

## **Extrait de**

*Quarante années de recherche  
en sciences sociales  
Regards sur le Cerat (1963-2003)*

**TOUS DROITS RESERVES**

### **Les directeurs du CERAT**

**Charles Roig :**

apparaît comme le premier responsable officiel du laboratoire entre 1963 et 1964

**Jean-Louis Quermonne :**

1964-mai 1970

**Charles Roig :**

juin-octobre 1970

**Jean Leca :**

octobre 1970-mai 1972

**Lucien Nizard :**

mai 1972-fin 1975 (avec intérim de **Jean Tournon**,  
mai-1974- avril 1975)

**François d'Arcy :**

janvier 1976-fin 1985

**Bruno Jobert :**

janvier 1986- octobre 1991

**Guy Saez :**

octobre 1991-septembre 1999

**Claude Gilbert et Philippe Warin :**

octobre 1999-février 2004 (« équipe de direction »,  
fonction officielle de directeur assurée par Claude  
jusqu'en 2002 puis par Philippe jusqu'à la fin)

**Olivier Ihl :**

mars 2004

**E**n quarante ans, le CERAT a connu une dizaine de directeurs dont quatre enseignants (tous professeurs de droit ou de science politique) et six chercheurs. Comment ont-ils exercé leur fonction ? Comment ont-ils conçu leur rôle, comment l'ont-ils vécu et mis en pratique, avec quels résultats ? Comment chacun a-t-il apporté sa pierre à la construction du CERAT, pour en faire ce que le laboratoire est aujourd'hui ?

Un premier constat s'impose : chaque directeur a plus ou moins marqué de son empreinte personnelle son passage dans le bureau directorial. Certains ont montré plus que d'autres des talents de gestionnaire. Certains se sont montrés interventionnistes et d'autres moins directifs, il y a eu de fins négociateurs et de piètres diplomates. Certains ont attaché de l'importance aux relations humaines placées sous le signe de la civilité et de la convivialité, tandis que d'autres, moins doués pour ce genre d'exercice, ont préféré se réfugier dans une pratique solitaire et lointaine du pouvoir. Ces différences sont liées à la personnalité de chacun. Elles sont aussi parfois liées au statut (enseignant ou chercheur<sup>1</sup>).

Au-delà des différences dans les pratiques et les comportements, les quatre contributions rassemblées ici<sup>2</sup> permettent de dessiner un portrait-robot de la fonction de directeur et d'esquisser les grandes questions auxquelles il doit essayer d'apporter des réponses.

Si l'on en croit le CNRS<sup>3</sup>, « deux vertus (*sic*) principales qualifient un bon directeur : il doit être un véritable animateur scientifique en assumant les tâches de coordination ; il doit être respecté et disposer d'un goût pour la fonction administrative ». Animer scientifiquement, gérer administrativement, l'histoire du CERAT montre qu'il n'est pas toujours facile de mener de front ces deux missions aux multiples facettes... d'autant que ce ne sont pas les seules tâches qui attendent un directeur !

## **Assurer les relations avec les tutelles**

Le CNRS et la FNSP, pourvoyeurs de postes, de quelques moyens de fonctionnement, et surtout les seuls habilités à conférer une légitimité institutionnelle au laboratoire, ont été dès les débuts du CERAT ses interlocuteurs privilégiés. Jean-Louis Quermonne a obtenu dès 1967 une précieuse reconnaissance de la part du CNRS (avec le statut d'équipe de recherche associée) et de la FNSP (le CERAT devient centre régional). François d'Arcy relève combien ce « bricolage institutionnel » a contribué à ancrer le CERAT et à pérenniser son existence.

Au fil des années, il a fallu tenir compte de l'évolution de la politique du CNRS et s'y adapter. Dans les années quatre-vingt dix, Guy Saez s'est fortement

impliqué dans la transformation en UMR, avant de solliciter du CNRS la mise en place d'un conseil scientifique, indispensable à ses yeux pour asseoir la crédibilité du laboratoire mais aussi pour renforcer la légitimité du directeur (et des décisions qu'il est amené à prendre) auprès des membres du laboratoire. D'autres anciens directeurs ont en effet avoué à mots plus ou moins couverts qu'ils n'ont pas toujours été en première ligne dans les relations avec le CNRS, dans la mesure où d'autres chercheurs étaient mieux placés auprès du « château », du fait de leur parcours ou de leur appartenance à la commission du CNRS. Dans un tel cas de figure, le directeur voit un de ses leviers d'action, en termes de recrutements ou de ressources, lui échapper en partie.

