, telles le Phénix, et seront toujours déclamées sur le ton de l'évidence par des gens qui ne se donneront pas la peine de les justifier. Ainsi, selon un même populaire, il y a trop de fonctionnaires dans notre pays. Selon une autre idée increvable, la recherche française ne fait plus de découvertes, tout se passe désormais à l'étranger.

Nos dirigeants politiques, face à la conjonction de ces deux rumeurs, ont dû innover : pour renforcer la recherche sans créer de postes de fonctionnaires, ils ont donc inventé de nouveaux statuts, des contrats de chercheurs précaires, hors fonction publique. Nos jeunes collègues connaissent donc le privilège douteux de pouvoir multiplier les contrats courts, choisissant leur laboratoire d'affectation non pour l'intérêt de son projet de recherche, mais pour sa capacité à financer leur salaire pour quelques années.

Le public a fini par s'émouvoir du sort de ces jeunes chercheurs, trimbalés de contrat précaire en contrat précaire jusqu'à des âges avancés, et une loi a finalement été votée pour obliger les institutions publiques à convertir ces contrats précaires en postes fixes de fonctionnaires, si une même personne avait occupé le même poste pendant au moins six ans sous une succession de contrats à durée déterminée. Cette loi, la « loi Sauvageon », semblait partir d'un bon sentiment, mais elle a eu des effets pervers : puisque, de toute manière, ni les universités, ni les organismes de recherche n'avaient

les moyens de créer autant de postes de fonctionnaires, ils ont simplement refusé de renouveler les contrats de ces jeunes chercheurs au-delà de la cinquième année. Pour plus de sûreté, ils mettaient même toutes sortes d'obstacles administratifs, tout un tas de petites tracasseries, avant de renouveler les contrats à partir de leur troisième année. Il n'était pas rare de croiser dans les labos des « chercheurs-zombies », dont le contrat était en cours de renouvellement depuis des mois, perdu dans les méandres des services administratifs des différentes tutelles, mais qui étaient bien obligés de travailler sans contrat, pour que leur projet de recherche puisse continuer à avancer.

Un jeune chercheur de notre institut se trouvait dans cette situation inconfortable : il travaillait dans l'équipe de ma collègue Isabelle, à qui il donnait toute satisfaction. Isabelle avait obtenu quelques financements, et avait donc naturellement proposé à ce jeune chercheur de prolonger son contrat dans son équipe. Le jeune homme n'était chez elle que depuis un an, mais par malheur, il avait déjà, dans le passé, travaillé pour la recherche publique sous différents contrats précaires (dans son labo de thèse, il avait travaillé un an comme ingénieur en CDD avant de quitter le labo, puis il avait bénéficié d'un contrat de chercheur à durée déterminée, pendant un an, dans une université d'une autre région). Les services des ressources humaines de notre université de tutelle avaient pris peur en voyant que ce jeune chercheur avait déjà trois ans de contrats précaires au compteur ; ils avaient lancé une analyse approfondie de son CV, pour s'assurer que ces trois contrats d'un an ne totalisaient pas déjà six ans de précarité, et que les fonctions qu'il avait occupées dans ces trois laboratoires différents constituaient effectivement des postes différents. Il semblerait que les subtilités de l'addition des nombres réels positifs soient mal maîtrisées par nos services administratifs puisque, après deux mois de réflexion intense, ils n'avaient toujours pas su décider s'ils pourraient effectivement prolonger son contrat.

C'est donc une Isabelle soucieuse qui est entrée ce jour-là dans mon bureau. Après m'avoir demandé si j'avais cinq minutes à lui consacrer, elle s'est assise face à moi et a commencé à se lamenter sur son sort. Le jeune chercheur, qui y mettait beaucoup de bonne volonté, avait bien voulu travailler





sans contrat pendant deux mois, contre la promesse que sa situation serait rapidement régularisée. Les deux mois venaient de s'achever, le jeune chercheur demandait de façon de plus en plus pressante à ce que son contrat soit signé, et son salaire, versé, et Isabelle venait d'apprendre, de la part de la gestionnaire de notre institut, que la situation n'était toujours pas débloquée. Elle venait me demander mon aide : « La gestionnaire m'assure qu'il est impossible d'établir le contrat. Mais, tu le sais comme moi, quand un administratif te dit "C'est impossible", la plupart du temps ça veut juste dire "Je n'ai pas envie de le faire"... Je sais que la gestionnaire t'apprécie particulièrement : tu ne voudrais pas venir avec moi, pour essayer de la convaincre ? ».

Je bénéficiais effectivement, depuis quelques années, d'une certaine bienveillance de la part de la gestionnaire : depuis que je lui avais montré comment programmer une sauvegarde automatique hebdomadaire de son disque dur, elle me considérait à la fois comme un génie de l'informatique, et comme un allié sur lequel elle savait pouvoir compter. En retour, elle manifestait souvent à mon égard un zèle que m'enviaient mes collègues : ce qu'elle leur annonçait « impossible », à eux, l'était rarement pour moi.

J'ai donc accompagné Isabelle dans le bureau de la gestionnaire. Quand elle nous a vus entrer côte à côte, elle a d'abord cru que c'était moi qui avais une requête à lui adresser : « Ah, je suis sûre que tu viens me voir pour te plaindre du ménage qui n'est pas fait ! J'ai eu la compagnie de nettoyage au téléphone, ils m'assurent qu'ils vont arranger ça ! ».

Il allait falloir déminer le malentendu : j'avais effectivement signalé à la gestionnaire, une quinzaine de jours plus tôt, de gros problèmes dans le nettoyage du laboratoire. Les sols n'étaient plus nettoyés, les poubelles, plus vidées, et la situation hygiénique de l'institut commençait à menacer la qualité de nos expériences.

Isabelle, qui était dans le rôle inconfortable de la solliciteuse, a voulu profiter du fait que la discussion partait dans une autre direction, pour pouvoir amener progressivement sa requête sans brusquer la bonne humeur de la gestionnaire. Elle a donc commencé par faire mine de s'intéresser à mes



problèmes de ménage :

« Ah bon, on a une compagnie de nettoyage ? Je croyais que c'était le personnel de l'université, qui se chargeait de l'entretien du bâtiment ! »

Notre gestionnaire était trop heureuse de pouvoir lui re-servir l'argumentaire que lui avait rabâché le service des ressources humaines de l'université :

« Oh, non, ça fait longtemps que c'est terminé ! C'est une directive du ministère, il faut que les universités et les organismes de recherche se concentrent sur leur cœur de métier : l'enseignement et la recherche. Il faut réduire les effectifs de jardiniers, de femmes de ménage, de cuisiniers,..., parce que, tout simplement, une université n'est pas là pour faire du ménage ou du jardinage ! Il y a des compagnies dont c'est la spécialité, ils sont bien meilleurs que nous pour ça, alors, autant leur demander de s'en occuper, et nous, on se concentre sur l'enseignement et la recherche. Chaque tâche est affectée à des spécialistes, c'est bien plus efficace ! »

Je suis intervenu : « Enfin, plus efficace, ça reste à démontrer... à l'époque où les femmes de ménage de l'université se chargeaient de nettoyer l'institut, on n'avait pas des poubelles qui débordaient. Là, cette compagnie extérieure, ils nous ont fait de jolies promesses pour décrocher le contrat, mais maintenant qu'ils l'ont eu, ils ne font rien de ce qu'ils avaient promis. Et nous, on va devoir attendre un an, avant le prochain appel d'offres, si on veut pouvoir en changer... ».

La gestionnaire était contrariée d'avoir été démentie. Elle sentait qu'elle avait besoin de répondre :

« Ah, mais c'est juste parce qu'on n'a pas eu de chance, on est tombés sur une compagnie peu honnête. Mais, franchement, c'est peut-être mieux que ces femmes de ménage fonctionnaires, avec leur emploi à vie, et sur lesquelles on n'avait aucune pression ! »

Je n'étais pas d'accord avec cette analyse, et, sous le regard inquiet d'Isabelle (qui souhaitait garder la gestionnaire dans de bonnes dispositions vis-à-vis de nous), je me suis permis une dernière réflexion :



« Elles n'étaient pas sous pression, mais au moins, les sols étaient nettoyés, donc je ne suis pas sûr qu'il soit utile de les tenir sous pression... Mais bon, espérons que cette compagnie extérieure entende tes arguments ! Je te fais confiance pour ça ! D'ailleurs, ce n'est pas pour cette histoire que nous venions te voir... »

Soulagée de voir que je renonçais à contester les principes de l'externalisation des services de ménage, la gestionnaire a retrouvé son sourire :

« Ah, d'accord ! Alors, que puis-je pour vous ? »

Isabelle s'est risquée :

« Eh bien, tu sais, c'est à propos de Christophe, ce jeune chercheur dans mon équipe. Ça fait deux mois qu'il travaille clandestinement pour nous, il faut vraiment qu'on régularise sa situation... »

Le visage de la gestionnaire s'est assombri.

« Je sais, je sais, Isabelle, mais c'est vraiment impossible. J'ai encore appelé ce matin le service des ressources humaines de l'université, ils sont absolument débordés, ils ne pourront pas s'en occuper avant au moins un mois... »

« Mais ça veut dire quoi, "s'en occuper" ? Aux dernières nouvelles, ils étaient en train de s'assurer que trois fois un an, ça fait strictement moins que six ans. Ils en sont toujours là ?... »

« Oui, enfin, c'est plus compliqué que ça, tu sais... Établir un contrat, c'est un travail très sérieux, la moindre erreur peut avoir de graves conséquences... »

Moi qui connais bien notre gestionnaire, je sais quel est son plus gros point faible : elle est absolument terrorisée à l'idée que la responsabilité pénale de l'institut soit engagée s'il y a un accident, et elle est prête à tous les sacrifices si on réussit à lui démontrer que la sécurité des personnes ou des biens est en jeu. Pour preuve, l'utilisation qu'elle fait de l'expression « par mesure de sécurité », qu'elle conçoit comme une espèce d'argument ultime pour couper court à toute discussion. Si une de ses décisions soulève des protestations de la part des chercheurs de l'institut (qu'il s'agisse des nouvelles règles d'accès au bâtiment le soir ou le week-end, du remplacement de



la machine à café, du choix de la couleur du nouveau logo,...), quand elle se trouve à court d'arguments elle nous explique qu'il est indispensable de suivre son avis, « pour raisons de sécurité », formule magique qui ne nécessite pas de justification supplémentaire. J'ai donc dégainé la phrase que j'avais préparée pendant qu'elle répondait à Isabelle :

« Tu sais, c'est très risqué, de faire travailler quelqu'un sans contrat. Imagine que ce chercheur ait un accident, ou qu'il provoque un accident qui blesse quelqu'un d'autre. On nous demandera ce qu'il faisait là, et alors là, bonjour les responsabilités... »

La gestionnaire a tressailli. Autant elle n'avait guère de scrupules à ce qu'un jeune chercheur travaille bénévolement dans l'espoir d'un hypothétique renouvellement de contrat, autant la perspective de se voir personnellement mise en cause pour avoir laissé travailler quelqu'un sans contrat la plongeait dans une terreur incontrôlable.

