

# **Quelle gouvernance pour une organisation de professionnels ? L'apport d'une redéfinition du concept d'autonomie de champ dans la recherche publique**

**Ottmann, Jean-Yves**

**Université Paris-Dauphine**

**jean-yves.ottmann@dauphine.fr**

## **Résumé :**

---

La recherche publique n'est pas étudiée par les sciences de gestion, que ce soit comme objet ou sujet. Pourtant, c'est un archétype d'organisation professionnelle. Or, l'autonomie de champ est un concept central des études qui portent sur le monde de la science. Cette recherche se propose d'étudier comment les laboratoires de recherche publique d'aujourd'hui s'adaptent à un contexte changeant en matière d'autonomie de champ et comment à partir de ces données empiriques il pourrait être possible d'utiliser le concept d'autonomie de champ pour enrichir la question du management des professionnels. Cette recherche repose sur une étude de cas multiples menée avec une méthode ethnographique et analysée de manière inductive.

**Mots-clés :** autonomie de champ, organisation professionnelle, gouvernance

---

# **Quelle gouvernance pour une organisation de professionnels ? L'apport d'une redéfinition du concept d'autonomie de champ dans la recherche publique**

## **INTRODUCTION**

La France bénéficie historiquement de nombreux organismes publics de recherche, que ce soient des Établissements Publics Scientifique et Technologiques (EPST), tels que les universités, le CNRS, l'INRA, l'INSERM, l'INRIA<sup>1</sup>, etc., ou qu'ils soient d'autres statuts juridiques, comme le CNES ou le CEA<sup>2</sup>. Par définition, un organisme de recherche publique est un archétype d'organisation de professionnels et de travailleurs du savoir, une bureaucratie professionnelle au sens de Mintzberg (1982). Or, le management de telles organisations peut être questionné (Ackroyd, Muzio et Chanlat, 2008; Bouchez, 2006; Drucker, 1999; Friedson, 1984). Comme les organisations de professionnels et de travailleurs du savoir sont amenées à prendre davantage d'importance dans notre économie (Drucker, 1994; Thévenet, 2006), il semble pertinent d'étudier les dynamiques présentes dans la recherche publique pour éclairer la question de l'organisation, de la gouvernance et du management des organisations de professionnels et de travailleurs du savoir.

Les organismes de la recherche ont dû changer leur gouvernance depuis une ou deux décennies, pour s'adapter à de nouvelles tendances.

D'une part, le secteur public voit se développer les principes du « nouveau management public » (Amar et Berthier, 2007; Mercier, 2001) (NPM par la suite), qui vise à appliquer aux services public des « bonnes pratiques » issues du management du secteur privé. On peut rattacher à cette tendance la volonté de faire passer le financement de la science d'un système de « subvention » donnée sans contrepartie par le gouvernement à un système de financement « par projet », où les gouvernements subventionnent des agences qui ont pour charge de

---

<sup>1</sup> Centre National pour la Recherche Scientifique (CNRS), Institut National de Recherche Agronomique (INRA), Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (INSERM) et Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique (INRIA).

<sup>2</sup> Centre National d'Études Spatiales (CNES) et Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives (CEA), qui sont des Établissements Publics à Caractère Industriel et Commercial (EPIC).

répartir cette manne entre des projets mis en concurrence et évalués de manière rigoureuse (Barrier, 2011; Hubert et Louvel, 2012; Montlibert, 2004). Cette évolution du financement du système scientifique par les autorités gouvernementales n'est pas directement associée au NPM par la littérature. Toutefois, on y constate les mêmes postulats, et elle conditionne la gouvernance actuelle des organismes de recherche publique.

