



**HAL**  
open science

## Mobilité et gestion des carrières dans la recherche. Chronique d'un échec annoncé ?

Séverine Louvel

► **To cite this version:**

Séverine Louvel. Mobilité et gestion des carrières dans la recherche. Chronique d'un échec annoncé ?. Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 2004, 78, pp.61-71. halshs-00185598

**HAL Id: halshs-00185598**

**<https://shs.hal.science/halshs-00185598>**

Submitted on 7 Nov 2007

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**MOBILITE ET GESTION DES CARRIERES DANS LA RECHERCHE. CHRONIQUE D'UN ECHEC  
ANNONCE ?**

**Article publié dans la revue *Gérer et comprendre*, vol 78, décembre 2004.**

Séverine Louvel. CRISTO, CNRS – UPMF  
[severine.louvel@upmf-grenoble.fr](mailto:severine.louvel@upmf-grenoble.fr)

## INTRODUCTION.

### *Un constat sans appel.*

La mobilité institutionnelle<sup>1</sup> des chercheurs et des enseignants chercheurs français est faible et concerne essentiellement les personnels non statutaires, doctorants et post doctorants. La titularisation dans le secteur public est précoce (en moyenne autour de 30 ans, contre 40 ans à l'étranger) et les scientifiques fonctionnaires sont pratiquement « immobiles ».

Pourquoi ce constat simple fait-il l'objet de diagnostics inquiets<sup>2</sup> ? La littérature de gestion des carrières scientifiques, ainsi que l'économie et la sociologie de la science, plaident en faveur de la mobilité institutionnelle des personnels académiques.

Selon plusieurs études du management des carrières académiques, la mobilité définitive et obligatoire d'une partie des scientifiques constituerait un instrument performant de gestion. Le « *up or out* », qui consiste à renvoyer les scientifiques 'juniors' non promus, serait une règle efficace de sélection des 'seniors' ainsi qu'un bon outil d'incitation de tous les travailleurs (Siow 1998).

Provisoire comme définitive, la mobilité optimiserait selon les économistes des sciences les retombées des découvertes scientifiques sur l'économie. Le succès industriel des innovations reposerait sur la transmission de connaissances « tacites » ou « incorporées », dont la circulation des personnes est le vecteur principal (Mangematin 2001).

Pour la sociologie des sciences, la mobilité serait enfin un facteur d'innovation scientifique. La raison tient là encore à la difficulté à transférer les savoirs tacites autrement que par les hommes. Plusieurs études historiques relatent comment la mobilité de quelques chercheurs a permis l'émergence de nouvelles spécialités (Mulkay 1972).

La sociologie du travail et la gestion ne cachent toutefois pas la difficulté qu'éprouvent les acteurs, employeurs comme travailleurs, face à la mobilité. Même lorsqu'elle n'est pas associée à un déplacement géographique, elle requiert une délicate adaptation des qualifications acquises aux compétences requises par le nouvel emploi. Sa promotion nécessite l'invention d'instruments d'incitation et/ou de contrainte puissants qui existent notamment dans les grands corps d'Etat dans lesquels le système de gestion des carrières repose tout entier sur des principes de mobilité (Pallez 2000).

L'absence de tels outils dans le secteur académique français<sup>3</sup> prête parfois à une lecture polémique qui renvoie dos à dos l'immobilisme des scientifiques et l'incurie des gestionnaires, la liberté des chercheurs et l'ingérence politique.

Comprendre pourquoi la mobilité institutionnelle, malgré l'efficacité qu'on lui prête, apparaît comme un outil impensable de la gestion des carrières académiques en France, nécessite de reformuler le débat.

Pour que cette mobilité devienne « pensable », il ne suffit pas de l'accompagner d'incitations ou de contraintes : il faut aussi qu'elle soit cohérente avec l'ensemble des mécanismes de fonctionnement des marchés académiques du travail. Avancer dans l'analyse du « problème de l'immobilité » nécessite de replacer l'outil de gestion dans le marché du travail sur lequel il est mis en œuvre, entendu comme les règles formelles et informelles qui structurent les trajectoires et les identités professionnelles.

---

<sup>1</sup> Entendue comme les changements définitifs ou temporaires d'établissement de recherche ou d'université et comme les départs vers tout emploi public ou privé.

<sup>2</sup> Voir les rapports au ministre de la recherche ou les études de l'OST : Crance et Ramanana-Rahary (2003).

<sup>3</sup> Des clauses informelles existent parfois, notamment lors du passage de maître de conférences à professeur, mais elles ne sont pas générales.

C'est le regard que nous portons sur l'introduction, au moment de la création d'un organisme public de recherche en 1967, de la mobilité comme outil de gestion des carrières, puis sa remise en cause à la fin des années 1970.

### ***Convoquer l'histoire : l'exemple de l'IRIA.***

L'IRIA, Institut de Recherche en Informatique et en Automatique, est créé en 1967 en tant qu'EPA (établissement public administratif). Dénommé aujourd'hui INRIA<sup>4</sup>, il comporte environ 400 chercheurs permanents répartis dans six centres de recherche, qui travaillent en informatique, en automatique ainsi qu'en mathématiques appliquées. Ce regroupement de disciplines ne correspond pas aux découpages des départements scientifiques du CNRS ou des sections des universités : il est unique dans le paysage institutionnel français.

Le centre de Rocquencourt, situé dans les Yvelines, était la seule unité de recherche jusqu'en 1980. Au cours de l'année 2001, nous y avons mené une enquête associant plusieurs méthodes sociologiques de recueil de données, notamment des entretiens biographiques et une analyse des archives administratives conservées sur le site pour la période 1966-1980.