« Vous voulez dire que... ce garçon travaille, là, en ce moment ? Il est dans l'institut, il manipule des produits, il utilise des appareils ? Sans contrat de travail ? »

Isabelle était incrédule :

« Ben oui, ça fait deux mois que je te le dis... Il faut vraiment qu'on trouve une solution ! »

« Ah mais il faut absolument qu'il arrête ! Il faut qu'il reste chez lui ! Il faut lui retirer son badge d'accès, il faut lui interdire de venir ! »

Ce n'était évidemment pas la solution qu'espérait Isabelle :

« Mais c'est lui qui insiste pour venir ! Il est en train de faire une mesure cinétique à long terme, c'est une manip qui a commencé il y a 4 mois, il doit faire un prélèvement tous les deux jours, et l'analyser. Il sait très bien que, s'il ne vient pas travailler, tout son projet de recherche tombe à l'eau, qu'il faudra tout recommencer ! »

Cet argumentaire glissait sur la gestionnaire, comme des gouttes d'eau sur une plaque de téflon. Je voyais bien que mes deux collègues n'étaient pas du tout sur la même longueur d'onde, elles n'avaient pas les mêmes priorités,



et elles semblaient chacune rejeter sur l'autre la responsabilité des éventuels problèmes. Il fallait que j'intervienne :

« Il y a peut-être une solution, qui permettrait de le couvrir, temporairement, le temps que les ressources humaines de l'université lui pondent son contrat ? On peut peut-être le recruter comme stagiaire ?... »

« Pas possible : il faudrait qu'il soit inscrit comme étudiant dans un établissement d'enseignement supérieur ! »

« ... lui faire signer une décharge ?... »

« Inutile, elle n'aurait aucune valeur légale ! »

« ... lui faire un mini-contrat, pour une durée de deux mois ?... »

« Non, ça impliquerait aussi de vérifier son CV pour être sûr qu'il n'est pas concerné par la loi Sauvageon. »

Isabelle commençait à perdre patience. Elle m'avait recruté comme facilitateur de la négociation, mais mon allusion à la responsabilité pénale de la gestionnaire avait tout fait capoter : désormais, notre gestionnaire était fermée comme une huître, même pour moi, elle refusait d'envisager d'autoriser le jeune Christophe à terminer son expérience de cinétique à long terme. Isabelle est donc intervenue :

« Écoutez, j'aurais vraiment voulu éviter d'en passer par là, mais j'ai l'impression que c'est la seule solution... »

Nous nous sommes tournés vers elle, surpris. Elle a poursuivi :

« J'ai entendu parler d'une start-up qui permet de contourner les effets pervers de la loi Sauvageon. Ils recrutent les chercheurs qu'on leur indique, donc ce sont eux les employeurs officiels. Mais ensuite, on signe une convention avec eux, et le chercheur vient travailler chez nous, sur le projet de recherche qu'on a choisi. Évidemment, dans cette convention, il faut qu'on paye la start-up, et ça coûte plus cher que de recruter directement le chercheur : ils en profitent pour faire du bénéfice sur le dos de notre labo, ils savent qu'on n'a pas le choix... »

J'étais effaré : il y avait des gens suffisamment cyniques pour faire ce



genre de business ! Ils n'avaient qu'un travail administratif minime à faire, et ils se sucrèrent sur le dos des financements de la recherche publique. J'ai regardé Isabelle avec des yeux ronds... C'est la réponse de la gestionnaire, qui m'a tiré de ma stupeur :

« Mais c'est génial, ce système ! Externaliser le recrutement des chercheurs, pourquoi n'y avons-nous pas pensé plus tôt ? Eh bien écoute, Isabelle, si tu peux me mettre en contact avec cette start-up, aucun problème, moi je leur signe cette convention. Tu sais, je suis là pour vous aider... »

Isabelle l'a remerciée, et nous sommes sortis du bureau de la gestionnaire. Je n'osais pas critiquer trop ouvertement le choix de ma collègue, je voyais bien qu'elle n'avait pas d'autre possibilité pour offrir un véritable contrat de travail à ce jeune chercheur. Je me contentais de la suivre silencieusement dans les couloirs. Elle a bien senti ma gêne :

« Écoute, je sais ce que tu penses, et je pense la même chose. Mais mets-toi à ma place ! Si ne je fais pas ça, je vais être obligé de me séparer de Christophe. Pour mon labo, ce serait une grosse perte, pour lui, ce serait le chômage, sans grande perspective de retrouver rapidement quelque chose, et quant à son projet de recherche, c'est bien simple, tout partirait à la poubelle... Je n'ai pas le choix, tu sais... »

Elle avait raison. Chacun de nous est rentré dans son labo, et ma vie a repris son cours normal. Ce n'est que quelques jours plus tard, qu'Isabelle est venue me trouver. Elle était rouge de colère : elle avait appelé la fameuse start-up, pour leur demander leur contrat, et elle venait de le recevoir. Les frais de dossier que demandait la compagnie étaient prohibitifs, ils atteignaient presque le montant du salaire lui-même !

« Les finances de mon labo ne me permettent pas une telle dépense ! Même ça, je ne vais pas pouvoir le faire... C'est foutu, foutu... »

Le hasard a voulu que je reçoive, à ce moment-là, un message de la gestionnaire, qui me demandait de passer la voir en urgence : elle avait convoqué le patron de l'entreprise de nettoyage, il se trouvait face à elle dans son bureau, avec l'employée qui était en charge de faire le ménage dans notre



bâtiment. La gestionnaire me demandait de venir faire état de mes griefs.

Quand je suis entré dans le bureau, j'ai trouvé la gestionnaire et le directeur de la compagnie de nettoyage, assis autour du bureau, tandis que l'employée se tenait, debout et penaude, un peu à l'écart. Le directeur de la compagnie m'a expliqué que cette employée était responsable des défaillances que j'avais signalées, et elle était là pour s'engager à travailler mieux à l'avenir. Nos trois regards se sont tournés vers elle. Elle a baissé les yeux, et bafouillé :

« Pardon... Je fais de mon mieux ! Ce n'est pas facile, on me demande de nettoyer quatre bâtiments comme celui-là, chaque jour entre 6h et 8h du matin. Deux heures pour faire tout ça, je suis obligée de passer vite dans chaque pièce... ».

Je n'en croyais pas mes oreilles :

« Hein ? Vous êtes toute seule pour faire l'intégralité des sols et des poubelles des trois étages de notre bâtiment, et vous devez en plus en faire trois autres, le tout en deux heures ? Mais c'est ridicule ! »

Cette fois, c'est son patron qui a baissé les yeux. La gestionnaire s'est plongée dans la liasse de papiers qu'elle avait sous les yeux :

« Si je relis notre contrat, Monsieur, vous vous étiez engagés à ce que votre compagnie fasse l'intégralité du ménage de notre bâtiment entre 6h et 8h, vous ne nous aviez pas dit que vous faisiez faire, à la même personne, trois autres bâtiments en plus, dans le même créneau horaire ! »

Le patron a répondu, gêné : « Vous ne me l'aviez pas demandé... ».

Je ne savais pas trop comment réagir. Visiblement, la pauvre employée faisait de son mieux avec les contraintes irréalistes que lui imposait un patron-voyou. J'étais censé venir me plaindre de la mauvaise qualité de son travail, mais je n'en avais aucune envie.

C'est la gestionnaire, très professionnelle, qui est passée à la charge :

« Monsieur, vous ne respectez pas les termes du contrat ! Si vous n'améliorez pas la qualité de votre service, je vais devoir dénoncer le contrat, et procéder à un nouvel appel d'offres ! »



Cet homme avait visiblement compté sur notre passivité pour faire faire, et mal, par une seule employée, le travail qui aurait dû échoir à une dizaine de personnes. Il savait que l'université n'avait plus de personnel de ménage, et que nous étions obligés de passer par les services de compagnies comme la sienne — il abusait clairement de la situation. Sentant que sa petite rente était compromise, il s'est engagé à faire un effort :

« Écoutez, je crois comprendre que votre institut a besoin d'un service de qualité supérieure. Je peux faire cet effort, et recruter une personne de plus, qui sera uniquement affectée au ménage de votre bâtiment. Ça aura un coût, évidemment, mais je vais faire en sorte de tirer les prix vers le bas. Je sais faire... »

Une idée m'a alors traversé l'esprit. Je me suis tourné vers la gestionnaire : « J'ai une idée ! Une idée pour résoudre le problème d'Isabelle en même temps que notre problème de ménage ! ».

Mes trois interlocuteurs me regardaient avec surprise. La gestionnaire, parce que, dans son esprit, le problème d'Isabelle était de toute manière insoluble, ce pauvre Christophe allait faire ses valises, et on en resterait là. Le patron et son employée, qui ne connaissaient pas Isabelle, mais qui étaient trop heureux de voir que nos menaces de dénonciation du contrat semblaient s'éloigner.

Je me suis tourné vers le patron de l'entreprise de nettoyage :

« Écoutez, voilà ce que nous allons faire. Vous allez identifier la personne que vous voulez recruter, mais vous n'allez pas la recruter ! Ce sera l'équipe de ma collègue Isabelle, qui la recrutera. Quant à vous, vous allez recruter un jeune chercheur de son équipe. »

Tout le monde me regardait avec des yeux ronds. Malgré l'inventivité dont il savait apparemment faire preuve quand il s'agissait d'exploiter ses employés, et de profiter des incohérences de la politique de notre université, le patron de cette entreprise n'avait apparemment jamais encore imaginé recruter un chercheur.