D'autre part, cette évolution dans les modes de financement rejoint des changements plus profonds du système scientifique. Le fonctionnement du système scientifique est spécifiquement étudié par la littérature des *science studies*, par exemple les travaux fondateurs de Kuhn (2008) ou de Merton (1973). Au-delà du questionnement de ce champ sur la création et la légitimation de la connaissance scientifique par les sciences, il contient un certain nombre de théories et de propositions qui convergent vers l'idée que le rapport entre science et société n'est plus le même qu'il y a quelques décennies (Nowotny, Scott et Gibbons, 2003; Shapin, 2008b). Il semble que le champ scientifique devienne moins autonome<sup>3</sup>, que la notion « d'utilité » en change les valeurs et que « *les scientifiques ne sont plus des prêtres* » (Shapin, 2008a). Cette dynamique est convergente avec les principes qui sous-tendent le NPM, et en conséquence avec le financement de la science par projet. Toutefois, cette évolution ne se fait pas sans opposition du monde de la recherche publique française, et des voix s'élèvent pour défendre « l'autonomie de champ » de la recherche publique (Gaulejac, 2012; Guyon, 2012; Montlibert, 2004). Elle est alors présentée comme indispensable à la production d'une science « de qualité », avec force arguments historiques ou épistémologiques à l'appui.

Or, si l'autonomie de champ est si centrale dans le bon fonctionnement de la recherche publique et que la recherche publique est un archétype d'organisation de professionnels et de travailleurs du savoir, il convient de se demander s'il est nécessaire de réfléchir en termes d'autonomie de champ la gouvernance des autres organisations de professionnels et de travailleurs du savoir. Cette communication est une exploration de la manière dont une analyse de l'autonomie de champ actuelle des organismes de recherche publique pourrait éclairer la question de l'organisation, de la gouvernance et du management d'organisations de professionnels et de travailleurs du savoir.

## **1. L'AUTONOMIE DE CHAMP ET LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES**

---

<sup>3</sup> Au sens de la sociologie des champs (Bourdieu, 1975, 1976).

Cette section va tout d'abord présenter l'autonomie du champ scientifique tel qu'il est défini dans les *science studies* (1.1.). Dans un second temps, il sera interrogé la manière dont ce concept se décline aujourd'hui dans la gouvernance et le management de la recherche publique (1.2.). Enfin, ce concept sera relié à la question du management des organisations de professionnels (1.3.).

### **1.1. L'AUTONOMIE DE CHAMP COMME CONCEPT CENTRAL DES ÉTUDES SUR LA SCIENCE**

De nombreux travaux étudient directement ou indirectement le lien entre science et société (e.g. Bauchspies, 2006; Cole, 1992; Collins et Pinch, 1994; Hackett, 2008; Nowotny *et al.*, 2003; Shapin, 2008a; Vinck, 2007). En effet, le système scientifique s'intègre dans le système social, politique et économique, et c'est un enjeu de la « science de la science » que de comprendre ou de proposer une forme optimale pour cette intégration. L'ensemble de cette littérature converge vers un consensus, souvent de manière implicite : l'importance, si ce n'est la primauté, de l'autonomie du champ scientifique.

L'autonomie du champ se définit par la capacité de ses agents (en l'occurrence, les scientifiques), à se soustraire aux intérêts externes et agir et s'évaluer en fonction de normes internes au champ (Bourdieu, 2009). Cette autonomie est toujours relative, puisqu'elle est défendue ou développée là où le champ « s'oppose » à des acteurs d'autres champs (Bourdieu, 1976). De plus, au sein du champ, les intérêts personnels sont parfois divergents, et le champ est soumis à des luttes internes selon les ressources des acteurs (Bourdieu, 1975). Toutefois, la définition d'un champ autonome n'est pas si évidente qu'il ne le semble, et peut prêter à des controverses<sup>4</sup>.

Pourtant, des éléments empiriques remettent en question la centralité de ce concept pour expliquer le « bon » fonctionnement de la recherche, ou la production de science « de qualité ». Historiquement, des champs scientifiques subornés au dernier degré ont quand même produit de la connaissance scientifique. C'est notamment le cas des recherches à visées militaires développées durant les deux conflits mondiaux, qui étaient totalement soumises aux pouvoirs politiques et militaires (Cornwell, 2008). Par ailleurs, des organismes de recherche publique sont soumis à une gouvernance directe de l'État sans pour autant cesser de « produire de la science », comme par exemple le CEA ou le CNES en France (Vinck, 2007).

