

Table des matières

REMERCIEMENTS	5
---------------------	---

CHAPITRE 1

INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
-----------------------------	---

Jacques Theys

1. Les écologies complexes des institutions de recherche	8
2. Management et recherche : un dialogue de sourds ?	13
3. Comblant un vide	16
4. L'ouvrage	21

CHAPITRE 2

L'ÉVOLUTION DU MANAGEMENT DE LA RECHERCHE PUBLIQUE :

ENJEUX ET PISTES D'ACTION	25
---------------------------------	----

Bastiaan de Laat et Rémi Barré

1. Introduction	26
2. Les évolutions de l'environnement dans lequel opèrent les institutions publiques de recherche	27
2.1 <i>Les évolutions dans le champ de la production des connaissances</i>	27
2.1.1 Des processus d'innovation en réseaux interactifs complexes	27
2.1.2 Des modalités de production de connaissances fortement diversifiées	27
2.1.3 Des relations science-technologie-société paradoxales	28
2.1.4 Des questionnements majeurs pour les politiques publiques de recherche	28
2.1.5 Un nouveau cahier des charges pour le management de la recherche publique	28
2.2 <i>Les évolutions des formes institutionnelles du système français de recherche</i>	29
2.2.1 En France, de profondes évolutions en cours depuis plusieurs années	29
2.2.2 La loi de programme sur la recherche et le Pacte pour la recherche d'avril 2006 : une nouvelle donne institutionnelle	30

2.2.3 Une architecture d'ensemble en évolution	31
2.2.4 Des procédures en mutation, des instruments et dispositifs d'incitation nouveaux	31
2.3 <i>De l'évolution du contexte au management de la recherche</i>	32
3. Implications en termes d'enjeux et de pistes d'action pour le management de la recherche publique	33
3.1 <i>Enjeux pour le management de la recherche publique</i>	33
3.1.1 Les « conditions aux limites » du management de la recherche	33
3.1.2 Les grands équilibres et les options fondamentales	34
3.1.3 Le critère ultime : l'attractivité	34
3.2 <i>Pistes d'action pour le management de la recherche publique</i>	36
3.2.1 La clarification et l'opérationnalisation de catégories pour caractériser les entités clés du management	36
3.2.2 L'explicitation et l'harmonisation des logiques de management au sein d'une même institution	37
3.2.3 Des domaines majeurs de management à développer	38
3.2.4 Le positionnement stratégique	39
3.3 <i>Vers un management stratégique de la recherche</i>	39

CHAPITRE 3

POLITIQUES SCIENTIFIQUES ET PRIORITÉS DE RECHERCHE :

LA PROSPECTIVE AU SERVICE DE LA STRATÉGIE	41
1. Introduction	42
<i>Rémi Barré</i>	
2. Quel avenir pour la recherche agronomique française ?	43
<i>Bertrand Hervieu</i>	
2.1 <i>Préambule</i>	43
2.2 <i>Cinq questions majeures, locales et mondiales, supposent un effort de recherche</i>	43
2.3 <i>Une demande de connaissances partagées et intégrées</i>	44
2.4 <i>Une attente en matière d'innovation, d'expertise, de formation</i>	45
2.5 <i>Une recherche publique nécessaire</i>	46
2.6 <i>Une pertinence et une légitimité indéniables</i>	47
2.7 <i>Changer d'échelle</i>	49
2.8 <i>Six axes et deux voies pour réformer</i>	51
2.9 <i>Conclusions</i>	54
3. Le modèle économique et le système de management de TNO	55
<i>Jos B.M. Louwe</i>	
3.1 <i>Avant-propos</i>	55
3.2 <i>Origines et évolution de TNO</i>	56
3.2.1 Les débuts de TNO	56
3.2.2 Le TNO Act de 1985	56
3.2.3 Vers un organisme de recherche sous contrat	57
3.3 <i>Modèle commercial de TNO</i>	58
3.3.1 Le Développement des connaissances fondamentales associées (Recherche de base) .	59