« Une fois que les personnes seront recrutées, chacune remplira le rôle





de l'autre. La personne que vous aurez choisie pour faire le ménage, recrutée par le labo, fera effectivement le ménage. Et le jeune chercheur, que vous aurez recruté, viendra travailler au labo... »

Il a fallu que je fasse preuve d'un peu de persuasion pour convaincre la gestionnaire d'accepter cet échange. Le patron de l'entreprise de nettoyage, lui, était instinctivement attiré par l'opacité et la semi-illégalité de ce que je lui proposais : il a accepté sans difficulté.

J'ai donc pu aller trouver ma collègue Isabelle, et lui annoncer sur un ton triomphant que j'avais réglé son problème. Après que je lui aie tout expliqué, elle a un peu froncé les sourcils, mais, privée d'alternative, a fini par accepter. La compagnie a trouvé un candidat pour faire le ménage, elle nous a communiqué son identité : les services administratifs de l'université ont pu lui établir un contrat en quelques jours, en nous félicitant au passage d'avoir enfin réussi à trouver un candidat qui n'avait encore jamais travaillé dans la recherche, gage de protection contre les effets pervers de la loi Sauvageon. Quant à Christophe, il a été recruté par la compagnie de nettoyage, et il a pu continuer à accéder au labo, pour continuer son expérience.

J'étais très heureux du dénouement de cette histoire, et Isabelle m'en a témoigné une profonde reconnaissance. Enfin, les trois premières semaines... Parce que le sort a voulu que notre entreprise de nettoyage soit contrainte de déposer son bilan : l'inspection du travail y a découvert une collection d'infractions, qui ont valu à son directeur un petit séjour en prison. Heureusement, dans l'intervalle, le service de ressources humaines de l'université a fini de vérifier son addition, et a pu proposer à Christophe un nouveau contrat. Le problème, c'est que le contrat de l'homme qu'Isabelle avait recruté pour faire le ménage, lui, courait encore pour trois mois. Le labo d'Isabelle s'est donc trouvé à employer simultanément Christophe et cet homme de ménage, ce qui m'a valu quelques récriminations de la part d'Isabelle. Cet homme, soucieux de bien faire, a donc passé ces trois mois à nettoyer les sols, qui n'avaient jamais été aussi propres. Et pendant ses pauses, il discutait avec les thésards de l'institut pour se faire enfin expliquer les termes techniques qui figuraient dans la fiche de poste qu'avait établie Isabelle pour lui, et que



les ressources humaines de la fac avaient validé avec autant d'enthousiasme.



## ***Rubbish or perish***

Il ne doit pas être facile d'évaluer le travail d'un chercheur. Chacun de nous est spécialisé dans un domaine dont il doit falloir apprendre le vocabulaire et les concepts, avant de prétendre se faire une idée de la contribution réelle d'un chercheur à son domaine. Mais, s'il est difficile d'évaluer les chercheurs, il le faut pourtant : on pourrait craindre, sinon, que des chercheurs démotivés arrêtent de travailler sérieusement, et se contentent de toucher leur salaire sans rien faire.

C'est pourquoi nous sommes tous, chercheurs et enseignants-chercheurs, amenés à remplir périodiquement des comptes-rendus d'activité, où nous détaillons l'ensemble de nos activités d'enseignement et de recherche. Mais les pauvres évaluateurs, qui doivent s'imposer la lecture de tous ces comptes-rendus, puis rendre leur avis, doivent y passer un temps considérable s'ils veulent comprendre réellement l'ampleur des découvertes, et le sérieux avec lequel les enseignements sont préparés. Il serait si simple, pour nos évaluateurs, d'avoir un critère facile à mesurer, et qui permettrait de comparer les mérites relatifs des uns et des autres...

C'est ainsi que nos instances, et les évaluateurs qu'elles sollicitent, se sont laissés tenter par une solution de facilité : compter les publications écrites et les communications orales données par un chercheur ou un enseignant-chercheur qu'ils veulent évaluer. S'il a travaillé sérieusement, au bout d'un moment il aura forcément découvert quelque chose. Et s'il l'a découvert, il l'aura publié. Il suffit donc de compter ses publications pour mesurer son activité de recherche : quelle simplicité !

Bien entendu, la simplicité de cette procédure d'évaluation s'accompagne

d'une grande imprécision : certaines publications, ou communications orales, nécessitent un travail énorme, d'autres moins. Certaines découvertes ont nécessité de grandes connaissances et des années de travail, d'autres sont dues à un coup de chance. Les différents auteurs d'une publication n'ont pas non plus, tous, contribué à la même hauteur, ce qui est difficile à mesurer à la lecture de l'article. Les enseignants-chercheurs, s'ils ne sont jugés que sur leurs publications de recherche, ne sont pas valorisés pour leur travail d'enseignement, et seront tentés de le négliger. Toutes ces limitations sont connues, et souvent discutées, mais *in fine*, quand il est face à une pile de CV à classer, le pauvre évaluateur s'en remet souvent à cette mesure bien commode...

Notamment quand il s'agit d'évaluer un institut entier : les jurys d'inspection s'amuse parfois à compter les « non-publiants ». Ces chercheurs, marqués du sceau de l'infamie, sont ceux qui n'ont participé à aucun article ou aucune communication orale depuis trop longtemps. Si un institut compte de nombreux non-publiants, il donne l'impression d'être un repaire de paresseux, ou d'incompétents, et ses institutions de tutelle seront tentées de le considérer comme médiocre.

C'est de cette triste réalité, que notre directeur a récemment pris conscience. Notre institut a été évalué par un jury international, une petite dizaine de chercheurs venus d'un peu partout, et qui nous ont auditionnés pendant trois jours, pour rendre un rapport sur la qualité de nos travaux. C'est au directeur de notre institut que ce rapport est parvenu : si le jury saluait l'inventivité de nos projets, et la qualité globale de nos contributions scientifiques, il dénonçait, au détour d'une petite phrase assassine, la présence d'un taux de non-publiants supérieur à la moyenne nationale.

Cette petite remarque anodine, que j'aurais probablement lue sans y prêter attention, a, au contraire, plongé notre directeur dans une grande tristesse. Lui qui avait pris l'habitude de commencer ses discours par quelques phrases d'auto-congratulation, où il se plaisait à souligner notre « excellence » et notre « efficacité », il était subitement confronté à un jugement froid, objectif, impartial, qui relativisait tout le bien qu'il avait toujours pensé de notre travail à tous. Cette statistique déshonorante sur le taux de non-



publiants de l'institut, c'était un affront pour lui, une injure, c'était une tache qui souillait douloureusement l'image qu'il s'était faite de notre travail collectif. Il fallait y remédier, il fallait améliorer cette statistique. Il en allait de notre honneur à tous.

C'est donc sur un ton grave qu'il a expliqué aux différents chefs d'équipe pourquoi il les avait tous convoqués en urgence. Il nous a fait passer le rapport d'évaluation, n'a pas manqué de souligner les compliments qui nous étaient faits, mais sans s'y attarder. Il a rapidement demandé à chacun de se reporter à la dernière phrase du troisième paragraphe de la page 8.

Nous avons tous feuilleté la petite liasse, et, en élèves consciencieux, nous avons tous lu la phrase qui annonçait fourbement, à la face du monde, que notre institut comptait plus de non-publiants que la moyenne nationale. Nous avons levé les yeux vers notre directeur, qui nous contemplait en hochant la tête silencieusement.

« Bon, vous avez vu quel était le problème. Il faut maintenant qu'on trouve des solutions pour y remédier. Il faut que notre taux de non-publiants devienne meilleur que celui de la moyenne nationale, avant la prochaine évaluation : notre institut pourrait ne pas s'en remettre s'il était compromis de cette sorte une deuxième fois... »

À nous tous, qui découvrions le concept de « non-publiant », cet augure funeste semblait un peu excessif. Solange a pris la parole :

« Tu crois vraiment que notre institut est en danger à cause de cette statistique ? »

La réponse du directeur est tombée, ponctuée par un silence lourd :

« Ça ne fait pas l'ombre d'un doute. »

Nous nous sommes tous regardés. Il fallait que nous réduisions ce taux de non-publiants. Insouciants que nous étions jusqu'alors, nous qui avions toujours cru que nous faisons un bon travail, nous qui nous félicitons de nos quelques anecdotiques succès ! Nous venions de prendre conscience de la gravité de la situation. Ces non-publiants, tapis dans l'ombre, dont nous ne suspicions pas l'existence, travaillaient depuis des années à saper la



réputation de notre glorieux institut. Il fallait réagir, il fallait les débusquer, il fallait les soigner, il fallait, en tout cas, que ces non-publiants sortent des statistiques !

Le directeur a allumé le vidéo-projecteur qui était connecté à son ordinateur.

« J'ai vérifié les chiffres donnés dans le rapport d'évaluation. Ils sont corrects. Nous avons, dans l'institut, 9 non-publiants parmi le personnel statutaire. Voici la liste... »

Nous avons contemplé longuement la liste de noms qui s'affichait devant nous. Tous ces noms connus, ces gens qui étaient nos collègues, que nous avions appréciés, nous nous rendions compte, subitement, qu'ils étaient des non-publiants. Nous ne les regarderions plus jamais de la même manière.

Pierre a pris la parole :

« Bon, rationalisons la situation. Pour qu'il y ait moins de non-publiants, je vois deux solutions : soit ils se mettent à publier, soit ils quittent l'institut, et ils vont "non-publier" ailleurs. »

Tout le monde a hoché la tête devant la rigueur du raisonnement. Jean-Claude, dont l'équipe hébergeait l'un des 9 non-publiants, a répondu :

« Ben, en ce qui me concerne, je préfère la première solution. Tout le monde en sortirait grandi, si ces personnes se mettaient à publier. Je vois, dans la liste, qu'il y a Sabine, une membre de mon équipe. C'est vrai qu'elle n'a rien publié depuis six ans, mais c'est parce que son projet est super-ambitieux, et le jour où elle le publiera, ça fera du bruit ! »

Chacun des chefs d'équipe qui avaient le douloureux honneur d'héberger l'un des non-publiants de la liste a alors pris la parole pour confirmer que, dans son cas aussi, la personne était sur le point de publier, que son projet était difficile, que cette personne avait un grand mérite de ne pas se décourager, *etc.* La conversation est devenue inaudible, tous prenaient la parole en même temps pour, finalement, tous dire à peu près la même chose.