Après Guy Saez, Philippe Warin et Claude Gilbert ont été en première ligne pour assurer l'intégration du CERAT dans une UMR plus large. Apparemment, cette transformation s'est faite en douceur mais ceux qui ont suivi de près le dossier savent que les négociations avec le CNRS furent parfois serrées.

Du côté de la FNSP, les relations sont devenues moins étroites à partir du moment où celle-ci n'a plus été l'intermédiaire obligé pour les contrats passés par le CERAT. Sans doute ont-elles aussi évolué dans leurs modalités si l'on en croit le témoignage d'un des directeurs, qui fut longtemps réduit à un rôle de « cousin de province » n'ayant pas voix au chapitre, avant de devenir un interlocuteur reconnu.

### **Insérer le labo dans un réseau**

Au-delà des rapports administratifs, parfois un peu formels mais indispensables, avec les autorités de tutelle, il est important pour un laboratoire d'établir et de développer des relations scientifiques (avec d'autres laboratoires) et des relations avec des commanditaires de recherche. Dans le texte où il évoque la création et l'institutionnalisation du laboratoire, Jean-Louis Quermonne met l'accent sur l'importance de la constitution d'un réseau d'acteurs, condition nécessaire à la crédibilité du laboratoire, à sa visibilité à l'extérieur mais aussi à l'obtention de ressources. Lui-même a beaucoup travaillé avec la DATAR. Lucien Nizard a été l'homme des relations privilégiées avec le CORDES<sup>4</sup> et le Plan, financeurs du laboratoire à ses débuts. On a vu, avec le témoignage d'André Bruston, comment le CERAT s'est progressivement fait une place au soleil, passant également des contrats avec d'autres ministères comme l'Équipement, la Culture ou l'Environnement.

Sur le plan des échanges scientifiques, la préoccupation a été constante. Plusieurs chercheurs ont ainsi souligné l'importance des échanges avec le CSO. Ce souci s'est traduit par la suite par la mise en place de séminaires inter-labos, avec le CERVL par exemple, ou encore par le développement de « partenariats », comme avec le LATTs. Il faut y ajouter une dimension internationale, de plus en plus indispensable pour assurer une bonne lisibilité du laboratoire à l'étranger. Certains directeurs, Bruno Jobert notamment, y ont été particulièrement attentifs.

Pas toujours spectaculaire mais essentielle, cette fonction directoriale de relations publiques est, comme le souligne Jean Tournon, très consommatrice de temps et d'énergie, au risque de pénaliser parfois l'activité intellectuelle du directeur-chercheur.

### **Organiser la recherche au sein du laboratoire**

Cette fonction directoriale majeure pose trois questions :

- quelle est la marge de manœuvre d'un directeur dans la définition des programmes scientifiques individuels ?
- comment faire pour qu'un laboratoire soit autre chose que la simple juxtaposition d'individualités ?
- peut-on mettre en place une animation scientifique ?

Pour ce qui est du premier point (un directeur peut-il intervenir sur le contenu des programmes scientifiques des chercheurs ?), la marge de manœuvre est étroite mais elle existe en amont, dans le choix même des chercheurs. Le soutien affiché du CERAT (via son directeur notamment) à certains candidats à un poste CNRS peut jouer un rôle ; ce soutien peut d'ailleurs prendre plusieurs formes : appui à la candidature mais aussi « embauche » provisoire de docteurs en attente de poste, via divers bricolages contractuels. Si certains thèmes nouveaux ont pu être introduits au CERAT (les politiques de la santé, l'insécurité), c'est parce que les directeurs concernés avaient reconnu qu'ils étaient importants et cohérents par rapport aux orientations générales du laboratoire. À l'inverse, le cas de Claude Gilbert évoqué au chapitre 2 montre que certains projets novateurs peuvent se heurter à une indifférence polie et obliger celui qui en est porteur à commencer par développer ailleurs son activité.