3.3.2	Activité principale Développement des connaissances appliquées (Recherche appliquée & développement expérimental)	60
3.3.3	Activité principale Application des connaissances	61
3.3.4	Activité principale Exploitation des connaissances	61
3.3.5	Informations actuelles	62
3.4	<i>Systèmes de gestion</i>	62
3.4.1	Performance et résultats	62
3.4.2	Atelier	62
3.4.3	Unités commerciales	63
3.4.4	Domaines principaux	63
3.4.5	Comité directeur	65
3.5	<i>Conclusion</i>	65
4.	Le management stratégique d'un organisme de recherche contractuel : le modèle de l'Institut Fraunhofer	67
	<i>Lothar Behlau</i>	
4.1	<i>Introduction</i>	67
4.1.1	L'émulation par l'exemple de Joseph von Fraunhofer	69
4.2	<i>Objectifs et conditions de réalisation</i>	69
4.2.1	Les missions de Fraunhofer	70
4.3	<i>Stratégie du portefeuille RD</i>	72
4.4	<i>L'interaction</i>	77
4.5	<i>Personnel</i>	79
4.6	<i>Financement</i>	82
4.7	<i>Distribution des financements de base</i>	85
4.8	<i>Indicateurs de contrôle et de performance</i>	86
4.9	<i>Remarques de conclusion</i>	88

CHAPITRE 4

LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

	DANS LA RECHERCHE PUBLIQUE	89
1.	Introduction	90
	<i>Rémi Barré</i>	
2.	Mettre en cohérence objectifs stratégiques et évaluation des chercheurs : il y a désormais urgence pour le CNRS	92
	<i>Alain d'Iribarne</i>	
2.1	<i>Introduction</i>	92
2.2	<i>Un modèle renouvelé de production de connaissances comme base conceptuelle pour les réformes successives du CNRS</i>	94
2.2.1	Un nouveau modèle lié à l'émergence d'un nouveau paradigme de production de connaissances	94
2.2.2	Un modèle comme source de légitimation des transformations institutionnelles et organisationnelles du CNRS	95

2.3	<i>Des mises en œuvre du modèle qui traduisent le poids de la construction sociétale de la science française</i>	97
2.3.1	Une traduction opérationnelle dans le contrat de plan de 2002	97
2.3.2	Une intégration opérationnelle dans la réforme de 2005	99
2.4	<i>Des contradictions entre les évolutions dans les critères d'évaluation individuelle des chercheurs et les attentes formulées vis-à-vis de leurs pratiques professionnelles</i> 100	
2.4.1	Les évolutions annoncées par la direction du CNRS dans les procédures d'évaluation des chercheurs	100
2.4.2	Des dynamiques dans les évaluations individuelles des chercheurs en contradiction avec les intentions annoncées	102
2.4.3	Effets pervers de la dérive des critères d'évaluation sur les pratiques professionnelles des chercheurs	103
2.5	<i>Propositions pour l'établissement d'un dispositif d'évaluation des chercheurs au CNRS en harmonie avec la production d'une « connaissance distribuée »</i>	105
2.5.1	L'élaboration des critères d'évaluation comme processus de négociation sociale	106
2.5.2	Quelques prérequis pour un dispositif d'évaluation des chercheurs	107
2.5.3	La mise en place d'un référentiel multicritère cohérent avec les orientations du CNRS	108
2.5.4	Une reconnaissance de l'existence de plusieurs métiers pour la recherche académique	110
2.6	<i>Conclusions</i>	113
3.	De la caractérisation professionnelle des métiers de la recherche à la politique de gestion de l'emploi scientifique au CNRS	115
	<i>Florence Egloff, avec la participation de Louis Bonpant, Florence Bouyer et Lise Sibilli</i>	
3.1	<i>Les contraintes inhérentes à la politique de l'emploi scientifique</i>	118
3.2	<i>Identité, caractérisation et évaluation professionnelles des personnels d'accompagnement technique (IT)</i>	119
3.3	<i>La caractérisation professionnelle des chercheurs</i>	122
3.4	<i>De la caractérisation professionnelle des personnels à l'évaluation des programmes scientifiques des laboratoires</i>	129
3.5	<i>Conclusions</i>	130
4.	Quelles activités, pour quels chercheurs ?	132
	<i>Caroline Lanciano-Morandat</i>	
4.1	<i>Choix de méthode (structure perçue des emplois du temps et inventaire d'activité défini a priori) et population enquêtée</i>	133
4.1.1	Une identification des différentes tâches et la conception d'un inventaire des activités « possibles »	134
4.1.2	Un questionnement sur la représentation que se font les chercheurs de la structure de leurs emplois du temps	134
4.1.3	Une interrogation globale de la population « chercheurs » indépendamment des statuts, des missions spécifiques et des employeurs	136
4.2	<i>La diversité des activités des chercheurs</i>	137
4.3	<i>Des implications différentes selon le contexte disciplinaire et des caractéristiques individuelles</i>	138