Le directeur a demandé le silence.



« C'est vrai que c'est la meilleure solution. D'ailleurs, si on y réfléchit, l'autre solution n'est pas vraiment tenable : on ne peut pas se débarrasser, comme ça, d'un chercheur ou d'un enseignant-chercheur ! Il faut qu'il trouve un labo d'accueil, et forcément, les labos ne vont pas se précipiter pour leur proposer de la place... »

Un murmure d'approbation a circulé dans la pièce, rapidement supplémenté d'un grognement indistinct de la part des chefs d'équipe qui hébergeaient l'un des non-publiants, et qui tenaient à montrer publiquement qu'ils étaient heureux de travailler avec eux.

Le directeur a poursuivi :

« Il faut donc que nous fassions en sorte que ces neuf personnes publient, et vite. Y en a-t-il, parmi ces neuf, qui ont une publication en cours d'évaluation ? »

Solange était heureuse de lever la main. Son équipe comptait deux des neuf non-publiants, et elle s'était montrée très discrète, peut-être un peu honteuse, depuis l'affichage de la liste. Elle nous a annoncé fièrement que l'un des deux faisait partie des auteurs d'un manuscrit qui était en cours d'évaluation depuis un mois, et pour lequel on pouvait prévoir une issue positive avant la fin de l'année.

Le directeur s'est satisfait de cette explication. À l'ordinateur, il a grisé le nom de cette personne dans la liste.

« Bon, il en reste huit... J'ai bien compris qu'ils travaillaient dur, que leurs projets étaient difficiles, tout ça, tout ça. Malheureusement, ce n'est pas de ça qu'il s'agit. Il s'agit d'une statistique objective, facilement mesurable par n'importe qui, et qu'il faut améliorer. Il faut que nous fassions en sorte que ces personnes publient quelque chose — j'entends : à côté de leur projet principal, qui est si difficile et qui demande tellement de temps. »

Marie, qui n'était pas intervenue depuis le début de la réunion, a ricané suffisamment fort pour être entendue de tous :

« On reçoit tous les jours des dizaines de spams pour des journaux à la noix, et qui cherchent des auteurs. Vous n'avez qu'à les faire publier là-



dedans, ça n'est visiblement pas difficile ! »

Plusieurs personnes lui ont adressé un regard lourd de reproche. Marie était connue pour ne pas être très diplomate, et si quelque chose lui déplaisait, elle le faisait savoir clairement.

Solange lui a lancé, amère : « Oh oui, Madame prend ça de haut, Madame ne s'abaisse pas à ce genre de considérations ! »

Marie s'est contentée de hausser les épaules. C'est le directeur qui est intervenu pour éteindre le début d'incendie :

« Allons, allons, vous n'allez pas recommencer, toutes les deux... Marie, dis-moi, c'est quoi, cette histoire de journaux qui cherchent des auteurs ? »

Nous nous sommes tous regardés avec incompréhension. Chacun de nous recevait effectivement, quotidiennement, plusieurs de ces messages, envoyés par de prétendus éditeurs qui déclaraient chercher des articles à publier dans leur journal — journal dont, systématiquement, le nom nous était complètement inconnu. Il s'agissait en réalité d'un système de détournement de fonds publics, déguisé en édition scientifique. Ces journaux acceptaient, sans distinction, tout ce qui leur était soumis, et le publiaient contre rémunération. La communauté scientifique avait été habituée à se faire rançonner par les éditeurs scientifiques, qui exigeaient un paiement de la part des laboratoires, au prétexte que la publication coûtait cher (il fallait imprimer, relier et expédier les journaux à leurs lecteurs ; le même prétexte servait d'ailleurs aussi à exiger paiement de la part des lecteurs, et des annonceurs publicitaires). C'est donc tout naturellement qu'un écosystème de pseudo-journaux scientifiques s'était développé, où chacun trouvait son compte : les chercheurs publiaient, et c'est ce que leur demandaient leurs évaluateurs ; et les journaux encaissaient les « frais de publication », qui n'avaient curieusement jamais disparu malgré la dématérialisation des publications. Ces éditeurs peu scrupuleux, qui profitaient de la pression à la publication, à laquelle sont soumis les chercheurs du monde entier, étaient surnommés des « éditeurs prédateurs ».

Nous avons expliqué cet état de fait à notre directeur, qui semblait dé-





couvrir la situation. Je lui ai demandé :

« Mais enfin, tu ne les reçois pas, toi, ces messages de publicité ? Ils polluent nos boîtes à mail dans des proportions considérables ! »

« Oh, vous savez, j'ai réglé mon filtre à spam tellement bas, qu'il m'envoie tout ça dans le répertoire des courriers indésirables... »

Nous étions tous intéressés : nous avions tous rêvé d'un filtre à spam qui nous débarrasse des annonces des éditeurs prédateurs. Mais comme les expéditeurs de ces messages avaient des adresses mail hébergées par d'authentiques établissements académiques, il était impossible de les éliminer sans perdre, également, de nombreux messages importants. Ce que notre directeur nous a d'ailleurs confirmé en terminant sa phrase :

« D'ailleurs, il faut vraiment que je demande aux gens du service informatique de revoir les réglages. Je ne reçois qu'un message sur dix : ça limite la quantité de spam à effacer, mais j'ai souvent des problèmes pour recevoir les messages de mes collaborateurs extérieurs... ».

Nous nous sommes tous regardés en souriant. Finalement, nous préférons recevoir les annonces des éditeurs prédateurs, et ne pas perdre les messages de nos correspondants légitimes... Le directeur a repris :

« Bon, donc si je résume, il est possible de publier, moyennant finances. C'est une solution à considérer, mais je vous avouerais qu'elle me semble manquer un peu de grandeur... »

Marie affichait un sourire narquois. C'est Pierre qui a proposé l'idée suivante :

« Sinon, dans des proportions moindres, il y a aussi d'autres journaux où il est possible de publier facilement de petites études peu ambitieuses. Ce sont d'authentiques journaux scientifiques, les manuscrits sont réellement évalués par des relecteurs anonymes, mais ces journaux sont tellement spécialisés qu'ils sont obligés d'accepter une grande part de ce qu'on leur soumet, sinon ils ne trouveraient même pas à remplir leurs numéros... »

Solange a précisé :



« Oui, d'ailleurs, je viens d'accepter d'entrer dans le comité éditorial d'un de ces journaux. Au début, j'étais un peu tiède, je n'avais jamais entendu parler de cette feuille de chou, puis je me suis dit que ce serait bon pour mon CV, alors j'ai dit oui... »

J'ai jeté un coup d'œil furtif à Marie, dont le sourire moqueur s'était encore agrandi.

Le directeur était emballé :

« Eh bien c'est parfait ! C'est quoi, ton journal, il est spécialisé dans quoi ? »

Son sourire s'est figé quand Solange a répondu qu'il s'agissait du *European journal of theoretical metrology in food science*. Cette fois, Marie n'était plus la seule à sourire. Le directeur a conclu :

« Bon, eh bien, euh, soit ! On va monter un petit projet de, euh, métrologie théorique, dans lequel on va impliquer les 8 personnes qui ont besoin de publier. On soumettra leur travail à ce journal, et on te fait confiance pour leur attribuer des évaluateurs qui soient, euh... compréhensifs... »

Un petit murmure de réprobation a parcouru les rangs. Mais personne n'avait de meilleure idée à proposer. Le plan du directeur a donc été adopté à l'unanimité ; les chefs d'équipe des 8 personnes concernées auraient pour mission, avec le directeur, d'informer les futurs auteurs de leur implication dans ce travail. C'est le directeur lui-même qui superviserait la progression du projet, en s'assurant que chacun des huit y participe activement, de manière à s'assurer qu'ils seraient tous co-auteurs de l'article.

Je n'ai pas suivi de près la mise en œuvre de ce projet. Il semblerait que les huit personnes aient accepté de bonne grâce d'en faire partie, et que le directeur ait décidé de profiter de cette opportunité pour diversifier les activités de l'institut, et faire valoir, auprès de potentiels partenaires industriels, notre grande expertise en matière de métrologie théorique pour l'alimentation.

C'est ainsi que, quatre mois plus tard, ce petit équipage a soumis un article décrivant une nouvelle méthode de mesure des apports caloriques



d'une préparation alimentaire. Une entreprise agro-alimentaire a signé un partenariat avec l'institut, elle était heureuse de pouvoir citer, dans ses publicités, « un travail scientifique indépendant qui démontrait que [ses] plats cuisinés étaient riches en énergie mais pauvres en calories ». À la publication de l'article, notre directeur a organisé une petite célébration pour féliciter les huit ex-non-publiants, et les remercier des nouvelles perspectives de financement qu'ils avaient offertes à l'institut.

Par malheur, les critères d'évaluation des instituts ont changé avant l'évaluation suivante : le jury avait décidé de ne plus tenir compte du nombre de non-publiants, « métrique obsolète et facilement manipulable », pour se focaliser sur d'autres critères, qu'il jugeait plus représentatifs. Il a notamment insisté sur la nécessité d'une cohérence thématique à l'intérieur de chaque institut, et nous a jugés sévèrement pour la dispersion apparente de nos travaux, dont témoignait, par exemple, cette incompréhensible publication de métrologie théorique...





## L'argent a une odeur

Notre institut a récemment créé une nouvelle équipe de recherche, dirigée par un jeune chercheur, Romain, fraîchement revenu en France après son post-doctorat à l'étranger. Il est plutôt agréable, ce petit jeune : toujours le sourire, et une sincère envie de bien faire. Il a réussi à obtenir, pour la création de son équipe, un financement national destiné aux jeunes chercheurs qui prennent leur indépendance thématique, ainsi qu'un petit bonus ajouté par la caisse commune des équipes de notre institut, et il est en train d'équiper son labo et de recruter son équipe.

Enfin, en tout cas, il essaye... Car, à chaque nouvel achat, chaque tentative de recrutement, le pauvre Romain se heurte aux obstacles sournois et incompréhensibles que lui imposent les procédures comptables des institutions de recherche et d'enseignement supérieur.