Une fois recruté sur un programme de recherche, un chercheur bénéficie de toutes façons d'une relative liberté dans le choix de ses thèmes et les directeurs successifs ont pris acte de cette donnée. La majorité des chercheurs s'accommode fort bien de cette situation ; certains sont demandeurs, il est

vrai, d'une plus forte implication directoriale, mais leur demande renvoie plutôt à un besoin d'animation collective, pour mettre un peu de liant entre les chercheurs.

Au-delà des projets individuels de recherche, comment créer une dynamique propice à la recherche collective ? Comment la structurer ? Faut-il des départements, des équipes, des groupes, des axes de recherche ? Sur le papier, c'est l'une des missions fondamentales d'un directeur. À l'usage, on se rend compte des freins rencontrés. Les différentes pratiques directoriales pourraient se résumer en une formule qui en dit long : « respect de la diversité (dans les programmes individuels), recherche d'une certaine cohérence (dans les regroupements thématiques) ». Il est difficile d'aller plus loin. Bruno Jobert souligne par exemple l'aspect un peu formel de ces regroupements thématiques, qui correspondent avant tout à un affichage. Ceux qui ont cherché à faire preuve de volontarisme, comme Guy Saez qui aurait voulu rompre avec la structuration en départements au profit d'une organisation plus souple, se sont rendu compte du poids des habitudes, d'une certaine pesanteur. Mais il faut du temps à certaines idées pour faire leur chemin : les départements ont fini par disparaître pour laisser la place à des groupes de recherche correspondant à des axes thématiques. Par ailleurs, l'expérience montre heureusement qu'il existe parfois des capacités d'auto-organisation et que certains groupes peuvent avoir une vie scientifique active, parce qu'il y a un leader, parce que leurs membres le veulent bien et en ressentent le besoin.

À côté de cet aspect organisationnel, se pose aussi la question de l'animation scientifique au niveau du laboratoire. Un directeur doit-il (et peut-il) prendre l'initiative de susciter échanges et débats transversaux ? La question est récurrente depuis les débuts du CERAT. Les réponses apportées ont fluctué au fil des années et avec des fortunes variables...

Quel que soit le niveau auquel on se situe, on en revient toujours au même constat : la vie collective d'un laboratoire n'est pas toujours compatible avec les exigences et les pratiques individuelles, pas plus qu'avec le mode de recrutement et d'évaluation des chercheurs.

## **Gérer les entrées et les sorties**

Un laboratoire de recherche en sciences sociales est un organisme vivant et évolutif, en perpétuelle recomposition. Le CERAT en est une bonne illustration, avec le rattachement, temporaire ou permanent, de certaines équipes, le départ, plus ou moins bien préparé et accepté, de certaines autres. La plupart des directeurs ont eu à traiter de telles situations, parfois

confliktuelles, parfois consensuelles, qu'il s'agisse de Jean Tournon (équipe « pouvoir urbain »), de François d'Arcy (intégration du GETUR) de Bruno Jobert (intégration de chercheurs du CEPS, débats sur la place de l'équipe APSO), de Guy Saez (qui a hérité de ce dossier et intégré formellement l'équipe CIVIL). La politique du CNRS, favorable à la constitution de grosses unités, risque d'accentuer le phénomène au cours des prochaines années. Le parallèle avec le mariage (d'amour ou de raison, avec ou sans contrat) et le divorce (amiable ou contentieux) esquissé dans le premier chapitre reste d'une grande pertinence tout au long de cette histoire<sup>5</sup>.

Sur cette question des mouvements collectifs de personnel, s'en greffe une autre, qui va prendre de plus en plus d'ampleur dans les années à venir, celle du renouvellement des effectifs. Dès 1980, François d'Arcy rappelait cette évidence : « Nous sommes dans la force de l'âge mais nous ne devons pas vieillir seuls ». Vingt-cinq ans plus tard, le CERAT est au pied du mur : au cours de la décennie 2000/2010, une quinzaine de départs à la retraite sont prévus (dont une dizaine de chercheurs). Les partants seront-ils tous remplacés, et avec quels profils ? Face à la pénurie de postes, les moyens d'action sont relativement limités (sauf si le CERAT peut participer aux commissions de recrutement compétentes). La question est à nouveau au cœur de la politique du personnel du labo...