4.3.1 Un engagement des chercheurs moins différencié que prévu selon les disciplines au niveau des activités génériques (Niveau 1)	138
4.3.2 Un engagement très différencié selon les statuts, les missions et les positions hiérarchiques qui est conforme aux rôles attribués aux différents chercheurs par leur institution-employeur	140
4.4 <i>Réfléchir à partir de profils d'activités, construire des « figures de chercheur »</i>	144
4.4.1 Les figures emblématiques de la recherche française	146
4.5 <i>Conclusions</i>	148

CHAPITRE 5

CONDUITE DU CHANGEMENT ET QUALITÉ DE LA RECHERCHE PUBLIQUE	157
1. Introduction	159
<i>Rémi Barré</i>	
2. Piloter la réforme de la recherche publique	160
<i>Catherine Paradeise et Jean-Claude Thoenig</i>	
2.1 <i>Avant-propos</i>	160
2.2 <i>Éloge du changement organisationnel</i>	161
2.3 <i>Le diagnostic</i>	165
2.4 <i>Le nœud du problème : les valeurs pour l'action</i>	168
2.5 <i>Dispositifs intermédiaires et apprentissage organisationnel</i>	170
2.5.1 Déplacer les lieux d'intégration stratégique	171
2.5.2 Piloter l'apprentissage	172
2.5.3 Induire de nouvelles valeurs	173
2.6 <i>La partie n'est pas encore gagnée</i>	173
3. La conduite du changement en RD – Quelques leçons tirées de deux expériences : le « Plan challenge » à Péciney, « CNRS Avenir »	175
3.1 <i>Les diagnostics préalables à l'action</i>	175
3.2 <i>Les principales étapes du projet challenge RD de Péciney</i>	176
3.3 <i>Les principales étapes du projet « CNRS Avenir »</i>	178
3.4 <i>Les éléments indispensables à la conduite du changement</i>	179
3.5 <i>Les raisons du succès à Péciney et de l'échec au CNRS</i>	180
4. Retour sur un exemple de conduite du changement : le cas de l'Institut Pasteur	181
<i>Marie-Aline Bloch</i>	
4.1 <i>Introduction</i>	181
4.2 <i>Le contexte et quelques données sur l'Institut Pasteur</i>	182
4.3 <i>Première vague de réformes (2000-2001)</i>	183
4.3.1 Des réformes sur tous les fronts	183
4.3.2 Un mode innovant de management de la recherche : les Programmes Transversaux de Recherche (PTR)	185
4.3.3 Une restructuration bénéfique des départements scientifiques	187
4.4 <i>La seconde vague (2001-2004)</i>	189