Le cheminement dans l'histoire de l'organisme jusqu'à la fin des années 1970 met l'accent sur la construction progressive d'une mobilité « impossible ». Nous retraçons la genèse d'un projet ambitieux de mobilité et dévoilons les structures et les représentations du marché du travail sur lesquelles il repose. Approfondissant ensuite le fonctionnement effectif de ce marché, nous mettons à jour les logiques d'un échec dont l'avènement, bien qu'indéterminé a priori, devient de plus de plus probable.

#### **1. ORGANISER LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES PAR LA CIRCULATION DES HOMMES, INSCRIRE LA MOBILITE DANS LES STATUTS (1967-1972).**

La mobilité tient une place centrale dans les statuts du personnel adoptés lors de la création de l'IRIA. Ce mode de gestion de carrières académiques, relativement novateur pour l'époque, est au service d'une politique scientifique dans laquelle la transmission des savoirs est première. Nous situons historiquement la politique de recherche qui donne naissance à l'IRIA et à son ambition « d'irrigation » du tissu économique par la science. Nous décrivons ensuite les outils qui organisent « l'essaimage » des chercheurs. Enfin, nous explicitons les représentations des marchés du travail académiques que présument les statuts.

##### ***a) Un nouvel organisme de recherche pour promouvoir les liens entre la science et l'industrie.***

L'IRIA est créé en 1967 sous la tutelle du Ministère du Développement Industriel et Scientifique, pour participer à la diffusion de l'informatique et contribuer aux recherches appliquées dans cette discipline<sup>5</sup>. Plusieurs facteurs expliquent la volonté du gouvernement Pompidou de créer un organisme ad hoc pour répondre à ces objectifs.

---

<sup>4</sup> Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique. C'est un EPST (établissement public à caractère scientifique et technique) depuis le début des années 1980. Les EPST sont actuellement le CNRS, l'INSERM, l'INRA, l'INRIA, l'INRETS, l'IRD, l'INED et le CEMAGREF.

<sup>5</sup> Article 1 du décret 67-772 portant création de l'IRIA. Ces missions sont : d'aider à l'orientation de la politique scientifique ; d'exécuter ou de confier l'exécution de programmes de recherches fondamentales et appliquées ;

La conjoncture politique fait tout d'abord du sauvetage de l'informatique française une priorité. Au début des années 1960, plusieurs accrochages vis-à-vis des Etats-Unis (la prise de contrôle de Bull par General Electric en 1964, le refus américain de livrer un ordinateur nécessaire au développement de la bombe thermonucléaire) confirment des inquiétudes quant au « retard français » dans les sciences de l'information. En 1966, le gouvernement lance le « Plan Calcul » destiné à soutenir les entreprises et il crée l'IRIA l'année suivante pour combler les lacunes de la recherche.

Plusieurs logiques disciplinaires et institutionnelles rendent ensuite difficile la promotion des recherches appliquées dans les structures existantes, notamment au CNRS. D'une part, la ligne de partage est assez nette à cette époque entre les recherches dites « fondamentales », exécutées par les unités du CNRS et les recherches qualifiées « d'appliquées », confiées à d'autres organismes (Picard 1990). D'autre part, les frontières de l'IRIA ne coïncident pas avec celles des disciplines anciennes (la mécanique, la physique, les mathématiques)<sup>6</sup>.

Enfin, ce projet est porté par un petit groupe de scientifiques qui souhaitent les uns établir des disciplines peu reconnues académiquement en France<sup>7</sup>, les autres promouvoir les liens entre la recherche et le monde économique<sup>8</sup>. L'informatique théorique fait encore partie des parents pauvres des mathématiques et ne dispose notamment pas, avant les années 1960, de cursus spécifique de troisième cycle. La situation des mathématiques appliquées et de l'automatique est comparable et toutes deux dépendent étroitement des mathématiques fondamentales et de la mécanique. L'IRIA, petit organisme indépendant implanté en Région parisienne, à proximité d'un tissu scientifique et industriel dense, constitue un terrain idéal pour faire fructifier ces projets.

Jusqu'au début des années 1980, le service de recherche de l'IRIA (le « Laboria ») comprend moins de 100 personnes et est attaché à des structures de conseil et de formation. Très tôt, la direction incite les chercheurs à valoriser leurs recherches auprès des milieux industriels et elle instaure des collaborations entre les services ou avec des partenaires extérieurs. L'IRIA initie ainsi plusieurs « projets pilote » dans l'objectif de construire des réseaux informatiques. Ils regroupent des centres de calcul issus d'organismes de recherche et d'universités et leur réalisation est partagée entre le Laboria et l'industrie.

***b) Quels instruments au service de cette ambition ? « Essaimer » les hommes pour diffuser les connaissances.***

Le transfert des savoirs scientifiques dans la sphère économique se trouve donc au cœur des missions de l'IRIA et la mobilité institutionnelle constitue la clef de voûte de ce projet. Selon le principe de consultation qui régit les relations professionnelles dans la fonction publique, la direction de l'IRIA et les représentants syndicaux proposent au

---

de former des cadres et des chercheurs ; de coordonner les actions de formation à l'informatique entreprises dans des organismes publics ou privés.

<sup>6</sup> L'intégration de disciplines « nouvelles » aux côtés de disciplines « anciennes » se pose plus tard au CNRS lors de la création du département SPI (Sciences Pour l'Ingénieur) en 1975. Elle s'est récemment posée à nouveau avec la formation du département STIC (Sciences et Technologies de l'Information et de la Communication) en 2000.