---

<sup>4</sup> L'Association Française de Sociologie a organisé une journée d'étude sur ce sujet le 12 février 2015 à Paris, intitulée « L'autonomie en questions ».

La centralité de ce concept dans la conception qu'ont les *science studies* d'une bonne gouvernance de la recherche s'inscrit aussi dans une perspective historique, d'une époque où la science était « pourvoyeuse de modernité » et où les scientifiques avaient en conséquence quasiment un pouvoir « pastoral » (Foucault, 2004). Les années 1950 à 1970 étaient en effet ancrées dans un paradigme social de la modernité en marche (Bourdieu and Boltanski 2008), et la science était le fondement de cette modernité (Shapin, 2008a). Cela n'est plus le cas aujourd'hui (Shapin, 2008a). La modernité est considérée comme acquise : la science doit composer avec ce nouveau paradigme sociétal et se trouver une nouvelle place<sup>5</sup>. Cette évolution peut être résumée par l'affirmation de S. Shapin comme quoi « *les scientifiques ne sont plus des prêtres* » (Shapin, 2008a). En conséquence, les paradigmes actuels subordonnent davantage la science à la société (Hackett, 2008; Nowotny *et al.*, 2003; Shapin, 2008a). Cela s'inscrit de plus dans un assèchement généralisé des finances publiques, qui pousse les gouvernements à être plus exigeants sur l'affectation de leurs subsides. Toutefois l'affirmation de la nécessité de l'autonomie du champ scientifique est encore présente dans les *science studies* et dans le monde scientifique.

On peut d'ailleurs certainement rattacher les classements internationaux et la compétition entre institutions de recherche en partie à ce changement de paradigme (bien qu'ils aient aussi des enjeux financiers).

## **1.2. LA GOUVERNANCE DE LA RECHERCHE PUBLIQUE ET LE MANAGEMENT DES LABORATOIRES**

Cette question de l'autonomie du champ scientifique s'exprime concrètement dans la problématique de la gouvernance de la recherche publique (Bauchspies, 2006; Vinck, 2007) et de la direction des laboratoires (Castagnos et Echevin, 1981; Louvel, 2011). En cela, ce concept des *science studies* est une dimension qui peut et qui doit dialoguer avec les sciences de gestion.

La gouvernance de la recherche publique en France par les instances gouvernementales a profondément changé depuis le début des années 2000. Un nouveau principe dit que la recherche doit d'une part être performante et d'autre part avoir des débouchés économiques<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Il ne sera pas non plus entamé ici de réflexion sur la possibilité d'analyser cette question de changement de paradigme sociétal par un cadre conceptuel de type postmoderniste.

<sup>6</sup> C'était l'enjeu de la « loi d'orientation et de programmation pour la recherche et l'innovation (LOPRI) » prévue par le gouvernement Raffarin 3 (Collectif, 2011; Montlibert, 2004). On peut aussi citer la « loi

Dit autrement, la recherche doit être « utile ». Ce nouveau paradigme s'exprime essentiellement à travers le financement de la science. Plus spécifiquement, là où auparavant la recherche publique était financée par une subvention relativement abondante et associée malgré cela à une réelle indépendance des institutions et des laboratoires, le financement par projet de la science est maintenant un principe central et structurant pour l'ensemble de la recherche publique (Barrier, 2011; Guyon, 2012; Jouvenet, 2011; Malissard, Gingras et Gemme, 2003). Ces nouveaux modes de financement ont des répercussions sur la gouvernance interne des organismes de recherche et sur les laboratoires.

Il est difficile d'évaluer l'adaptation de la recherche publique française à ce nouveau fonctionnement : à défaut de percevoir des résultats clairs en terme de productivité scientifique, le monde de la recherche dénonce le stress et les difficultés induits par ce nouveau paradigme (Durat et Brunet, 2014; Flot, 2014; Guyon, 2014; Thomine, 2014).