Comme le bureau de Romain est juste à côté du mien, c'est moi que Romain est venu voir à ses premières migraines. Il souhaitait acheter, avec son financement national, quelques appareils un peu coûteux. Il était donc allé frapper à la porte de la gestionnaire de l'institut, la bouche en cœur, pour lui demander comment procéder. Elle était très occupée à ce moment-là, et lui avait simplement répondu qu'il devrait remplir une « DA » grâce à l'« outil Gelsab », qui lui permettrait d'obtenir un « bon de commande ». Devant son regard interrogatif, elle lui avait conseillé de demander aux autres chercheurs — et il était donc venu me trouver, un peu penaud, pour me demander de traduire tout ce jargon.

Le principe général était assez simple, et il ne m'a fallu qu'une minute d'explications pour le lui faire comprendre : le « bon de commande » est

un document qu'on envoie aux fournisseurs, et qui tient lieu de paiement (par un procédé mystérieux, les fournisseurs sauront ensuite convertir les « bons de commande » que leur ont envoyés les différents organismes publics, dont notre institut, en un véritable paiement). Nous-mêmes, les chercheurs, ne sommes pas habilités à émettre des bons de commande : c'est notre service de gestion qui s'en charge. Il faut donc signaler à la gestion quel est l'achat qu'on compte faire (nommer la compagnie auprès de qui on compte faire l'achat, et donner le nom, le numéro de référence, le prix de l'article, ainsi que quelques autres renseignements) : c'est cette demande, que nous déposons auprès de notre service de gestion, qui s'appelle une « demande d'achat », ce que les habitués abrégient en « DA ». Les règles de fonctionnement de tous les instituts placés sous la tutelle du principal organisme de recherche français imposent d'utiliser un logiciel appelé « Gelsab » pour remplir cette demande d'achat.

Romain était très reconnaissant : en quelques phrases, je lui avais permis de comprendre comment passer ses commandes. Il m'a chaleureusement remercié, et est ressorti, sourire aux lèvres, pour s'installer à son ordinateur, à son bureau... et revenir deux minutes plus tard :

« Euh, pardon de te déranger à nouveau... Ce programme Gelsab, il s'installe comment ? Tout ce que je trouve sur Internet, c'est un charabia incompréhensible, et nulle part je ne trouve un lien permettant de le télécharger... »

C'est vrai que la situation est un peu compliquée : Gelsab est une telle usine à gaz, tellement pénible à installer et à maintenir, tellement instable, que personne ne l'installe directement sur son poste de travail : il faut se connecter, à distance, à un ordinateur central où ce programme est installé, et se contenter de le faire tourner à distance.

« Attends, attends... Tout à l'heure, tu me disais que ce programme servait juste à communiquer au service de gestion la description des commandes qu'on veut passer. C'est une sorte de formulaire électronique à remplir, et qui leur est envoyé comme un email ? »



« Euh, oui... Enfin, Gelsab sert aussi à remplir nos demandes de mission, quand on part en congrès, mais c'est essentiellement la même procédure, donc oui... »

« Et tu me dis que, pour réaliser ces tâches triviales, le programme est une usine à gaz ? »

Je ne m'étais jamais posé la question. C'est vrai que les quelques services que pouvait nous rendre ce programme ne semblaient pas justifier une telle complexité algorithmique.

« Oui, c'est assez mystérieux... En tout cas, je te confirme que ce logiciel nécessite beaucoup d'efforts de maintenance. D'ailleurs, il est inaccessible une semaine sur trois, pour procéder aux débuggages en tout genre... »

Mon jeune collègue avait perdu le sourire jovial que je lui connaissais. Il m'a simplement demandé comment se connecter à Gelsab depuis son navigateur, puis il est ressorti en me remerciant.

Était-il gêné de me déranger ? Sa question suivante, il a préféré me l'envoyer par email plutôt que de venir à nouveau frapper à ma porte : il avait des difficultés à identifier le nom de la compagnie auprès de laquelle il voulait faire son achat. Il faut dire que la situation est incroyablement confuse : les fabricants de matériel scientifique sont, en général, incapables de nous le vendre — ils savent juste le fabriquer. Ils ne peuvent le vendre qu'à d'autres compagnies, les « distributeurs », et personne n'a jamais vraiment su en quoi cet intermédiaire était nécessaire. Puisque le « distributeur » est une compagnie indépendante du « fabricant », et que nous connaissons les appareils par leur marque (donc : le nom de leur fabricant), il n'est pas évident d'identifier le distributeur à contacter. Certains fabricants ne travaillent qu'avec un distributeur, d'autres avec plusieurs, les tarifs varient selon les distributeurs, et l'identité des distributeurs dépend du pays de livraison — l'identification d'un distributeur peut parfois nécessiter de longues recherches sur Internet. Pour ne rien simplifier, les compagnies qui fabriquent ou qui distribuent le matériel scientifique ont tendance à se racheter les unes les autres à une fréquence qui défie l'entendement, ce qui fait que l'identité du



distributeur, et même celle du fabricant, change très rapidement, pour un même article. Le chercheur est donc contraint de se lancer dans un petit jeu de piste à chaque fois qu'il fait un achat, fut-ce pour racheter un article qu'il avait déjà acheté par le passé, et pour lequel il avait déjà dû identifier un distributeur.

Devant la complexité du message que j'étais en train de rédiger par mail pour répondre à Romain, j'ai préféré arrêter de le rédiger à l'ordinateur, pour aller directement tout lui expliquer de vive voix.

Romain m'écoutait, les yeux ronds, en hochant la tête. Quand j'ai eu terminé, il a poussé un soupir, a forcé un sourire pour me remercier, et il s'est tourné vers son ordinateur.

Il a dû lui falloir une demi-heure pour identifier le distributeur, puisque c'est une demi-heure plus tard qu'il est venu frapper à nouveau à ma porte. Il était un peu rouge, et, quand il me parlait, il tapotait nerveusement des doigts sur le montant de ma porte. Il avait finalement réussi à trouver le nom du distributeur, le numéro de référence de l'article dans son catalogue, mais il lui était impossible de trouver le prix, ni les étranges informations que lui demandait Gelsab (un « code famille » et une « matière »). Je lui ai conseillé de s'asseoir face à moi, et j'ai commencé à égrener les réponses :

« Oui, les prix sont rarement indiqués sur les catalogues numériques des fournisseurs. Avec certains distributeurs, ils le sont, mais c'est assez rare. »

« Mais alors pourquoi font-ils un catalogue, s'ils n'y mettent pas les prix ? C'est quand même une information importante ! Ils ne savent pas qu'elle pourrait nous intéresser ? »

« Si, si, certainement... Mais il faut les comprendre : ce sont des commerciaux, et ce dont ils rêvent, c'est de parler avec toi au téléphone, pour te faire la pub du reste de leur catalogue. Tu comprends, s'ils indiquaient le prix de l'article sur Internet, tu pourrais te contenter d'aller regarder leur catalogue tout seul de ton côté, et ils perdraient une occasion de te tenir au bout du fil ! »

« Mais qu'est-ce qu'il y a de si intéressant, à me parler au téléphone ? »





« Eh bien, déjà, ils ne répondront à aucune de tes questions tant que tu ne leur auras pas donné ton nom, ton prénom et ton adresse mail, ce qui leur permet de remplir une liste de destinataires de leurs futurs spams. Et ensuite, eh bien, ils profiteront de la conversation téléphonique pour te demander si tu n'as besoin de rien d'autre, si tu connais leurs dernières nouveautés, tout ça... »

« Mais c'est ridicule ! Si je veux acheter une centrifugeuse, je veux le prix de ma centrifugeuse, je me moque de leurs nouveautés en matière d'oscilloscopes ! »

« Eh bien écoute, tu devrais bientôt avoir l'occasion de leur dire de vive voix, puisque je crois comprendre que tu vas avoir besoin de les appeler pour leur demander le prix de ton achat... »

Romain transpirait, il se balançait nerveusement sur sa chaise.

« Et, euh... ces incompréhensibles “code famille” et “matière”, que Gel-sab exige sans me dire de quoi il s'agit ? »

« Ah, ça, c'est parce que chaque achat que tu peux faire va tomber dans une catégorie comptable. Le “code famille”, ça peut être, par exemple, “centrifugeuses et leurs accessoires”, et c'est celui que tu choisirais pour acheter ta centrifugeuse ; ça peut être “oscilloscopes et leur connectique”, et c'est celui que tu choisirais pour un oscillo ;... »

« ... Mais... c'est complètement redondant avec le nom de l'article à acheter... pourquoi est-ce qu'ils se sont amusés à créer autant de catégories de matériel ? »

« Je ne sais pas trop. En tout cas, chaque fois qu'on fait un achat, on doit choisir son “code famille”, et il y en a des centaines de possibles, du coup c'est sûr que ça prend un peu de temps de choisir le bon. »

Romain avait les yeux hagards, il répétait : « Mais pourquoi ? Pourquoi ? ».

Je n'ai pas su lui donner de vraie réponse. J'ai hasardé :

« Je ne sais pas... peut-être qu'il y a un statisticien fou, parmi les comp-



tables du ministère, qui a envie de savoir quel montant les labos français dépensent chaque année en “centrifugeuses et leurs accessoires”, en “oscilloscopes et leur connectique”, du coup il nous demande de lui dire dans quelle catégorie tombe chaque achat, ça lui permet de faire ses décomptes plus simplement... »

Romain n’écoutait plus vraiment. Les yeux dans le vague, il répétait doucement : « Pourquoi?... Pourquoi?... ».

Il s’est finalement ressaisi :

« Euh, bon, admettons. Et donc, ça, c’est le code famille. Mais la “matière” ? »

J’ai dû avouer mon ignorance totale :

« Il me semble que c’est encore une catégorisation, donc très redondante avec le code famille. Mais il y a beaucoup moins de catégories proposées, et la plupart n’ont rien à voir avec ce que je veux acheter. Du coup, en général, je la laisse vide... »

Le visage de Romain s’est brusquement illuminé :

« C’est possible ? On peut laisser ces champs vides ? »

« Ben, je ne sais pas trop. Je dois dire, à ma grande honte, qu’il m’est déjà arrivé de laisser vides le “code famille” et la “matière”, et c’est vrai que j’ai correctement reçu ma demande d’achat, et j’ai pu passer ma commande. Mais un jour, les gens de la gestion sont venus me demander d’arrêter, ils m’ont expliqué que c’étaient eux qui étaient obligés de les remplir pour moi, et j’ai eu un peu honte... »

« Et tu n’en as pas profité pour leur demander quelle était l’utilité de ces catégories ? »

« Si si, et beaucoup de mes collègues avant moi... La gestion nous a répondu qu’ils ne le savaient pas eux-mêmes, mais qu’il fallait le faire. Ça fait partie de la procédure de Gelsab... »

Romain m’a regardé avec incompréhension. Un silence étrange s’est installé pendant quelques secondes, puis il s’est levé et est sorti de mon bureau



en me remerciant. Il a dû, avec les renseignements que je lui avais donnés, réussir à commander sa centrifugeuse, puisqu'il n'est plus venu me poser de questions sur Gelsab pour le reste de la journée.