<sup>7</sup> Citons notamment André Lichnerowicz (mathématicien) ; Jacques-Louis Lions (mathématicien, précurseur de l'analyse numérique) ; Marcel-Paul Schützenberger (mathématicien, fondateur de l'informatique théorique).

<sup>8</sup> Notamment André Danzin, polytechnicien, dont c'est le cheval de bataille lorsqu'il dirige un centre de recherches à la CSF (Compagnie des Télégraphes sans Fil) : Jacq (1997).

Ministère de l'Industrie des statuts du personnel qui permettent de le mettre en œuvre. Les statuts promulgués en 1970 par le Ministère contiennent les cinq principes suivants.

(1) Les scientifiques sont divisés en deux corps : le corps inférieur des **chercheurs** ; le corps supérieur des **ingénieurs de recherche**.

(2) Les contrats de travail des **chercheurs** sont renouvelables et à durée déterminée. Cette mesure permet au plus grand nombre d'accéder à la formation par la recherche puis de faire rapidement circuler les résultats à l'extérieur de l'organisme.<sup>9</sup>

(3) Les **ingénieurs de recherche** bénéficient de contrats à durée indéterminée. Ils encadrent les chercheurs et assurent une continuité scientifique. Ils sont recrutés sur leur renommée scientifique, acquise dans des emplois publics ou privés.

(4) **20 %** des ingénieurs de recherche au maximum peuvent être recrutés parmi les chercheurs ; les 80 % restants sont recrutés par voie externe.

(5) Les chercheurs non promus ingénieurs de recherche quittent l'organisme au bout de **sept ans** maximum.

Ces statuts ne répondent pas aux vœux premiers des acteurs de l'IRIA. En 1968, ceux-ci ont présenté à leur tutelle un projet inspiré du CNES<sup>10</sup> pour le règlement et des industries de l'armement pour les rémunérations. Ce projet reposait sur des contrats de droit privé<sup>11</sup> et était caractérisé par la souplesse des modalités de recrutement et de rémunération.

Le premier motif pour lequel le Ministère de l'Industrie a rejeté cette proposition est d'ordre budgétaire, l'IRIA étant créé au début d'une période de ralentissement de la croissance des crédits et des postes<sup>12</sup>. Le second renvoie à la volonté gouvernementale d'harmoniser les statuts des personnels des différents EPA et de ne pas instaurer entre eux des formes de concurrence fondées sur les rétributions financières et les carrières. Dès lors, les statuts adoptés en 1959 pour les personnels du CNRS<sup>13</sup> constituent une référence dans les discussions ayant trait aux autres organismes.

Les négociateurs de l'IRIA contestent le refus de leur tutelle d'adopter les statuts « maison » qu'ils proposent. Ils interprètent sa consigne de prendre les statuts CNRS comme base de travail comme une entrave à l'adoption de règles de gestion des carrières conformes au projet scientifico-industriel de leur organisme. En effet, tant le niveau de rémunération que les conditions d'embauche ou d'avancement du CNRS constituent pour eux un modèle repoussoir de gestion :

« *Les principes de l'IRIA entrent en contradiction avec ceux qui régissent le CNRS où l'on mène une carrière « administrative » dans un esprit proche des universités* »<sup>14</sup>.

---

<sup>9</sup> « L'IRIA n'offre pas de « carrière » aux chercheurs. En effet, l'institut est un lieu de passage pour une formation de haut niveau en informatique qui permet aux chercheurs de trouver des débouchés dans les universités, les administrations et les entreprises. » Exposé interne de la direction, 9 mars 1972.

<sup>10</sup> Centre National d'Etudes Spatiales : c'est un EPIC (établissement public à caractère industriel et commercial).

<sup>11</sup> Les personnels des EPIC ne font pas partie de la fonction publique.

<sup>12</sup> Dans les années qui suivent 1967, la part du PNB consacré à la recherche baisse régulièrement. D'autre part, le pourcentage de créations de postes budgétaires chercheurs par rapport à l'effectif de l'année précédente passe en dessous de 4 % après 1968 : Papon (1983).

<sup>13</sup> Cf. encadré.

<sup>14</sup> Lettre du 28/10/1969 du directeur de l'IRIA au ministre de l'économie et des finances.

« Le système de gestion des personnels, basé sur la notion de « carrière » de la fonction publique n'est pas adapté aux besoins auxquels l'IRIA doit faire face »<sup>15</sup>.

Une grande partie des pourparlers avec le ministère vise ainsi à accentuer les différences vis-à-vis du CNRS et les acteurs IRIA obtiennent gain de cause à la marge. Les statuts promulgués en 1970 sont construits sur la même architecture globale que ceux du CNRS, mais certaines règles de gestion sont modifiées : assouplissement des conditions de recrutement ; accélération de la progression dans les premières années de la carrière... Surtout, ils s'entendent sur une application très ferme de l'obligation de mobilité : contrairement aux pratiques du CNRS, ils ne prolongeront pas les chercheurs parvenus en fin de contrat.

Ces statuts introduisent bien un mode novateur de gestion des carrières : l'IRIA est le seul EPA dans lequel les acteurs inscrivent la mobilité dans les statuts pour promouvoir les départs vers l'industrie et pas seulement vers d'autres corps de la recherche et de l'enseignement supérieur. L'originalité du projet ne réside pas tant dans les dispositifs qui le portent que dans le sens qui leur est conféré.