4.4.1 Une nouvelle approche sociale : des systèmes d'évaluation revus et un nouvel accord d'entreprise	189
4.4.2 Un nouveau rayonnement international	191
4.4.3 Développement des compétences managériales : un début encore timide	191
4.5 <i>La crise (2004-2005)</i>	192
4.5.1 Les faits	192
A. Un contexte politique et financier aggravant	192
B. Des problèmes de locaux comme détonateur	193
4.5.2 Diagnostic : des pistes de réflexion	194
4.6 <i>Conclusion : quelles leçons en tirer ?</i>	196
5. De la gestion des connaissances au management global du capital intellectuel	198
<i>Bernard David</i>	
5.1 <i>Les enjeux de la gestion des connaissances dans les organismes de recherche</i>	199
5.1.1 Une question de survie dans un univers en expansion	199
5.1.2 L'évolution du rapport à la connaissance	200
5.1.3 Quelles connaissances gérer et comment ?	201
5.2 <i>Les applications fondatrices de la gestion des connaissances</i>	203
5.2.1 Le contexte d'apparition de la gestion des connaissances dans les organismes de recherche	203
5.2.2 Trois projets pilotes illustrant l'activité des pionniers en gestion des connaissances	204
A. Capitalisation du retour d'expérience	204
B. Modélisation des systèmes complexes	204
C. Formalisation des expertises	205
D. Les enseignements de la phase des pionniers	206
5.3 <i>La gestion des connaissances face à de nouveaux défis</i>	207
5.3.1 Étendre la gestion des connaissances au-delà des champs scientifiques et techniques	208
5.3.2 Gérer des ruptures majeures	209
5.3.3 Faire face à la dématérialisation de l'activité de recherche	210
5.4 <i>Construire l'intelligence collective : l'organisation apprenante</i>	212
5.4.1 Le passage à la dimension d'organisme : l'acteur et le système	212
5.4.2 Une ingénierie concourante pour une mobilisation globale des ressources intellectuelles	214
A. L'approche par les systèmes d'information	215
B. L'approche par les ressources humaines	215
C. L'approche par les processus collectifs	216
5.4.3 Vers de nouvelles modalités d'intelligence collective : deux faits porteurs d'avenir ..	216
A. Quel est le problème ? La construction collective des objets de recherche	216
B. Qui est l'expert ? Le phénomène « Wiki »	217
6. Les indicateurs pour la recherche finalisée	218
<i>Pascal Bain</i>	
6.1 <i>Des indicateurs pour quoi faire ?</i>	219
6.2 <i>La démarche du Club des directeurs scientifiques</i>	221
6.3 <i>Des moyens aux impacts : cinq grandes familles d'indicateurs</i>	222
6.3.1 Indicateurs de moyens	222

6.3.2 Indicateurs de diffusion des connaissances sur tout vecteur	224
6.3.3 Indicateurs de la production scientifique et technologique de base	225
6.3.4 Indicateurs d'impacts socioéconomiques	225
6.3.5 Indicateurs de capital humain, de notoriété	227
6.4 <i>Au-delà de ce travail, quelles perspectives ?</i>	230
7. La notoriété d'un programme de recherche	
comme critère et facteur de qualité : le cas du PREDIT	231
<i>Philippe Larrue</i>	
7.1 <i>Les origines de la notion de notoriété des programmes de recherche</i>	231
7.1.1 De la notoriété des entreprises à celle de l'action publique	231
7.1.2 Démarche qualité, évaluation et notoriété des programmes de recherche	232
7.2 <i>Pourquoi s'intéresser à la notoriété d'un programme de recherche ?</i>	232
7.2.1 Notoriété, transparence et montant des investissements publics en recherche	233
7.2.2 Notoriété des programmes de recherche et dialogue science-technologie-société ...	233
7.2.3 Notoriété et effet label	234
7.3 <i>La notoriété au sein de la démarche Qualité du PREDIT</i>	234
7.3.1 La notoriété comme démarche qualité	235
A. La démarche qualité du PREDIT	235
B. L'item « notoriété »	235
7.4 <i>Définition et délimitation de la notoriété du PREDIT</i>	236
7.4.1 La différenciation et l'appréhension des types de publics cibles	237
7.4.2 Les bénéficiaires de la notoriété du programme	237
7.4.3 Les composantes du programme	237
7.5 <i>L'appréciation qualitative de la notoriété</i>	237
7.5.1 L'image du programme	238
7.5.2 L'orientation perçue du programme	238
7.6 <i>Les principales méthodes d'appréciation de la notoriété</i>	
<i>d'un programme de recherche</i>	238
7.6.1 Analyse de citations dans la presse	238
7.6.2 Analyse de citations dans les news et forums de discussion sur Internet	240
7.6.3 Analyse de la notoriété au travers de la fréquentation du site Web du PREDIT	240
7.6.4 Analyse de l'audience « événementielle »	241
7.6.5 Analyse par sondage auprès du grand public	241
7.7 <i>Conclusion</i>	241