Toutefois, les critiques de cette gouvernance semblent parfois structurées autour d'un discours davantage politique plutôt que sur des démonstrations rigoureuses (e.g. Collectif, 2011; Gaulejac, 2012; Montlibert, 2004). En effet, il existe à l'inverse des travaux qui montrent que le nouveau système produit des effets positifs, comme la disparition des « mandarins », ces directeurs de laboratoire inamovibles et omnipotents, ou une valorisation du rôle réel des doctorants dans les laboratoires (Barrier, 2011). Plus largement, ces nouveaux modes de financements ont des effets sur l'organisation des institutions de recherche et sur leur gouvernance, avec une recomposition des rapports de pouvoir et d'autonomie : par exemple une individualisation de la recherche, et de ce fait des réflexions sur le moyen de maintenir des solidarités au niveau des institutions (Hubert et Louvel, 2012; Louvel, 2007). En cela, les nouvelles formes de financement de la recherche recomposent les régulations du travail dans les laboratoires de recherche publics (E. Reynaud et Reynaud, 1994; J.-D. Reynaud, 1988). En effet, la régulation formelle porte les injonctions à la recherche de financement ou les mécanismes de solidarité budgétaire, tandis que la régulation collective voit apparaître une recomposition des dynamiques sociales, plus individuelles et plus égalitaires.

L'activité d'un laboratoire et l'ensemble des membres qui le composent sont en général placés sous la supervision d'un responsable dont le titre et les modes de nomination varient selon les institutions et les époques (Castagnos et Echevin, 1981; Louvel, 2011; Tapie, 2006). Ce responsable peut être de fait assimilé à un manager intermédiaire ou de proximité, dans le

---

Allègre » de 1997, la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (2007) et celle de 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

cadre d'une activité d'expertise. Cette dimension de l'activité d'un laboratoire se rattache aux sciences de gestion ; d'ailleurs cet angle d'analyse tend à être ignoré des *science studies* et de la sociologie des sciences (Ottmann, 2015). Plus spécifiquement, la question de leur rôle par rapport à l'autonomie du champ n'est étudié ni directement ni indirectement par ces approches. Or, la manière dont les managers de la recherche publique gèrent cette question devrait pouvoir dialoguer avec les théories de science de gestion sur le management ou la gouvernance des organisations de professionnels et de travailleurs du savoir.

### **1.3. LE MANAGEMENT DES ORGANISATIONS DE PROFESSIONNELS ET DE TRAVAILLEURS DU SAVOIR**

Ces dimensions de la littérature sur les sciences sont intéressantes d'un point de vu des sciences de gestion puisque la recherche publique est un archétype d'organisations professionnelles, au sens de Mintzberg : le sommet stratégique a peu de pouvoir, la ligne hiérarchique est aplatie, et le cœur opérationnel est très autonome de par sa compétence (Mintzberg, 1982). Cette position de professionnels est par ailleurs défendue par le monde scientifique Français, où le statut académique semble particulièrement recherché (Louvel, 2004).

Les organisations employant de nombreux professionnels ont été étudiées, avec les formes de régulation spécifique que cela pouvait nécessiter (Friedson, 1984). Les professionnels sont, d'après la synthèse de M. Thévenet, une population qui partage (Thévenet, 2006) :

- L'autonomie, à la fois dans l'exécution et dans l'évaluation, puisque les professionnels ont leurs propres normes et règles
- L'autorité reconnue par les autres, qu'ils soient pairs ou non-professionnels
- L'application de standards éthiques élevés
- Une évaluation de la performance par les pairs de l'entreprise ou de l'extérieur
- Un investissement dans le travail moins égocentré que pour les autres salariés

Il est intéressant de voir que ces critères sont concordants avec les principales approches des *sciences studies*<sup>7</sup>. Cette convergence conceptuelle montre l'intérêt du concept d'autonomie de champ pour aborder la gouvernance et le management d'organisations de professionnels.