#### **L'EMPLOI DES CHERCHEURS STATUTAIRES DES ANNEES 1950 AU DEBUT DES ANNEES 1980.**

##### ***Des « bourses » ...***

Des années 1930 à la fin des années 1950, les scientifiques du secteur public (essentiellement les chercheurs CNRS) sont rémunérés par des **bourses renouvelables**. D'un faible montant, elles bénéficient majoritairement à des universitaires qui les cumulent avec leur rémunération principale.

Dans l'après guerre, de nombreuses voix dénoncent l'inadéquation de ce mode de financement à l'ampleur croissante des besoins en recherche.

Ces réflexions sont au cœur du **colloque de Caen sur la recherche et l'enseignement scientifiques** de novembre 1956 (Cahiers de la République, 1957), qui constitue une étape majeure dans l'ouverture de réformes institutionnelles. Concernant les conditions d'emploi, les rapporteurs demandent la reconnaissance du métier de chercheur par la définition d'un statut spécifique. Ils se prononcent également pour la promotion de la mobilité institutionnelle, envisagée comme un décroisement des sphères académiques (universités, grandes écoles et centres de recherche).

Le premier syndicat de chercheurs (le Syndicat National des Chercheurs Scientifiques, alors affilié à la Fédération de l'Education Nationale, créé en 1956 en opposition forte au syndicalisme de l'enseignement supérieur) devient le fer de lance de la revendication d'un **statut pour les chercheurs CNRS** (Picard 1990 op. cit.).

##### ***... au statut de « contractuel de la fonction publique »,***

**Les statuts de 1959 définissent les chercheurs CNRS comme des « contractuels de droit public »,** c'est-à-dire des chercheurs sous contrat dont la carrière est régie par un statut fixé par décret. Ils définissent quatre grades :

- les attachés de recherche (AR) : contrats de 2 ans, renouvelables 3 fois. Les chercheurs peuvent passer 8 ans maximum dans ce grade, à la fin desquels ils sont promus ou bien ils quittent l'organisme.
- les chargés, maîtres et directeurs de recherche (CR, MR, DR) : contrats à durée indéterminée, mais sans les garanties statutaires de la fonction publique notamment en matière de retraite.

La direction du CNRS comme le SNCS espèrent que cette amélioration notable des conditions d'emploi endiguera l'hémorragie vers l'université dont souffre le Centre. Les effets de la réforme dépassent cette espérance, puisque le taux de départs volontaires des AR chute à 2% à la fin des années 1960. Sous la pression

<sup>15</sup> Conclusion du compte-rendu d'un conseil d'administration (1975), sur l'étude des problèmes posés par le statut des personnels.

syndicale notamment, la direction du CNRS assouplit l'application de la clause de fin de contrat des AR. A la fin des années 1970, les renouvellements sont quasiment automatiques.

Dans les années 1960 et 1970, **plusieurs organismes publics** adoptent des statuts proches de ceux du CNRS. Le personnel statutaire de la recherche publique se répartit entre trois types de statuts en 1978 : 13% sont fonctionnaires (INRA et ORSTOM) ; 59% sont contractuels de droit public (IRIA, CNRS, INSERM, INED) ; 28% sont salariés d'organismes publics relevant de conventions collectives (CEA, CNES, CNEXO) (Massenet 1979).

### ***Jusqu'à la fonctionnarisation.***

Les assises nationales de la recherche organisées en 1981 manifestent l'émergence d'une demande forte en faveur de l'adoption d'un statut unifié des personnels de la recherche (MRT 1982). Les débats aboutissent à la définition en 1984 d'un **statut dérogatoire de la fonction publique** dont les grands principes sont communs à tous les EPST. Les chercheurs fonctionnaires sont répartis en deux corps : les chargés de recherche (CR) et les directeurs de recherche (DR). La stabilité de l'emploi doit en particulier promouvoir des formes non risquées de mobilité. Des dispositifs passerelles encouragent les carrières transversales.

### ***c) Derrière cette culture de la mobilité, la représentation d'un nouveau marché du travail.***

La création de l'IRIA instaure de fait un nouveau marché du travail, entendu comme un espace économique et social d'allocation d'individus à des postes de travail. Classiquement, la sociologie aborde l'organisation d'un marché du travail, à savoir les dispositifs qui médiatisent la rencontre entre l'offre et la demande, par les principes formels ou par les règles informelles. Dans un cas, elle décrit les structures du marché associées aux statuts des personnels. Dans l'autre, elle s'intéresse aux usages qui régulent le marché.

Le travail de rédaction du projet IRIA lie étroitement ces deux facettes, dans la mesure où les structures que suggèrent les acteurs reposent sur des représentations ainsi que sur des hypothèses de fonctionnement du marché. Mettons-les en perspective pour mieux comprendre la place et le sens du projet de mobilité.

### ***Des règles « hybrides ».***

L'observation des structures du marché du travail de l'IRIA conduit à le confronter d'une part aux marchés du travail « fermés », d'autre part au modèle anglo-saxon du « *up or out* ».

Sur les marchés du travail fermés, « *les parcours professionnels sont normés par un ensemble de règles qui délimitent les conditions d'accès et de cheminement dans une carrière.* » (Paradeise 1998). La « fermeture » résulte fréquemment de l'intérêt mutuel des employeurs et des syndicats à protéger les salariés de la concurrence de travailleurs extérieurs, afin qu'ils restent dans leur emploi. De ce fait, elle concerne surtout les emplois qualifiés pour lesquels le *turn over* est préjudiciable. La fermeture peut être totale : les postes des niveaux supérieurs sont alors tous pourvus par promotion interne et non par recrutements externes.