CHAPITRE 6

LES ORGANISMES DE RECHERCHE PUBLIQUE ET LEURS PARTENAIRES	243
1. Introduction	244
<i>Rémi Barré</i>	
2. Partenariat recherche publique/entreprise :	
l'exemple du CEREAs, Laboratoire commun ENPC/EDF RD	245
<i>Bruno Sportisse</i>	
2.1 <i>Le contexte : la modélisation de la qualité de l'air</i>	246
2.1.1 Maturité scientifique et proximité aux applications	246

2.1.2 Un paysage français morcelé	246
2.2 <i>Quelques éléments sur le CEREА</i>	247
2.2.1 Des motivations pour la création d'un Laboratoire commun ENPC/EDF RD	247
2.2.2 Quelques éléments de fonctionnement	248
2.2.3 Thèmes de recherche	249
2.2.4 Partenariats	251
2.2.5 Quelques enseignements	252
A. Ce qui fonctionne bien	252
<i>Le formule gagnante d'une recherche « duale » :</i>	
<i>recherche finalisée/recherche académique</i>	252
<i>Le jeu gagnant d'une recherche « duale » (bis) : équipement/secteur énergétique</i>	253
<i>Financement incitatif et effet levier</i>	253
<i>L'opérationnalisation des modèles pour la recherche finalisée :</i>	
<i>une garantie de pérennisation et un catalyseur</i>	254
<i>La politique d'ouverture des codes : crédibilisation et valorisation</i>	254
<i>Une capacité renforcée de veille scientifique et de réactivité</i>	254
<i>Des réseaux complémentaires</i>	254
B. Quelques prérequis identifiés ex post	255
<i>Le facteur humain</i>	255
<i>Un personnel à culture non académique</i>	255
<i>Un domaine d'activité qui favorise de telles structures</i>	255
<i>La quasi-unicité de gestion budgétaire</i>	256
<i>Un suivi régulier et une implication dans la vie des deux organismes</i>	256
<i>L'existence d'une structure « sas » au sein de l'entreprise</i>	256
<i>Des moyens relativement équilibrés</i>	256
<i>Une capacité de répondre aux attentes des deux organismes</i>	257
<i>Une souplesse institutionnelle</i>	257
2.2.6 Quelques enjeux	257
A. Conforter le modèle de développement	257
B. Ne pas se perdre dans un paysage du financement de la recherche qui se complexifie	257
C. Garantir l'ancrage dans la communauté scientifique « institutionnelle »	258
D. Garantir la pérennité des projets et des chercheurs	258
3. La recherche à France Télécom	259
<i>Hélène Serveille et Paul Friedel</i>	
3.1 <i>Introduction</i>	259
3.2 <i>Le Groupe France Télécom et sa RD en quelques chiffres</i>	260
3.3 <i>Un nouveau contexte technologique et de marché</i>	260
3.3.1 Les drivers technologiques créent de nouveaux territoires	260
3.3.2 Le terrain de jeu s'élargit pour les acteurs du marché	261
3.3.3 Le projet « NExT » et ses conséquences pour la RD	261
3.3.4 Missions et organisation de la RD	262
3.4 <i>La recherche</i>	262
3.4.1 Les missions de la recherche	262
3.4.2 Une recherche conduite en relation étroite avec la stratégie	262
3.4.3 Une structuration matricielle à deux axes	263
3.4.4 Les productions de la recherche : une exigence de résultats mesurables	264
3.5 <i>Le développement des compétences</i>	264
3.5.1 Les doctorants et les postdocs	264
3.5.2 Les jurys world class et les académies d'experts	265