Cette réflexion sur les professionnels rejoint la littérature des sciences de gestion sur le management des organisations d'experts et de l'expertise. D'autant qu'il existe dans certaines

---

<sup>7</sup> Notamment les définitions autour de l'éthos de la recherche ou des matrices disciplinaires (Kuhn, 2008; Merton, 1973).

sciences dures une réelle porosité entre l'emploi en secteur public et privé (Fort et Fixari, 2005; Strauss, 1963), bien qu'elle ait évidemment des limites (Louvel, 2004).

Les approches qui étudient le management de la Recherche & Développement (R&D) insistent sur l'importance de la communication dans le bon fonctionnement de cette activité et sur l'autonomie nécessaire aux équipes (Roger, 1991; Tarondeau, 2003). Par ailleurs, il est fait une distinction entre les chercheurs dont l'estime et la loyauté vont au « collègue invisible des pairs » de leur profession scientifique (au sens de Crane, 1969) et les ingénieurs ou techniciens, plus intégrés à l'organisation. Ces études sur la R&D rejoignent les conclusions des études portant sur les scientifiques en industrie pour pointer l'inadéquation des méthodes et outils du management traditionnel pour impliquer, motiver et conserver les experts (Kornhauser, 1982; Tarondeau, 2003).

Alain Roger (Roger, 1991) présente à partir d'une échelle construite sur une dizaine de questions sept profils différents de chercheurs en entreprise, classés selon deux axes : leur orientation organisationnelle (loyauté et investissement dans l'entreprise) ou professionnelle (loyauté et investissement dans le collègue invisible). Ce modèle montre une convergence dans les éléments que les chercheurs en R&D considèrent principalement comme source de motivation : le cadre professionnel (nature de la tâche, intérêt, développement, compétence des collègues), statut et avantages liés (rémunération, autonomie, réputation), et enfin l'environnement de travail (équipements, sécurité de l'emploi, prestige de l'entreprise). En plus de ces trois axes, il semble possible de proposer une interprétation différente des résultats bruts présentés par l'auteur. En effet, la principale motivation de ces salariés semble être la capacité à résoudre la science *dans le temps* : les principaux items sont « utilisation et développement des compétences », « compétence des collègues », « intérêt du sujet », « sécurité de l'emploi » et « moyens techniques disponibles » (Roger, 1991). Ce sont là des éléments qu'on pourrait aussi rattacher au concept d'autonomie de champ.

Enfin, on retrouve les mêmes réflexions d'après P. Drucker (1999) en ce qui concerne les travailleurs du savoir : ils doivent se manager eux-mêmes et avoir de l'autonomie. Cela rejoint d'ailleurs les principes de la bureaucratie professionnelle de Mintzberg. P. Drucker propose cinq principes de management des travailleurs du savoir :

- L'innovation continue est une part du travail, de la tâche et de la responsabilité des travailleurs du savoir,



- Les travailleurs du savoir ont besoin de continuer d'apprendre des travailleurs du savoir, mais aussi de leur enseigner,
- La productivité des travailleurs du savoir n'est pas, du moins pas en priorité, une question de quantité. La qualité est au moins aussi importante,
- La productivité des travailleurs du savoir demande que les travailleurs du savoir soient vus et traités comme des ressources et non des coûts,
- La productivité des travailleurs du savoir nécessite qu'ils veuillent travailler pour l'organisation à la préférence de toute autre opportunité.

Là encore, on peut identifier une proximité conceptuelle entre ces propositions et les principes de l'autonomie de champ.

L'ensemble de cette revue de littérature sur le concept d'autonomie de champ dans les *science studies*, les contraintes actuelles du management des organismes de recherche publique, et les particularités du management des professionnels et des travailleurs du savoir conduit à proposer la problématique suivante :

Dans quelle mesure la manière dont des laboratoires publics de recherche gèrent actuellement leur autonomie de champ pourrait enrichir les théories sur la gouvernance et le management des organisations de professionnels ?