Les statuts des chercheurs IRIA instaurent un marché du travail partiellement fermé. L'allocation des postes et les conditions d'avancement sont fixées par des règles strictes de diplôme et d'ancienneté ; toutefois la mobilité obligatoire d'une partie des personnels rend les promotions internes minoritaires<sup>16</sup>. Les carrières longues aménagées au sein de l'organisme sont réservées aux ingénieurs de recherche jugés indispensables.

<sup>16</sup> Cf le quatrième principe de gestion des carrières énoncé *infra*.

En première approche, le mode de gestion des carrières à l'IRIA est comparable au *up or out*<sup>17</sup> en vigueur dans un grand nombre de marchés du travail académiques anglo-saxons. N'y retrouve-t-on pas le principe d'organisation du marché qui consiste à promouvoir et à titulariser une partie des scientifiques juniors et à exclure les autres ?

Le rapprochement est séduisant, mais il est trompeur car les statuts de l'IRIA instaurent un fonctionnement du marché du travail fondé sur le concours, à l'entrée dans l'organisme ou dans le corps des ingénieurs de recherche. La différence entre le concours et le *up or out* est clairement mise en évidence par C. Musselin (Musselin à paraître).

Le concours<sup>18</sup> « procède par mise en concurrence de plusieurs candidats afin de retenir le meilleur ». Dans le système du *up or out* en revanche, « on retient les postulants s'ils satisfont un certain nombre d'exigences. Alors, le candidat se retrouve en compétition avec lui-même : il ne s'agit plus d'être le meilleur, mais de satisfaire des attentes ». Les candidats se trouvent en amont dans des situations de concours, notamment pour accéder à leur premier poste. Ceux qui y parviennent sont ensuite promus « seniors » en grande majorité.

Lorsque les acteurs de l'IRIA défendent l'application stricte du principe de mobilité obligatoire, ils pensent probablement instaurer une forme de *up or out* à la française, à une époque où cette règle se généralise aux Etats-Unis et au Canada<sup>19</sup>. Si les deux modèles ne leur paraissent pas opposés, c'est à cause de la manière dont ils se représentent le fonctionnement concret de leur marché du travail.

### ***Inventer la régulation du marché.***

Quatre hypothèses implicites guident leurs représentations de la régulation du marché.

Première hypothèse, les départs vers l'industrie se feront d'eux-mêmes. Ainsi, les débats n'envisagent pas la création d'un service dédié à la mobilité. La configuration du marché du travail et le contenu du métier donnent toutefois de bonnes raisons aux acteurs de penser que la mise en œuvre de la mobilité ne nécessite pas l'instauration de dispositifs particuliers. De par leurs activités, les chercheurs de l'IRIA connaissent bien les emplois industriels et leurs compétences sont proches de celles qu'ils requièrent. Enfin, l'Ile de France concentre de nombreuses entreprises intéressées par leurs savoir-faire.

Seconde hypothèse, seuls les « meilleurs » resteront dans l'organisme pour se présenter aux concours d'ingénieur de recherche, les autres partant spontanément occuper un emploi industriel avant la fin de leur contrat dans l'organisme. Cette forme d'autorégulation évitera ainsi une concurrence trop forte pour l'accès aux emplois permanents.

Troisième hypothèse, les chercheurs évaluent leurs compétences de façon « ordinale ». Autrement dit, ils connaissent leurs chances de promotion pendant la période probatoire et ils se retirent de la compétition lorsqu'ils ne se trouvent plus en tête du classement.

Dernière hypothèse, les chercheurs orientent leurs choix de carrière d'après une unique échelle de prestige qui place le secteur académique devant les emplois privés.

La mobilité institutionnelle placée au centre du premier modèle de gestion de l'emploi à l'IRIA est porteuse d'une valeur forte (le transfert des connaissances comme facteur d'osmose entre la science et la société) et elle est instrumentée par des règles contraignantes.

---

<sup>17</sup> Rappelée en introduction.

<sup>18</sup> La littérature économique parle de « tournois » pour analyser ce mode de sélection : Lazear et Rosen (1981).

<sup>19</sup> Certains initiateurs des statuts, notamment André Lichnerowicz, sont de fins observateurs des universités américaines ainsi que des partisans de leur mode de gestion des carrières.

Les structures du nouveau marché du travail proposent un système hybride, qui instaure une fermeture partielle du marché ou encore une forme aménagée de *up or out*, tout en maintenant une sélection drastique par le concours. Ce type idéal de gestion est sous-tendu par des représentations qui résolvent les tensions potentielles qu'il recèle. En effet, elles dessinent plusieurs principes d'autorégulation ou de fluidification du marché du travail.

La mise en œuvre des statuts révèle dès les années 1970 des décalages importants entre le modèle et le fonctionnement concret du marché du travail. Bien entendu, le « one best way » gestionnaire ou l'adéquation complète entre la règle d'emploi et les caractéristiques d'un marché du travail n'existent pas. Toutefois, les décalages ont ici une tout autre portée et ils s'accroissent, au lieu de se résorber par un processus « d'apprentissages croisés » (Hatchuel 1996).

Un retour sur le mode effectif de régulation du marché permet alors de comprendre pourquoi les réaménagements successifs des statuts ne manifestent pas simplement une reformulation marginale du projet de gestion par la mobilité, mais bien un rejet de ce dernier.