3.6 Une recherche ouverte sur le monde	265
3.6.1 Les liens avec le monde académique : les CRE (Contrats de recherche externe)	265
3.6.2 Les contrats de recherche collaborative (CRC)	266
3.6.3 Les chaires et les laboratoires communs	266
3.6.4 Les liens avec le monde industriel	266
3.6.5 La recherche coopérative : les enjeux	267
3.6.6 La recherche coopérative au niveau régional : les pôles de compétitivité	267
3.6.7 La recherche coopérative au niveau national : les projets de l'Agence d'innovation industrielle (AII)	267
3.6.8 Les projets de recherche coopératifs européens	267
3.6.9 Les plateformes technologiques européennes	268
3.6.10 Les projets européens Eurêka	268
3.6.11 La complémentarité des efforts	268
4. Les interventions régionales en faveur de la recherche : favoriser le développement de la recherche pour en faire bénéficier le territoire	269
<i>Marc Nannarone</i>	
4.1 Introduction	269
4.1.1 Un financement des activités de RD essentiellement assuré par les entreprises et l'État	269
4.1.2 Des stratégies dominantes sans lien avec le territoire	269
4.2 L'apport de l'intervention régionale : faire le lien entre recherche et territoire et développer le potentiel de recherche régional	270
4.2.1 Une implication motivée par des intérêts régionaux : la mise en évidence des retombées de la recherche sur le développement local	270
4.2.2 Les aides régionales : un impact direct sur le développement du potentiel de recherche régional	271
4.3 Défis et difficultés de l'intervention régionale	271
4.3.1 Intégrer le risque dans les décisions de soutien à la recherche	271
A. Évaluer pour légitimer l'intervention	272
4.3.2 Coupler financement et rôle structurant	272
A. Se poser comme un acteur structurant : un défi pour l'institution régionale	273
4.4 Les actions menées en Région Centre : renforcer et structurer la recherche régionale	273
4.4.1 Soutien croissant de la recherche régionale	273
A. Un potentiel de recherche à développer	273
B. Une activité de recherche moyennement développée	273
C. Des points forts : des activités de recherche qui « mailent » le territoire et quelques pôles d'excellence	274
4.4.2 Une montée en puissance des efforts régionaux pour soutenir la recherche	275
A. Une croissance des budgets recherche sur la période 1998-2005	276
B. La multiplication des dispositifs d'aide pour répondre aux besoins régionaux	276
4.4.3 Volonté de structuration de la recherche régionale	277
A. Une politique de conventionnement avec les organismes de recherche	277
4.4.4 Des actions encourageant les collaborations intra et interrégionales	280
4.5 Des insuffisances appelant des évolutions : concevoir des orientations stratégiques et repenser les dispositifs d'aide existants	280
4.5.1 Définir des orientations stratégiques pour construire une politique	280