## **2. UN ORGANISME PUBLIC DE RECHERCHE PARTICULIER**

Cette recherche a été menée avec une démarche qualitative visant à produire une analyse compréhensive de la situation (Chanlat, 2005; Dumez, 2013). Ce travail s'est inséré dans une étude plus large portant sur le rapport au travail des métiers scientifiques, et conduite au CEA entre 2012 et 2015 (Ottmann, 2015).

Cette section va présenter les particularités de cet organisme (2.1.), puis plus spécifiquement les quatre cas internes au CEA exploités (2.2.), et enfin la méthode de type compréhensive, ethnographique et inductive qui a été employée (2.3.).

### **2.1. LE CEA**

Le Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives (CEA) est un organisme public de recherche de grande taille, de 19 000 salariés (dont 16 000 permanents) répartis dans 10 établissements. L'organisme a historiquement un objectif de service aux politiques

publiques : d'abord pour le champ du nucléaire, et aujourd'hui dans d'autres domaines. Toutefois, le CEA représente plus de quatre cent laboratoires qui ne sont absolument pas tous soumis à la même pression de la part des pouvoirs publics. Beaucoup d'eux ont une autonomie de champ plus ou moins marquée.

L'organisation du CEA est toutefois différente des principales institutions de recherche publiques françaises (universités et CNRS) : il a en effet un fonctionnement beaucoup plus managérial que le reste des établissements de recherche publique (Rosental, 1991; cité dans Vinck, 2007). Cela s'explique par son histoire et ses objectifs (par exemple l'organisation des essais nucléaires français), mais aussi par sa dépendance à des tutelles ministérielles et par sa culture interne<sup>8</sup>. Cette organisation managériale peut même faire que certaines parties du CEA ont un fonctionnement proche de la R&D industrielle.

L'organisme est enfin soumis aux mêmes changements dans sa gouvernance que le reste de la recherche publique française, notamment pour ses modes de financements : environ 40% de son budget (1,8 de 4,2 milliards d'euros annuels) provient de financements externes et sur projet et non de la subvention étatique.

Le CEA est donc une organisation hybride, qui s'inscrivait déjà historiquement dans un mode de fonctionnement et une organisation qui correspondent aux nouvelles attentes de la gouvernance de la recherche. Toutefois, il est aussi ancré dans le champ de la recherche qui est autonome au sens de la sociologie des champs et certains de ses laboratoires (de l'ordre de 25 ou 30%) sont actuellement dans une situation similaire au reste de la recherche publique française.

De par la conjonction de ces deux éléments, le CEA semble être un objet d'étude particulièrement adéquat pour étudier l'adaptation de laboratoires publics de recherche aux nouvelles configurations de l'autonomie du champ scientifique. Il est suffisamment proche de la recherche publique traditionnelle pour partager ses dynamiques, mais suffisamment proche d'organisations du secteur privé pour élargir facilement les conclusions de cette recherche à d'autres organisations professionnelles.

## **2.2. QUATRE LABORATOIRES TRÈS DIFFÉRENTS**

---

<sup>8</sup> C'est un organisme « d'ingénieurs », dont beaucoup de cadres dirigeants sont issus de grandes écoles d'ingénieurs : École Polytechnique, École Centrale, École des Mines, etc.

Cette recherche est une étude de cas multiples enchâssés (Hlady Rispal, 2002; Yin, 2013) conduite au sein de l'organisme, dans quatre laboratoires choisis selon des axes de différenciation considérés comme significatifs par les *sciences studies*<sup>9</sup> :

- La discipline : chimie, physique, etc.
- La taille : nombre de permanents et non permanents
- La position dans le champ scientifique : recherche fondamentale ou appliquée
- Les modes de financement : subvention étatique, projets ANR ou Europe, etc.
- L'ouverture : activité interne ou externe (partenariats, consortiums, etc.)

Au final, ces laboratoires se répartissent tel que le montre la figure 1.

---

<sup>9</sup> D'autres aspects considérés comme significatifs par les sciences studies (tels que l'ancienneté du laboratoire ou la légitimité dans la communauté de ses membres) n'ont pas pu être utilisés pour choisir les cas.