Le lendemain, il avait retrouvé le sourire. Il m'a lancé un retentissant « Bonjour ! » en me croisant dans le couloir, probablement reconnaissant pour les conseils que je lui avais donnés la veille. Pour lui montrer que je ne lui tenais aucune rigueur de ses nombreuses interruptions de la veille, je lui ai demandé avec bienveillance :

« Alors, l'installation se passe bien ? Surtout n'hésite pas à revenir me demander si tu as des questions pour passer tes commandes, je sais à quel point toutes ces procédures peuvent paraître mystérieuses... »

« Oh non, ne t'inquiète pas, maintenant je crois avoir tout compris pour les commandes ! D'ailleurs aujourd'hui je n'ai rien à commander, je vais plutôt m'occuper de recruter le postdoc. J'ai trouvé un super candidat, et il voudrait commencer dès que possible, c'est cool ! »

C'est l'expression « dès que possible » qui m'a fait craindre un nouveau malentendu :

« Ah oui, c'est bien, c'est très bien... Mais dis-moi, quand tu dis “dès que possible”, tu aimerais qu'il commence quand ? »

« Ben, je sais pas, moi, peut-être la semaine prochaine, le temps que la gestion lui prépare son contrat ? »

« Ah, euh, s'il faut attendre que son contrat soit prêt, j'ai peur que ça prenne plutôt deux mois... Méfie-toi ! »

J'étais, pour Romain, un oiseau de mauvais augure, je ne lui apportais apparemment que des mauvaises nouvelles. Son sourire a fondu, son regard s'est assombri, et il a répondu d'une voix morne :

« Ah, oui, je vois... Bon, je vais tout de suite aller voir la gestionnaire en chef, pour voir quand le contrat pourrait être prêt. »

Il s'est éloigné, et j'ai remarqué qu'il n'a pas répondu au « Bonjour ! » sonore que lui adressait Marie.



Ce n'est que quelques heures plus tard, qu'il est venu frapper doucement à ma porte. Il avait l'air abattu :

« Je suis vraiment désolé, je n'arrête pas de venir t'embêter avec mes questions... Mais là je suis vraiment coincé, j'ai à nouveau besoin de ton aide... »

« Aucun problème, il ne faut pas que tu hésites ! Allez, assieds-toi, et dis-moi comment je peux t'aider ! »

« Ben c'est à propos du recrutement de mon postdoc, tu sais ? J'ai vu la responsable du service de gestion, et elle m'a appris qu'il y avait un gros problème. Apparemment, il va être impossible de le recruter... »

Je connaissais bien, notre gestionnaire. Elle aimait beaucoup utiliser l'expression « C'est impossible » quand on lui demandait de faire des choses qui, finalement, l'étaient rarement. C'est donc avec un sourire rassurant que j'ai répondu à mon jeune collègue :

« Oh, ça m'étonnerait... Tu as un candidat, tu as le financement, j'ai l'impression que tous les ingrédients sont réunis pour que tu puisses le recruter ! »

« Non, non... La gestionnaire m'a appris que le financement dont je disposais ne pourrait servir qu'à acheter des consommables ou de l'équipement, et qu'il ne pouvait pas payer des salaires. C'est la première fois que j'entends dire qu'il existait plusieurs sortes d'argent ! Ne dit-on pas que l'argent n'a pas d'odeur ? »

Comme la religion, la gestion des financements de recherche est pleine de profonds mystères, et, comme en religion, ces mystères sont non seulement insolubles, mais ils sont même indispensables à l'existence des services de gestion eux-mêmes.

« Ah oui, c'est un truc que je n'ai jamais compris non plus, mais c'est vrai qu'on a souvent ce genre de contraintes. D'ailleurs quand on dépose des demandes de financement, on nous demande de prévoir à l'avance quelle part sera dépensée en salaires, quelle part en consommables, *etc*, comme si on pouvait savoir à l'avance si nos postdocs obtiendraient des bourses externes,



et comme si on pouvait prévoir l'évolution des prix des consommables... En tout cas, c'est vrai que les financeurs nous imposent souvent des contraintes sur l'usage de l'argent. »

« Mais quel intérêt, pour eux ? Ça ne change rien, qu'ils dépensent un euro qui servira aux consommables, ou un euro qui servira aux salaires, ça leur coûte autant ! Pourquoi est-ce qu'ils s'amusent à fixer ce genre de limitation inutile ? »

« Ça, personne ne l'a jamais su... Mais ça fait partie des règles immuables du financement de la recherche... »

Ma réponse ne satisfaisait évidemment pas le jeune chercheur. Mais une question me taraudait :

« Au fait, pourquoi penses-tu que ton financement ne permet pas de payer de salaire ? Je le connais, ce financement national que tu as obtenu, il est clairement utilisable pour des salaires... »

« Ah oui, le financement national, il était utilisable pour n'importe quoi. Mais la gestionnaire m'avait convaincu de l'utiliser en premier, du coup je l'ai pris pour mes achats d'équipement, et maintenant j'ai épuisé en achats toute la première année de financement. La prochaine tranche ne tombera que dans un an... Du coup pour le reste de l'année, il ne me reste que le bonus que m'avait offert notre institut. Et ce bonus est apparemment réservé à l'équipement et aux consommables... »

Ça, ma longue expérience de l'usage des financements de recherche me permettait de le comprendre facilement : ce bonus que mon institut avait offert pour attirer le jeune chercheur, c'était un reliquat de financements des autres équipes de l'institut, et le plus souvent, ces reliquats sont constitués, justement, de financements qu'on ne peut utiliser que de manière très contrainte.

« Hmm, je vois... mais dis-moi, pourquoi est-ce que la gestionnaire t'avait dit d'utiliser en premier ton financement national ? C'est effectivement dommage de l'avoir gaspillé pour des achats qui étaient accessibles à ton autre financement ! »



« Oui, hein ! Si elle me l'avait conseillé, c'était pour des raisons qui m'avaient semblées bizarres, mais je n'avais pas osé demander de détails. Elle m'avait raconté que la première année de ce financement devrait intégralement être utilisée avant le 31 décembre, sinon j'allais perdre la partie non utilisée. C'est franchement grotesque : je viens de m'installer dans l'institut au mois d'octobre, et on m'annonce que la première année de ce financement doit être intégralement utilisée en trois mois ! Et forcément, si je me force à tout dépenser maintenant, cet argent manquera la dernière année... »

J'avais effectivement déjà entendu parler de contraintes un peu curieuses, avec des financements qui devaient être intégralement utilisés avant la fin de l'année civile, quelle que soit la date de démarrage réel du financement. Il doit exister des gens, quelque part dans les services financiers des agences de financement, qui ne sont pas capables de faire une soustraction et de gérer correctement un contrat qui ne commence pas le 1er janvier pour se terminer le 31 décembre...

Mon jeune collègue était effondré :

« À cause de ces idioties, je vais devoir dire au candidat que je ne pourrai le recruter que l'an prochain ! Alors que j'ai de l'argent disponible, que j'ai besoin de ce chercheur, et qu'il est prêt à venir tout de suite ! C'est sûr qu'il n'aura pas la patience d'attendre aussi longtemps, et il va partir dans un labo où les gestionnaires savent faire correctement leur boulot... »

Sa dernière phrase en disait long sur l'impression générale que Romain semblait tirer de ses premières expériences de chef d'équipe dans notre institut. Je me devais de l'aider à trouver une solution, à la fois parce qu'il en avait besoin, et parce que notre honneur collectif était en jeu.

« Tu sais, ce genre de situation n'est pas rare, où un chef d'équipe veut recruter quelqu'un, mais que ses financements sont réservés aux achats d'équipement ou de consommables. Dans ce cas-là, ce qu'on fait habituellement, c'est qu'on échange avec une autre équipe : une équipe donne du financement "salaire" à l'autre équipe, en échange de financement "équipement", et tout le monde est content ! »



L'espoir renaissait chez mon jeune collègue :

« Ah oui, c'est possible, ça ? Ça me rendrait bien service ! »

« Ben écoute, on a demain une réunion de chefs d'équipe : il te suffira de demander qui, parmi les autres, a un financement autorisant les salaires, et vous pourrez faire l'échange ! »

C'est avec une voix hésitante que, à la fin de la réunion, notre nouveau collègue a poliment demandé si quelqu'un pouvait le dépanner de quelques mois de financement de salaire de postdoc, en échange d'un montant équivalent pour acheter équipement ou consommables.

Sophie a aussitôt ajouté qu'elle-même, dans la même situation, cherchait quelques milliers d'euros de salaire. Les gens se sont regardés, un peu gênés : personne ne semblait pouvoir les dépanner, et Pierre, après un moment d'hésitation, a déclaré qu'il était également intéressé si quelqu'un avait du salaire à proposer.

C'est finalement Solange qui a dit qu'elle devait avoir quelques milliers d'euros de reliquat, utilisables pour du salaire, après le départ d'un postdoc de son labo. Le problème, c'est qu'il n'y avait assez d'argent que pour dépanner une équipe, et elle ne pourrait pas aider à la fois Romain, Sophie et Pierre. Sans se démonter, Pierre a alors répondu :

« Mais si tu veux, je t'offre, en consommables, plus que ce que tu me donnes en salaire ! On peut dire que, pour 1000 euros que tu me donnes en salaire, je te donne 1100 euros en consommables, ce serait OK ? »

Loin de s'offusquer de ce marchandage, Solange l'a accueilli avec le sourire :

« Ah oui, très bien ! », puis, se tournant vers Romain, puis vers Sophie : « Et vous, est-ce que vous pouvez proposer mieux ? ».