## **2. INFORTUNE DE LA MOBILITE, CHEMINS DE TRAVERSE DU TRANSFERT DE CONNAISSANCES.**

### ***a) Fragilité des outils de promotion de la mobilité...***

Les premiers statuts sont modifiés à plusieurs reprises au cours des années 1970. Les changements accroissent fortement les possibilités de carrière et amoindrissent la règle initiale de mobilité. Les textes successifs accentuent ainsi la « fermeture » du marché du travail : le pourcentage d'ingénieurs de recherche recruté parmi les chercheurs passe de 20 à 40 % en 1974 puis à 70 % en 1980.

L'IRIA persiste néanmoins à se protéger contre un « laxisme gestionnaire » et maintient une mobilité institutionnelle élevée, bien au dessus de celle des autres organismes de recherche. En 1977, le taux de départ annuel s'élève à 11,8 % de ses effectifs chercheurs (rapport d'activité IRIA), contre 2,1 % au CNRS ou encore 1,5 % à l'INSERM (Massenet 1979 op. cit.).

Toutefois, alors que le projet initial supposait que les chercheurs partiraient d'eux-mêmes, la mobilité est largement imposée aux chercheurs. En témoigne une véritable bataille autour du « problème de la mobilité » qui s'engage autour de 1977 entre la direction et les responsables syndicaux...

*« Moi je faisais partie des responsables syndicaux et c'est clair que cette période jusqu'en 1980, on l'a vécue avec chaque année un contingent de gens qui arrivaient en fin de contrat. Ces gens venaient ici pour pratiquer de la recherche dans ce domaine des maths appli et on a vécu jusqu'aux années 1980 dans une situation où chaque année il fallait compter le nombre de gens qui arrivaient en fin de contrat, le nombre de postes disponibles et chaque année il y avait un bras de fer syndicat - direction pour savoir que devenaient les gens, qu'est-ce qu'on leur proposait etc. » (Directeur de recherche recruté en 1972, SNCS).*

... mais également entre la direction et les tutelles<sup>20</sup> : « Il est à noter que depuis le début de l'année, les démissions de chercheur (ou les intentions de démissionner) ont cessé. Il en est de même, à une exception près, pour les ingénieurs de recherche dont les postes pourraient servir à promouvoir des chercheurs brillants. (...) L'absence totale de créations de postes en 1980 aurait deux conséquences : 1° Elle obligerait à demander leur démission aux chercheurs qui au 31.12.80 auront travaillé sept ans à l'IRIA, quelle que soit leur valeur scientifique, ce qui jusqu'ici ne s'était jamais produit. 2° La limite des 40 % étant déjà atteinte, elle empêcherait toute nouvelle promotion. »<sup>21</sup>

Ces inquiétudes signalent que les acteurs de l'IRIA reviennent sur leurs représentations du marché du travail et de ce fait sur les règles d'organisation qu'ils défendent.

Pourquoi l'autorégulation de la concurrence qu'ils ont imaginée ne suffit-elle pas ? Pour quelles raisons jugent-ils la compétition pour les emplois d'ingénieur insupportable et souhaitent-ils renoncer à faire de la mobilité le principe clef de gestion des emplois ? Les motifs sont à chercher dans les règles informelles qui structurent l'emploi à l'IRIA.

#### ***b) ... Force des engagements des acteurs dans l'IRIA.***

Contrairement aux représentations initiales des acteurs, le mode de régulation de leur marché du travail est très proche de celui d'autres marchés académiques, du point de vue de l'accès au marché ou bien de celui du « contrat implicite » qui y est en vigueur. Enfin, les apprentissages au travail déplacent le projet de transfert des connaissances de la mobilité vers d'autres outils.

#### ***Un marché du travail concret aux contours restreints, proche des marchés académiques du travail.***

L'hypothèse de diversité des compétences et des aspirations professionnelles des chercheurs, sous-jacente aux représentations du marché du travail, supposait la variété des profils des nouveaux entrants.

Les acteurs avaient alors défendu face à leurs tutelles une grille de recrutement souple quant aux diplômes exigibles (maîtrise d'automatique, de mathématiques, d'électronique ou d'informatique ; diplôme d'écoles d'ingénieur) et la possibilité pour le jury d'entrée d'apprécier la pertinence d'autres candidatures.

Les canaux effectifs de recrutement s'avèrent rapidement plus restreints que les potentialités offertes par les statuts. La majorité des jeunes recrues est diplômée d'une Grande Ecole et / ou est titulaire d'un DEA délivré par une université parisienne.

Ces filières privilégiées sont construites par quelques enseignants chercheurs qui assurent la promotion de l'organisme auprès de leurs étudiants, attirent quelques uns en stage à l'IRIA puis les proposent au recrutement.

La plupart des interlocuteurs citent le rôle phare de Jacques Louis Lions, qui les a passionnés pour la recherche en mathématiques appliquées<sup>22</sup> : « Je suis centralien Paris, j'ai

---

<sup>20</sup> Ces échanges sont signalés dans des notes de la direction, des lettres entre la direction et les ministères, des rapports du Conseil d'Administration.

<sup>21</sup> Note interne du 4 avril 1979.

<sup>22</sup> Nous avons déjà évoqué la figure de ce précurseur de l'analyse numérique en France. Normalien, mathématicien, il crée le premier DEA d'analyse numérique à l'Université Paris VI et enseigne l'analyse

*fait une thèse en automatique, et je suis rentré à l'IRIA très tôt, en 1975. À ce moment j'avais l'embarras du choix : j'avais fait mon DEA ici à Paris et je connaissais bien le milieu de la recherche par les enseignants chercheurs. Ce qui m'a intéressé ici c'était l'école de Lions, il n'y avait pas d'équivalent ailleurs. Du côté des maths appliquées il y avait vraiment cette école de Lions avec un premier cercle des élèves de Lions qui chacun s'occupait d'une équipe de recherche. J'étais à l'IRIA, j'aurais pu être à Paris VI ça aurait été pareil. » (Directeur de recherches recruté en 1975).*

Cet écart souligne l'intérêt d'une définition du marché du travail qui ne prend pas en compte l'ensemble des positions virtuellement accessibles à un individu, mais plutôt l'espace «dans lequel certains travailleurs ont l'habitude d'offrir leurs services et certains employeurs de les acheter»<sup>23</sup>.