A. Cibler les soutiens à la recherche sur des thématiques prioritaires	280
B. Des priorités régionales pour une sélectivité et une qualité accrues des financements régionaux	281
<i>La carence du système actuel : une absence de priorités qui conduit à la dispersion des aides régionales</i>	281
4.5.2 La nécessaire implication du comité consultatif scientifique régional	282
A. La double mission envisageable d'un « comité consultatif scientifique » en Région Centre	282
4.5.3 Faire évoluer les outils d'intervention pour être efficace	283
4.6 Renforcer les laboratoires régionaux et faire émerger des pôles d'excellence	283
4.6.1 Soutenir les projets immobiliers et l'équipement des laboratoires : la nécessaire anticipation sur l'évolution de la démarche de conventionnement	283
4.6.2 Les insuffisances de l'actuelle génération de conventions	284
4.6.3 Anticiper les principes guidant l'élaboration des prochaines conventions et soutenir l'équipement des laboratoires sur appel à projets	284
4.6.4 Adapter l'exigence de qualité sur les soutiens de programmes	285
4.6.5 Un faisceau de critères	285
A. Des critères alternatifs rendant le projet prioritaire : l'interdisciplinarité, les partenariats public-privé, l'insertion dans des réseaux interrégionaux et européens	286
B. Validation scientifique par l'expertise et appréciation qualitative par le Conseil de la recherche et de la technologie	286
4.6.6 Des aides plus conséquentes et globalisées	286
4.6.7 Assurer le renouvellement des compétences et accroître l'attractivité de la recherche régionale	287
A. Assurer l'échange et le renouvellement des personnels de recherche : encourager la mobilité internationale des chercheurs et cibler les bourses doctorales sur des thématiques prioritaires	287
B. Approfondir la relation avec le Studium	287
C. Cibler les bourses doctorales sur des thématiques prioritaires	288
<i>Bourses régionales : affiner la logique des quotas</i>	288
<i>Bourses cofinancées : passer en appel à candidatures</i>	288
4.7 Conclusion	288

CHAPITRE 7

QUELS POSITIONNEMENTS POUR LA RECHERCHE PUBLIQUE DANS L'ESPACE EUROPÉEN ET INTERNATIONAL ?	291
1. Introduction	292
<i>Rémi Barré</i>	
2. La construction de l'Espace européen de la recherche et ses conséquences pour l'organisation de la recherche française	293
<i>Pierre Papon</i>	
2.1 La longue gestation de l'Espace européen de la recherche	293
2.2 Scénarios multiples pour une Europe de la recherche	295
2.3 Qu'est-ce qu'un Espace européen de la recherche ?	296
2.4 La recherche française dans l'Espace européen de la recherche	297
2.5 Le rôle clé des acteurs nationaux	301

3. Les organismes de recherche dans l'Espace européen de la recherche	302
<i>Jean-François Minster</i>	
3.1 Comment définir un organisme de recherche ?	302
3.2 Une logique naturelle de changement du dispositif de recherche	303
3.3 Face à des enjeux externes et des logiques internes en évolution, quels sont les forces et les faiblesses des organismes de recherche ?	304
3.4 Quelles sont les opportunités qui s'offrent aux organismes, et les difficultés auxquelles ils doivent faire face ?	305
3.5 Quelle place spécifique pour les organismes dans l'Espace européen de la recherche ?	305
3.6 Les politiques de recherche européenne et ses instruments sont-ils adaptés aux organismes ?	306
3.7 Conclusion	306
4. La compétition entre institutions de recherche et la mesure de l'excellence ..	307
<i>Laurence Esterle</i>	
4.1 Introduction	307
4.2 Trois illustrations contrastées de repérage et d'évaluation de la performance en matière de RD	308
4.2.1 L'initiative européenne de la cartographie de l'excellence	308
4.2.2 Une entreprise individuelle : le « classement des universités de Shanghai »	311
4.2.3 La construction d'indicateurs interinstitutionnels en France	313
4.3 En guise de conclusion : classer n'est ni mesurer, ni caractériser la performance en matière de RD	315

CHAPITRE 8

L'EXPERT ET LE SYSTÈME DE RECHERCHE PUBLIQUE	319
1. Introduction	320
<i>Rémi Barré</i>	
2. Un nouveau contexte de la décision publique, de nouvelles interactions entre recherche et pouvoirs publics	321
<i>Yves Le Bars</i>	
2.1 Introduction	321
2.2 L'évolution du contexte de la décision publique depuis les années cinquante	323
2.2.1 L'expert « décideur » : satisfaire les besoins de base	323
2.2.2 Le décideur et les experts : une réponse à la contestation	324
2.2.3 L'expert, le décideur et les autres : inventer son futur	325
2.2.4 Formuler les politiques publiques	326
2.3 De nouvelles règles pour élaborer la décision publique, une nouvelle place pour la recherche	327
2.3.1 Prendre en considération la méfiance de l'opinion	327
2.3.2 Un processus par étapes qui permette une interaction entre les experts et le public	328
2.3.3 Une structure des acteurs	329
2.3.4 Un comportement	330