Romain était interdit, il restait la bouche ouverte. Sophie a risqué :

« Moi, je peux peut-être te proposer 1150 euros pour 1000 euros de salaire... »

Pierre a tout de suite réagi :



« Je donne 1200 ! 1200 euros de consommables pour 1000 euros de salaire ! Qui dit mieux ? »

Devant le silence des autres enchérisseurs, Solange a donc adjugé l'échange à Pierre, et mis un terme à cette curieuse bourse d'échanges entre les deux monnaies distinctes que constituaient les « euros-salaire » et les « euros-consommables ».

Dans l'après-midi, j'ai voulu aller voir Romain, pour réfléchir avec lui à d'autres solutions. Je ne l'ai pas trouvé dans son bureau, et le lendemain non plus. On a su, par la suite, qu'il était retourné travailler en tant que postdoc dans son ancien labo à l'étranger, et qu'il avait préféré renoncer à la direction d'équipe dans notre institut.





## Fusion et confusion

La dernière évaluation quinquennale de notre institut ne s'est pas aussi bien passée que ce qu'on avait espéré. Alors que le jury d'évaluation s'est dit satisfait de nos travaux, et du fonctionnement général de l'institut, il nous a reproché d'être « trop petits ». Notre directeur a dû téléphoner au président du jury pour se faire expliquer ce qu'il entendait par là ; la réponse, telle qu'il nous l'a ensuite retranscrite par email collectif, laissait rêveur : « La mode est aux gros instituts. Comment rivaliser avec les grands campus internationaux, sinon ? Il faut fusionner avec un institut du voisinage, sinon, on vous colle une sale note à la prochaine évaluation — quelle que soit l'étendue de votre production scientifique ! ».

Notre directeur, qui nous connaît bien, a précisé dans son message qu'il était inutile de lui répondre par email pour se plaindre de cette recommandation discutable, et encore plus inutile de faire ça par email collectif. Il préférait convoquer une assemblée générale pour la semaine suivante, où tout le personnel de l'institut aurait le loisir de discuter de la situation, et des solutions qu'il faudrait y apporter.

Son invitation a eu un grand succès et, la semaine suivante, il ne manquait pas grand'monde quand il a ouvert les discussions dans le grand amphithéâtre de l'institut. Comme souvent, ce sont les vieux chefs d'équipe qui ont lancé les hostilités avec le plus de véhémence : « On ne va pas se plier à leurs exigences grotesques, ce serait leur donner raison ! » ; « Quand j'étais thésard, on ne se préoccupait que d'une chose : la qualité de la science ! Et je peux vous dire que c'était autre chose que le galimatias tape-à-l'œil qu'on veut nous faire faire aujourd'hui ! ». Les étudiants n'osaient pas en-

core prendre la parole, mais ils semblaient s'amuser à nous écouter ronchonner, tâchant probablement d'imaginer à quoi avait pu ressembler la thèse de tous ces vieux grognons.

Après une demi-heure de récriminations unanimes, notre directeur a cru bon d'intervenir, pour rappeler que nous n'étions pas maîtres de notre sort, et que ce jury d'évaluation a beau avoir des critères irrationnels, il a en tout cas les moyens de nous contraindre à lui obéir. Et qu'il nous faudrait bien, bon gré, mal gré, faire au moins un petit effort pour faire semblant de l'écouter, histoire d'avoir quelque chose à répondre à la prochaine évaluation.

L'atmosphère s'est un peu calmée, et c'est une postdoctorante, Assia, qui s'est risquée à témoigner : « Dans le labo où j'étais en thèse, on avait aussi dû fusionner, pour répondre aux injonctions d'un jury d'évaluation. On l'avait fait, on avait fusionné avec l'institut d'à côté, mais comme la fac était trop pauvre pour nous fabriquer un nouveau bâtiment commun, ben chaque institut est resté dans son bâtiment, et tout a continué comme avant... ». Jean-Claude, l'un des chefs d'équipe les plus anciens de l'institut, a ricané : « C'est bien ce qu'on disait ! Ça ne sert à rien, ces fusions ! ».

Notre directeur lui a lancé un sourire compréhensif : « Mais évidemment, que ça ne sert à rien ! Tant que le gouvernement ne mettra pas plus d'argent dans la recherche, toutes les fusions du monde ne pourront rien changer à la vétusté de nos bâtiments et au manque de place ! Mais c'est justement la raison pour laquelle il ne faut pas craindre de fusionner avec les labos d'à côté : au final, ça ne changera rien — mais on aura donné un os à ronger à nos futurs évaluateurs ! ».

Quelques murmures se sont élevés dans la salle : l'assistance était visiblement très partagée, et tout le monde utilisait le même argument (« Ça ne changera rien ! ») pour, selon sa sensibilité, en conclure qu'il était soit souhaitable, soit nuisible, de fusionner avec un autre institut.

Solange s'est levée, pour rappeler à tout le monde qu'une mauvaise évaluation de notre institut aurait des conséquences sur nos futures demandes



de financement, et que s'il fallait consentir à fusionner avec, par exemple, le LUSER, eh bien ma foi on pouvait quand même faire ce petit geste.

Jérôme a bondi : « Hein ? Fusionner avec le LUSER ? Et pourquoi avec eux, d'abord ? C'est un institut qui est au bord du gouffre, ils sont sur le point de fermer, faute de résultats scientifiques, et tu voudrais qu'on fusionne avec eux ? »

Le LUSER, Laboratoire Universitaire de Sciences Expérimentales de la Reproductibilité, était un institut du campus, qui travaillait sur des thématiques très proches des nôtres, et Solange n'était pas la seule à collaborer fréquemment avec eux. Mais c'était aussi l'institut dans lequel notre collègue Jérôme avait fait sa thèse, il y a bien longtemps, et après s'être durement brouillé avec son directeur de thèse, il avait fait le vœu de ne plus jamais avoir à faire à eux.

Solange était vexée : « Dis tout de suite que ce sont des tocards... ».

Jérôme, qui n'était visiblement pas loin de vouloir le dire, a préféré rebondir : « Non, une fusion qui se justifierait beaucoup plus, ce serait avec le LONELI ! Eux, au moins, ils tiennent la route ! »

Le LONELI, Laboratoire des Ontologies Numériques Expérimentales et des Lemmes Intercellulaires, avait une excellente réputation, mais il était un peu excentré par rapport au reste du campus.

« Le LONELI ? C'est au bout du monde, on avait parlé de fusionner avec un institut du voisinage ! »

« Oui, mais puisque de toute manière ce ne sera qu'une fusion administrative ?... »

Sans qu'on ait trop su pourquoi, la discussion avait brutalement basculé de « ne fusionnons pas, c'est inutile » à « avec qui allons-nous fusionner ? », mais les intervenants avaient conservé tout leur ressentiment. Chaque nouvelle proposition soulevait systématiquement une opposition farouche, qui la taillait en pièces dans la minute. Après quelques minutes de discussion échaudée, il ne restait plus qu'une option ; j'ai timidement lancé : « Et le GIGANT ? Personne ne parle de fusionner avec eux ? ».



Le Groupement Interuniversitaire de Géophysologie Appliquée aux Nouvelles Technologies avait le double avantage de la proximité et de la qualité de sa réputation. C'est notre directeur qui s'est chargé d'éliminer cette dernière possibilité : « Le GIGANT ? Jamais ils ne voudront fusionner avec qui que ce soit ! À leur dernière évaluation, on leur a reproché d'être trop gros, on leur a conseillé de se scinder en deux instituts plus focalisés. La mode est aux instituts efficaces, agiles. Comment espérer concurrencer les instituts les plus dynamiques, sinon ?... J'en sais quelque chose, je faisais partie de leur jury d'évaluation. ».

La discussion était dans une impasse. Sophie s'est alors levée pour proposer une sortie de crise :

« On n'a qu'à procéder dans l'autre sens ! Faisons savoir que notre institut est ouvert à des discussions pour une fusion, et attendons de voir qui nous contacte ! On pourrait passer une petite annonce dans les journaux scientifiques, comme ça au moins, on serait sûrs que tous ceux qui nous appellent seront au moins intéressés ! »

Faute de mieux, c'est donc la solution qui a été retenue. La semaine suivante, notre institut faisait passer son annonce, et les réponses ont commencé à nous parvenir. Deux mois plus tard, à l'expiration du délai que nous avions fixé, nous avons organisé une nouvelle assemblée générale, pour que notre directeur mette tout le monde au courant des contacts qui avaient été noués, et pour décider de la suite à donner.

« Alors voilà : si on laisse de côté les candidatures farfelues, nous avons été contactés par deux instituts : le LUSER et le LONELI... »

Brouhahas dans la salle : allions-nous revivre la dispute de la première assemblée générale ? Le directeur a voulu couper court au conflit qui s'annonçait :

« Je sais que chaque option a ses partisans, et je ne veux pas de nouvelle prise de bec. Alors, ce que je propose, c'est qu'on leur demande de fusionner ensemble nos trois instituts. »

Cette solution, qui visait apparemment à contenter tout le monde, a



surtout réussi à déplaire à tous : les critiques qui avaient été formulées contre chaque institut demeuraient, et se renforçaient maintenant de celles qui avaient été formulées contre l'autre. Il restait aussi quelques opposants farouches à la simple idée d'une fusion, et ceux-là s'offusquaient de voir les projets de fusion prendre de l'ampleur. Isabelle s'est adressée à notre directeur :

« Euh... tu parlais de candidatures farfelues. De quoi s'agit-il exactement ? »

Tout le monde a dressé l'oreille, curieux de savoir quel genre d'institut loufoque avait pu demander à se rapprocher de nous. Notre directeur a souri, et, avec l'air de celui qui s'autorise un petit aparté pour s'amuser, mais qui souhaite rapidement revenir au débat principal, a précisé :

« En fait, je parlais “des” candidatures farfelues, mais il n'y en a eu qu'une. Mais une belle ! C'est un labo situé en Angleterre ! Ils veulent fusionner avec nous ! D'Angleterre ! »

Un murmure amusé de l'assistance a salué son intervention. Fusionner avec un labo qui se trouve à des centaines de kilomètres ? On aurait du mal à faire des séminaires internes en commun ! Seul, Jérôme ne semblait rien y voir d'étonnant :

« Qu'est-ce qui vous fait rigoler ? Ça existe, les fusions internationales ! Ce qui en résulte, ça s'appelle une “unité internationale”, j'en ai déjà vu une. »