Ainsi défini pragmatiquement, le marché du travail IRIA est non seulement étroit, mais les caractéristiques des candidats sont relativement homogènes. Son mode de régulation se rapproche alors de celui d'autres marchés du travail académiques.

### ***La régulation du marché à l'aune du « contrat implicite ».***

Le fonctionnement concret du marché du travail de l'IRIA peut être appréhendé par le « contrat implicite » en vigueur. Ce dernier, avancé par des économistes, désigne les rapports immédiats et différés de contribution – rétribution entre les jeunes scientifiques et leurs encadrants (Stephan et Levin 1997). Plusieurs ingrédients sont réunis pour que le contrat implicite de l'IRIA se formule dans les mêmes termes que celui du CNRS ou de l'université (faites une recherche de qualité, reconnue par vos pairs et l'institution vous récompensera en vous offrant une carrière) et que la notion de mobilité obligatoire lui soit alors étrangère.

Tout d'abord, c'est la passion pour des disciplines naissantes qui motive la première génération, alors que les perspectives de transfert ou d'application des connaissances restent secondaires. Ces chantiers théoriques suscitent un fort engouement qui ne se développe pas seulement parmi les quelques scientifiques éligibles au droit à la carrière dans l'organisme.

L'engagement des chercheurs est ensuite personnalisé dans les « patrons » qui dirigent les équipes et disposent d'un poids incontestable dans les commissions IRIA chargées des recrutements et des carrières : « **Question : comment l'évaluation des chercheurs a-t-elle évolué depuis les débuts de l'organisme ?** Elle a évolué en partant de rien ; c'est à dire qu'au début, je vous ai parlé de Lions donc l'évaluation c'est ce que pensait Lions, point. Donc c'était le côté un peu famille quoi, il y avait un avis final, définitif. » (Directeur de recherche recruté en 1972).

Ce système du « patronage » fondé sur des relations privilégiées entre un patron et un cercle d'élèves (Polanco 1989), encourage d'autant moins les « migrations spontanées » vers l'industrie que si la carrière académique attire les entrants, les encadrants souhaitent également pérenniser l'engagement des jeunes scientifiques qu'ils recrutent.

Les termes du contrat implicite sont enfin fortement liés à la connaissance des marchés du travail extérieurs. Celle des jeunes chercheurs, construite par leurs expériences personnelles, est nécessairement localisée et tronquée. En pratique, elle ne crée pas de force d'attraction en direction des emplois industriels, mais conforte l'engagement à l'IRIA.

---

numérique à l'Ecole Polytechnique dès 1966. Il entre en 1973 au Collège de France et à l'Académie des Sciences.

<sup>23</sup> C'est la définition donnée par l'école institutionnaliste américaine. Citation de Kerr (1954), page 190, traduite par nous.

Dès l'obtention de leur diplôme ou après quelques années à l'IRIA, de nombreux chercheurs ont des opportunités d'emploi dans le secteur privé, notamment par leurs contacts professionnels avec l'industrie.

Ce n'est pas l'état des marchés extérieurs du travail qui les retient dans l'organisme, mais la peur d'être privés de la part non monnayable de leur rétribution. Selon eux, les salaires des emplois privés sont d'autant plus généreux que d'autres formes de gains sont supprimées. C'est le cas de la « liberté », qui désigne notamment un rapport au temps et à l'autorité inscrit dans l'organisation du travail : « *On n'était pas forcément très bien payé, mais pour moi l'autonomie qu'on avait valait largement la perte d'argent correspondante. Je suis désolé, on choisit d'être chercheur ou d'aller dans l'industrie, mais on ne peut pas à la fois être chercheur et avoir le résultat d'argent que peut apporter l'industrie. Il y a une telle autonomie, on part quand on veut, on vient quand on veut, on est où on veut, une telle autonomie que c'est un atout considérable dans la vie. Il faut savoir l'apprécier.* » (Directeur de recherche recruté en 1969).

C'est également la possibilité de faire de la recherche tout au long de sa carrière : « *Question : vous n'avez pas eu envie de travailler dans l'industrie ? À cette époque là ça marchait très bien avec Gaz de France et j'ai failli y aller par exemple. Mais en se projetant quelques années après, j'aurais pu faire une carrière à Gaz de France mais ça ferait très longtemps alors que je ne ferais plus de recherche. Alors que là le goût de la recherche ne m'a pas quitté et j'ai pu le mener jusqu'à maintenant.* » (Directeur de recherches recruté en 1974).

### ***Une identité professionnelle à part entière.***

L'identité professionnelle des chercheurs IRIA invalide enfin les formes supposées d'autorégulation du marché du travail, notamment la seconde d'entre elles. La volonté des chercheurs de rester à l'IRIA ou d'en partir n'est pas tant liée à l'évaluation qu'ils font de leurs performances qu'à leur engagement dans un type singulier de recherches.