## Surmonter des crises

Le cas de Jean Tournon, appelé en urgence pour remettre de l'ordre dans un contexte administratif et financier embrouillé, est emblématique des situations extrêmes auxquelles un directeur peut être confronté. L'adage « ventre affamé n'a pas d'oreilles » s'applique parfois au monde de la recherche. Quand il s'agit de survie, il devient incongru de parler d'animation scientifique. Dans une « note au personnel » en date du 30 octobre 1974, Jean Tournon soulignait sa position peu enviable, celle de directeur d'un labo en crise : « Il faudrait que je sois fou pour m'attirer tous les désagrèments de ce plan si c'était dans une perspective de liquidation du CERAT. Je m'engage dans l'effort de redressement parce que je crois que le CERAT peut et doit être sauvé. Pas par moi tout seul (...) Ce plan n'est pas une fin en soi ni la solution à tous nos problèmes, il n'est qu'un volet d'un dispositif d'action mais un volet indispensable... ». Il s'ensuivit un plan de réduction du train de vie, le plus drastique qu'ait connu le laboratoire et qui ne valut pas que des amis au directeur.

C'était là une situation extrême mais, de façon générale, la fonction de directeur implique des prises de position et des décisions qui ne sont pas toujours comprises. À l'exception de François d'Arcy, qui ne se souvient

pas d'avoir connu une situation réellement conflictuelle au cours de son mandat, tous les directeurs ont été confrontés à un moment ou un autre à des phénomènes de contestation plus ou moins vigoureuse de leur autorité (une autorité bien tenue comme le rappelle Guy Saez), à des accès de mauvaise humeur, plus ou moins justifiée, de la part de certains membres du personnel. La disparition des syndicats a aussi fait disparaître le seul lieu possible de médiation et de négociation collective.

## Accueillir les doctorants

Les relations entre enseignement de troisième cycle et recherche ont toujours existé au CERAT. Tout a commencé avec Jean-Louis Quermonne qui, s'appuyant sur une vision globale et prospective du développement de l'IEP, avait créé un troisième cycle de science politique en même temps que naissait le CERAT. Comme le relève François d'Arcy, la doctrine du ministère de l'éducation nationale (un DEA doit s'appuyer sur une équipe d'accueil) a toujours été appliquée à Grenoble. Cependant, il s'est agi pendant longtemps de relations individuelles : quelques étudiants inscrits en thèse, souvent bénéficiaires d'une allocation de recherche, étaient associés à une équipe. Bruno Jobert emploie à ce propos le terme d'osmose, également liée au fait que les chercheurs étaient plus qu'aujourd'hui associés aux enseignements de DEA. La question de l'association des étudiants de troisième cycle aux activités du laboratoire a vraiment commencé à se poser au début des années quatre-vingt dix, au moment où on est passé de la notion individuelle de thésard à celle, collective, de doctorants qui se sont structurés et organisés en « groupe de pression ». Directeur au moment où la question de la place des doctorants s'est posée, Guy Saez évoque la position qui a été la sienne : soutenir (notamment financièrement) ceux qui participent effectivement à la vie scientifique du laboratoire. Ce principe était loin de faire l'unanimité ; le responsable du DEA de l'époque par exemple défendait un point de vue assez différent, préférant un soutien plus large.

Aujourd'hui, et en l'absence d'un regard « récent » qui aurait pu être porté par un étudiant en cours de thèse, on ne peut que se limiter au constat que les doctorants ont « émigré » à l'IEP, qu'ils sont finalement assez peu présents au CERAT sauf, ponctuellement, dans des ateliers transversaux ou, pour tel ou tel, dans des réunions thématiques qui croisent leurs intérêts de recherche. Les doctorants se sont eux aussi en grande partie « virtualisés ».