Au début, personne ne semblait prendre Jérôme au sérieux. Mais, devant son insistance, il a fallu se donner la peine de lui présenter les innombrables défauts du système :

« Mais quand tu organises un séminaire dans la partie française du labo, tu crois vraiment que les Anglais vont faire l'aller-retour en avion pour assister à une heure de topo ? »

« Bah, de toute façon, même dans notre labo franco-français, quand on organise un séminaire, il n'y a pratiquement personne qui se déplace... » (là, il fallait reconnaître que Jérôme avait raison)



« Et comment tu veux construire un esprit d'institut, une culture commune ? On ne se verra jamais ! »

« Bien sûr que si ! D'ailleurs, moi, j'échange beaucoup plus avec les collègues de ma thématique, qui se trouvent sur tous les continents, qu'avec mes voisins de couloir, qui bossent sur un sujet complètement différent ! » (tout le monde s'est fait la réflexion que, finalement, il se trouvait dans le même cas)

« Mais l'administration de la recherche est complètement différente dans les deux pays ! Ils n'ont pas les mêmes types de postes que nous, pas les mêmes contraintes budgétaires, pas les mêmes administrations... »

« Pas grave ! Chacun bosse comme il avait l'habitude, juste, on fera ensemble partie du même institut transnational ! Un peu comme quand vous collaborez avec des labos étrangers : vous ne leur demandez pas de fonctionner comme nous ! » (quelqu'un a ajouté : « Heureusement pour eux ! » et tout le monde a rigolé, faute de savoir quoi reprocher d'autre à l'idée de Jérôme)

Isabelle ne semblait pas encore convaincue ; elle s'est retournée vers notre directeur : « Et ce labo anglais, qu'est-ce qu'ils espèrent y gagner, à fusionner avec nous ? Ils te l'ont dit ? »

Notre directeur a dû sortir son ordinateur portable pour relire le message qu'il avait reçu de ces fameux Anglais — il ne l'avait visiblement lu que distraitemment quand il l'avait reçu. Il a retrouvé le message, et l'a parcouru rapidement, pour nous le résumer ainsi :

« Alors, voyons voyons... Ils me disent qu'ils seraient honorés de se rapprocher d'un institut de la qualité du nôtre... Qu'ils apprécient énormément notre travail... Qu'ils veulent encourager notre esprit d'ouverture... Et, ah tiens ! Ils expliquent, que, s'ils appartiennent à une unité internationale franco-anglaise, ils pourraient donc avoir une adresse postale en France, ce qui les rendrait éligibles aux différents financements français, et aux financements européens après le *Brexit*... »

Tout le monde a poussé un grand « Ah, c'est donc ça ! » en entendant le



dernier argument. C'est vrai que, à bien y réfléchir, l'idée n'était pas bête : de nombreux financements sont spécialement réservés aux laboratoires établis en France, et si le labo anglais pouvait émarger dans les deux pays, il doublerait l'assiette de ses financements disponibles. Quelqu'un s'est écrié : « Eh, mais ! Nous aussi, du coup, si on fait cette unité internationale, on aurait le droit de candidater aux financements anglais ! ». Une excitation subite s'est propagée dans toute l'assistance, tous les yeux se sont mis à briller.

« Mais c'est vrai ! Il y a des financements très généreux en Angleterre, mais ils sont réservés aux labos anglais — ça nous permettrait d'y candidater ! »

« Et les ouvertures de postes ! On pourrait recruter des gens ici, qui seraient payés par l'université anglaise ! »

Tout le monde y allait de son argument, l'enthousiasme avait gagné même les plus sceptiques, et la discussion a tourné au joyeux brouhaha, où chacun renchérisait avec une nouvelle trouvaille, un nouvel argument en faveur de cette fusion transnationale. Les interventions se sont progressivement désinhibées (« Et pourquoi ne fusionner qu'avec ces Anglais ? Puisqu'on peut faire des fusions à trois instituts, il faudrait aussi fusionner avec des Américains, ce sont eux qui ont le plus de financements nationaux ! » ; « Non, les plus riches, ce sont les Chinois ! Ajoutons aussi un labo chinois ! » ; « Des Japonais ! Je veux des Japonais ! »), et quand finalement cette euphorie collective a fini par se calmer, notre directeur a synthétisé le résultat de la réunion :

« Bon, c'est très bien, tout ça ! Mettons sur pied un petit comité chargé de recenser les instituts étrangers susceptibles de fusionner avec nous, et on les contactera individuellement pour leur présenter le projet... »

Au cours des semaines suivantes, notre institut a donc envoyé des invitations de fusion tous azimuts, et, si la plupart de nos correspondants ont simplement ignoré la demande, nous avons réussi à attirer l'attention de laboratoires situés sur pratiquement tous les continents. Nous faisons valoir à nos collègues que la fusion leur permettrait de candidater aux finan-



cements français (en passant sous silence l'embarrassante question du taux de succès), et la possibilité de recruter des chercheurs sous le statut de chargé de recherche français (en passant sous silence l'embarrassante question du taux de recrutement). Au bout de deux mois, l'affaire était bien engagée, nous allions fusionner avec un labo italien, deux labos américains, un labo australien, deux labos chinois et un labo néerlandais, en plus du labo anglais qui nous avait initialement contactés. La bonne humeur régnait dans l'institut, nous avions le sentiment d'être sortis par le haut de la situation difficile où notre mauvaise évaluation nous avait plongés.

C'est un mail de notre directeur, adressé à tous les chefs d'équipe, qui est venu ruiner tous nos espoirs. Il nous convoquait pour une réunion urgente, qu'il a entamée par ces mots :

« Je n'aurais jamais cru ça possible ! Figurez-vous que tous nos partenaires étrangers viennent de décider de fusionner entre eux — mais sans nous ! Ils m'ont écrit pour m'expliquer qu'ils n'arrivaient pas à comprendre le système de la recherche française, avec tous ses organismes de recherche, ses universités, ses agences de financement, ses agences d'évaluation... Comme leur organisation à eux est à peu près la même partout, ils me disent qu'ils n'auront pas de mal à organiser leur fusion, à condition de nous exclure. Ils sont désolés, et ils nous remercient pour cette idée de fusion internationale multiple... »

Solange s'est écriée : « Mais c'est scandaleux ! Ils n'ont pas le droit ! »

Sophie hochait la tête : « Ils ne manquent pas d'air ! Et nous, maintenant, on se retrouve à nouveau tout seuls comme des couillons... »

Notre directeur a ajouté :

« Mais tout n'est peut-être pas perdu ! Ce matin, j'ai aussi reçu un autre mail : c'est le GIGANT, ils ont vu passer notre annonce, et ils y ont réfléchi... »

Je l'ai interrompu : « Le GIGANT ? Mais c'est toi même qui nous disais qu'ils ne fusionneraient avec personne, parce que leur jury d'évaluation leur a dit au contraire qu'ils devaient se scinder en deux ! »





« Oui, justement ! Ils vont devoir se séparer d'une demi-douzaines de leurs équipes, pour répondre à cette critique. Et comme ces équipes ne sont pas assez grosses pour constituer un nouvel institut à elles seules, et que leurs thématiques se rapprochent des nôtres, ils ont pensé qu'on pourrait peut-être fusionner avec elles. Ça arrangerait tout le monde, vous comprenez : nous, parce qu'on pourra dire qu'on a fusionné, et eux, parce qu'ils pourront dire qu'ils se sont coupés en deux... »

Tout le monde hochait la tête. Pierre a risqué une question :

« Mais, euh... ça veut dire qu'il faut qu'on fasse de la place pour toutes ces équipes dans notre bâtiment ? On est déjà très serrés, ça ne va jamais rentrer ! »

Notre directeur l'a tout de suite rassuré :

« Non, bien sûr ! Pour que ça ait vraiment l'air d'une fusion, il faut que ces équipes restent dans leur bâtiment actuel, il ne faut pas donner l'impression que c'est juste notre institut qui a grossi ! Ces équipes resteront dans le bâtiment du GIGANT, mais elles seront administrativement rattachées à notre institut. »

Marie restait suspicieuse :

« Donc tu nous promets qu'on n'aura pas besoin de déménager, ou de se tasser pour leur faire de la place ?... »

« Ah, ça ! S'il y a bien une chose que je peux vous garantir, c'est que nos tutelles n'ont pas les moyens de mettre un sou dans cette histoire ! C'est la seule chose dont je sois absolument certain : rien ne bougera, il n'y aura pas de nouveau bâtiment, et personne ne devra se déplacer, parce qu'on n'aura pas les moyens de le faire ! »

Nous nous regardions tous, avec un petit sourire satisfait : finalement, l'histoire ne se terminait pas si mal ; à la prochaine évaluation, nous allions pouvoir montrer une fusion, sans en subir les conséquences désagréables.

C'est ainsi que notre institut a officiellement fusionné avec un morceau du GIGANT, mais que rien n'a vraiment changé. Quatre ans plus tard, à notre évaluation suivante, nous étions heureux de pouvoir montrer au jury



que nous avons scrupuleusement suivi ses recommandations, et nos collègues du GIGANT ont connu le même plaisir de leur côté.

Mais, depuis que le monde est monde, tous les jurys d'évaluation sont confrontés au même problème : s'ils ne trouvent rien à reprocher, on va soupçonner qu'ils ont mal fait leur travail. Ils se sentent donc, plus ou moins consciemment, obligés de formuler quelques critiques. Nos deux jurys, après avoir étudié la nouvelle situation administrative, ont donc jugé que, pour des raisons de rationalisation géographique, « une nouvelle gouvernance, axée sur la réduction des hétérogénéités de localisation » s'imposait. Après quelques jours de discussion, nous avons donc décidé de rendre ses équipes au GIGANT, en présentant ça comme une recommandation officielle de nos deux jurys.

## Table des matières

Avant-propos . . . . .	3
La solution miracle . . . . .	5
<i>Make our galaxy great again</i> . . . . .	11
Dans le secret des dieux . . . . .	21
L'éthique c'est fantastique . . . . .	37
Le classement de Pékin . . . . .	45

## TABLE DES MATIÈRES

Le statut de fonctionnaire . . . . .	55
<i>Rubbish or perish</i> . . . . .	67
L'argent a une odeur . . . . .	77
Fusion et confusion . . . . .	89