Le parcours professionnel est jalonné à l'IRIA par de multiples expériences de transfert des connaissances dans le secteur privé : contrats de recherche, séjours de courte durée dans l'industrie, encadrement de thèses... Elles confortent les encadrants comme les simples chercheurs que bien d'autres vecteurs que celui de la mobilité obligatoire portent la diffusion des compétences. Elles les convainquent même de la nécessité de consolider un statut qui autorise précisément le va-et-vient entre le travail théorique et les applications et l'enrichissement réciproque de ces deux registres.

Peu à peu, un consensus se construit autour de la définition d'une identité professionnelle à part entière. Ce sentiment de singularité dans le paysage de la recherche publique comme privée alimente en retour la propension à l'immobilité : « *La volonté de transfert des connaissances a participé à mon avis à la physionomie du chercheur IRIA qui se devait d'être peut-être théoricien mais aussi en partie prêt à être appliqué. Les chercheurs sont quand même restés assez libres de leurs choix fondamentaux. Par contre cet environnement ça a façonné un profil un peu mixte qui était plus connecté aux applications que le CNRS.* » (Directeur de recherche recruté en 1971). Ainsi, les départs vers d'autres marchés du travail académiques, notamment le CNRS, sont peu nombreux.

## CONCLUSION.

L'introduction de la mobilité dans la gestion des carrières échoue : ce constat, patent dès le milieu des années 1970, est entériné lorsque le statut de fonctionnaires est adopté à la satisfaction de tous les acteurs de l'IRIA.

Le pari de la mobilité était-il perdu d'avance ? Non, si l'on entend par là que la mobilité était par avance impensable dans la gestion des carrières publiques. Oui, si l'on met en évidence qu'il reposait sur des représentations déformées du marché du travail et de l'engagement dans la recherche.

Cet échec invite à considérer cet outil de gestion autrement que par le prisme économique de l'incitation à changer d'emploi, ou sociologique de l'adéquation des compétences. Comme dans d'autres organismes, la mobilité questionne à l'IRIA un écheveau complexe de formes d'engagement et d'attentes de carrière, que notre analyse esquisse seulement. Les engagements au travail se construisent autour de deux principes (la proximité aux marchés du travail académiques et l'attachement au transfert des connaissances) dont l'action simultanée fait échouer la gestion de l'emploi par la mobilité. Le projet scientifique de l'IRIA n'est pas abandonné, mais il emprunte des chemins de traverse plus conformes à l'identité professionnelle des chercheurs.

Il conduit également à ne pas regarder les marchés du travail simplement sous l'angle des règles formelles qui les organisent. La création de l'IRIA instaure bien un nouveau marché du travail académique. S'il se distingue des autres, ce n'est pas par ses structures mais par le contenu et le sens que les acteurs donnent à leur projet professionnel.

## REFERENCES.

- Cahiers de la République (1957). "Numéro spécial sur l'enseignement et la recherche scientifique."
- Crance, M., & Ramanana-Rahary, S. (2003). *La recherche scientifique française : les enseignants-chercheurs et les chercheurs des EPST*. OST.
- Hatchuel, A. (1996). "Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription". In De Terssac, G. & Friedberg, E. (sld.), *Coopération et conception.*, pp. 101-121. Toulouse: Octares.
- Jacq, F. (1997). "Pour une approche dynamique des systèmes de recherche et d'innovation : éléments d'une analyse historique du cas français." *Revue d'économie industrielle*, vol. 79, p. 175-189.
- Kerr, C. (1954). "The Balkanization of Labour Markets". In Bakke, E. W. (sld.), *Labor Mobility and Economic Opportunity*, pp. 92-110. Cambridge, Mass.: Technology-Press of MIT.
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). "Rank order Tournaments as optimum labor contracts". *Journal of Political Economy*, vol. 89, n°5, p. 841-864.
- Mangematin, V. (2001). "Les docteurs, producteurs et diffuseurs de connaissances". In Mustar, P. & Penan, H. (sld.), *Encyclopédie de l'innovation*. Paris: Economica.
- Massenet, M. (1979). *Rapport sur l'emploi scientifique*. Rapport au premier ministre, la Documentation française, Paris.
- MRT (1982). *Recherche et Technologie. Actes du Colloque national. 13-16 janvier 1982*. Paris: éditions du Seuil.
- Mulkay, M. (1972). *The Social Process of Innovation : A Study in the Sociology of Science*. London: Macmillan.

- Musselin, C. (à paraître). *Comment choisit-on ses collègues à l'université ? Le recrutement des mathématiciens et des historiens et les marchés du travail universitaires en France, en Allemagne et aux Etats-Unis.*
- Pallez, F. (sld.) (2000). *L'administration en mouvements ? Synthèse des travaux du séminaire Fonctionnaires de l'Ecole de Paris du management*, Paris: La documentation française.
- Papon, P. (1983). *Pour une prospective de la science. Recherche et Technologie : les enjeux de l'avenir.* Paris: éditions Seghers.
- Paradeise, C. (1998). *Les Comédiens. Profession et marchés du travail.* Paris: P.U.F.
- Picard, J.-F. (1990). *La République des Savants. La Recherche française et le CNRS.* Paris: Flammarion.
- Polanco, X. (1989). "Les modes de développement de la science française (de 1666 à nos jours)." In Polanco, X. (sld.), *Naissance et développement de la science - monde. Production et reproduction des communautés scientifiques en Europe et en Amérique latine.*, pp. 177-234. Paris: Editions La Découverte.
- Siow, A. (1998). "Tenure and Other Unusual Personnel Practices in Academia." *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 14, n°1, p. 152-173.
- Stephan, P., & Levin, S. G. (1997). "The critical importance of careers in collaborative scientific research." *Revue d'économie industrielle*, vol. 79, n°1, p. 45-61.