## Une fonction qui évolue

On voit tout au long de cette histoire l'évolution de la fonction de directeur : d'un côté, il y a moins de tâches de gestion de personnel, moins de soucis financiers, moins de conflits ouverts. À l'inverse, il y a plus d'international, plus de volonté affichée d'animation scientifique et de développement de réseaux. Il y a en revanche une fonction qui n'a guère changé depuis les débuts du laboratoire. Elle est peu formalisée et elle est pourtant d'une grande importance : le directeur doit être celui qui crée du lien, qui entretient une certaine ambiance, qui règle les multiples petits problèmes au quotidien. A ce propos, on peut rappeler ces remarques judicieuses de Mauricette Fourcade, secrétaire de direction qui a connu cinq directeurs : « De tout temps, le but des directeurs a été de créer une unité, une relation entre les chercheurs (...). Cela ne se faisait pas naturellement. Il leur fallait chercher des opportunités pour renouer sans cesse ces liens. Chacun, chaque groupe avait tendance à se cantonner à son domaine de recherche et ne se préoccupait pas de ses collègues ». C'est un constat qui reste d'actualité, compte tenu du développement du télé-travail et de ses effets pervers déjà évoqués.

Pour que cette « fiche de poste » soit complète, il faudrait y ajouter les relations avec l'IEP, avec l'UPMF, la notation du personnel administratif et technique<sup>6</sup>, la gestion du CERAT en liaison avec le conseil de labo... Enfin, on ne peut parler de la fonction directoriale sans évoquer celle, étroitement liée, de secrétaire du directeur et la personnalité de Mauricette Fourcade qui a exercé ce rôle pendant plus de vingt ans.

Au total, les différents directeurs jettent des regards contrastés mais souvent critiques sur le labo qu'ils ont dirigé, tout en insistant sur la lourdeur, la complexité et parfois l'ingratitude de la fonction. François d'Arcy semble avoir été un directeur heureux mais ses collègues évoquent une institution manquant de culture du conflit (Bruno Jobert), marquée par une logique de l'irresponsabilité (Guy Saez) ou des tendances très fortes à l'individualisme (Claude Gilbert). Jean Tournon parle pour sa part de quadrature du cercle. Pourtant, en dépit de ces limites, aucun d'entre eux n'a dit ni écrit « Je n'aurais pas dû », preuve sans doute que la fonction réserve quelques satisfactions. Le fait de pouvoir se dire : « J'ai contribué à écrire quelques pages de cette histoire du CERAT » devrait en être une.



■  
1 Pour ces derniers, on peut se demander si l'exercice de fonctions directoriales n'est pas parfois considéré par le CNRS comme une épreuve initiatique pour qui aspire à devenir ensuite directeur de recherche... au risque de confondre deux types de compétences qui ne relèvent pas du même registre, les qualités scientifiques de chercheur, l'aptitude à gérer et à diriger.

2 Jean Leca n'a pas répondu à nos sollicitations. Estimant qu'il manquait de recul, Philippe Warin n'a pas souhaité s'exprimer. Aux quatre entretiens de ce chapitre, il faut ajouter la contribution de Jean-Louis Quermonne sur les débuts du CERAT (chapitre 1) ainsi que le texte de Claude Gilbert (chapitre 2) qui traite brièvement de son passage à la direction du laboratoire.

3 Notes prises lors de la réunion avec les chargés de mission de la direction SHS du CNRS (avril 1998).

4 Comité d'organisation des recherches sur le développement économique et social, qui dépendait du Commissariat au Plan.

5 On pourrait même s'amuser à trouver des formes d'union libre ou de mariage blanc...

6 Un seul directeur s'est plaint, *off record*, d'avoir été confronté à l'improductivité d'un membre du labo. Il s'en serait volontiers débarrassé mais l'appui promis par le CNRS est resté symbolique et sans effet. Hormis cet incident de parcours, peut-on dire que les directeurs ont eu la chance d'avoir eu un personnel de qualité ?



#### **Pas de bon directeur sans bonne secrétaire...**

Mauricette Fourcade a secondé cinq des dix directeurs du CERAT, un record difficile à égaler.... Fin 1997, elle quitte ses fonctions de secrétaire de direction après 23 ans de services, sous l'oeil reconnaissant du directeur de l'époque, Guy Saez.

(Cliché Jean-Paul Zuanon)