2.4	<i>La clarification des rôles négociés avec « l'État-tutelle » : les contrats quadriennaux</i>	330
2.4.1	Le cas du Cemagref	331
2.4.2	Le cas du BRGM	334
2.4.3	L'Andra	335
2.4.4	Quel bilan peut-on tirer de ces contrats quadriennaux ?	337
2.5	<i>De nouveaux processus de travail en commun, entre établissements publics et « Pouvoirs publics-clients »</i>	338
2.5.1	Le cas du Cemagref	339
2.5.2	Le cas du BRGM	340
2.5.3	Au niveau des ministères	340
2.5.4	Le cas de la politique de gestion des déchets radioactifs les plus dangereux	340
2.5.5	Besoin de médiateurs ?	342
2.5.6	Des mécanismes financiers adaptés	343
2.6	<i>Conclusion</i>	344
3.	<i>La construction de l'expertise collective au Cemagref, une démarche en cours</i>	345
	<i>Gérard Brugnot et Marie-Pascale Baligand</i>	
3.1	<i>Introduction</i>	345
3.2	<i>L'émergence de l'expertise scientifique collective</i>	346
3.2.1	Définitions	346
3.2.2	Petite histoire de l'expertise scientifique	347
3.2.3	Références et repères français	347
3.3	<i>Une réflexion sur l'expertise scientifique collective dans le domaine des risques</i>	347
3.4	<i>Le récit de l'expertise Gard</i>	348
3.4.1	Contexte	348
3.4.2	La demande	348
3.4.3	Le recrutement des experts	349
3.4.4	La conduite de l'expertise	349
3.4.5	Les produits	350
3.4.6	Les conclusions méthodologiques	350
	A. Intérêt d'un modèle	351
	B. Du modèle à la réalité	351
3.5	<i>Le récit de l'expertise Séchilienne</i>	352
3.5.1	Contexte	352
3.5.2	La demande	352
3.5.3	Le recrutement des experts	353
3.5.4	La conduite de l'expertise	353
3.5.5	Les produits de l'expertise	354
3.5.6	Les conclusions méthodologiques	354
3.6	<i>Le récit de l'expertise des crues du Rhône</i>	355
3.6.1	Contexte	355
3.6.2	La demande	355
3.6.3	Le recrutement des experts	355
3.6.4	La conduite de l'expertise	356
3.6.5	Les produits de l'expertise	356
3.6.6	Un coup de théâtre	356

3.7 <i>Le récit de l'expertise des crues du Rhône (bis)</i>	356
3.7.1 Les conférences de consensus	357
3.7.2 Organisation de la conférence de consensus « Crues du Rhône »	357
3.7.3 Le recrutement des experts	357
3.7.4 La conférence de consensus (Lyon, du 26 au 28 juillet 2005)	358
3.7.5 Le produit de l'expertise	359
3.7.6 Les conclusions méthodologiques	359
3.8 <i>Le récit de l'expertise du Marais poitevin</i>	359
3.8.1 Contexte	359
3.8.2 La demande	360
3.8.3 La procédure suivie	360
3.8.4 Le recrutement des experts	360
3.8.5 La conduite de l'expertise	360
3.8.6 Les produits de l'expertise	361
3.8.7 Les conclusions méthodologiques	361
3.9 <i>Retour d'expérience</i>	361
3.9.1 Enseignements	361
3.9.2 Difficultés	362
A. Les savants	362
B. Les politiques	362
3.10 <i>Suites et perspectives</i>	363
3.11 <i>Conclusion</i>	363
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	365
LES AUTEURS	371