Figure 1 : détail des cas

		Position dans le champ scientifique			
		Recherche fondamentale	Recherche appliquée		
Ouverture	Interne	<b>Laboratoire n°1</b> Chimie organique <i>*Subvention, ANR, Europe, multi-guichets</i>	<b>Laboratoire n°2</b> Physico-chimie <i>*Subvention, partenariats industriels (AREVA, EDF, ANDRA)</i>	Forte composante de chimie	Discipline
	Externe	<b>Laboratoire n°3</b> Astrophysique <i>*Subvention, Europe</i>	<b>Laboratoire n°4</b> Interfaces hommes-machines <i>*Partenariats industriels, ANR</i>		
		<15 personnes	>20 personnes		
		<b>Taille</b>			

Cette diversité dans les laboratoires étudiés et l'hétérogénéité du CEA justifient cette conception de la méthodologie comme une étude de cas multiple et non comme de multiples recueils de données dans le cadre d'une étude de cas unique. En effet, les laboratoires n°2 et 4 correspondent au nouveau paradigme sociétal (la science « utile ») : le n°2 s'occupe essentiellement d'expertise pour le secteur industriel (notamment l'industrie nucléaire) dans le cadre de très gros partenariats négociés (projets bipartites ou tripartites avec AREVA, EDF ou l'ANDRA), tandis que le n°4 fait du transfert technologique vers l'industrie française (avec une activité à la frontière entre la recherche et le développement). Ce n'est pas le cas du laboratoire n°3 puisque la cosmologie n'a pas de retombée économique, qui néanmoins « sur-performe » dans ce nouveaux fonctionnement de la recherche (plusieurs ERC<sup>10</sup> obtenues, 100% de succès sur les dépôts de projet à l'Europe). Enfin, si le laboratoire n°1 réussit à fonctionner dans cette (plus si) nouvelle gouvernance de la recherche, c'est celui qui est encore le plus proche d'un fonctionnement « ancien », bien que ses découvertes aient fréquemment des intérêts sociétaux (du biomédical essentiellement).

<sup>10</sup> European Research Council, des bourses de recherche de montants extrêmement importants.

### **2.3. MÉTHODE ETHNOGRAPHIQUE ET ANALYSE INDUCTIVE**

Le cœur du matériau de cette recherche consiste en des entretiens avec soixante-douze membres variés de l'organisation. Vingt-neuf membres des laboratoires illustratifs des divers statuts présents dans les équipes ont été interrogés, ainsi que les quatre managers concernés. Pour permettre l'enchâssement des cas, treize personnes de la structure (N+2 ou N+3 équipes des laboratoires, ainsi que des personnes hiérarchiquement rattachées directement aux N+2 ou N+3, en variant le plus possible les profils et missions concernés) ont été interrogées, ainsi que huit personnes « contextuelles » (responsable RH, médecin du travail, etc.). A ces entretiens ont été ajoutés dix-sept entretiens conduits lors de recherches antérieures aux CEA sur des sujets proches. Le panel de personnes interrogées est illustratif de la diversité des activités et des organisations « locales » du CEA et a été constitué par prise de contact direct et sur volontariat. Tous les entretiens ont été conduits de manière semi-directive (Beaud et Weber, 2003; Romelaer, 2005).

Enfin, une démarche d'observation de terrain a complété les entretiens. Elle s'est composée de huit à dix jours d'observation, participante ou non, dans chacun des laboratoires du terrain : durant ces périodes, l'observateur a vécu « en immersion dans les laboratoires », en y disposant d'un bureau et en y passant ses journées. Cela lui a permis d'observer le déroulement de manipulations, des échanges formels ou informels entre membres du laboratoire, des réunions de laboratoire ou des assemblées générales de service, etc. En plus de cette vie « en laboratoire », l'observateur a participé en tant qu'acteur (animateur de séminaires de travail) à trois journées ponctuelles dans d'autres laboratoires ou entités scientifiques du CEA. L'ensemble de ces observations représente environ trente-deux jours.

Toutes ces observations ont été faites sans grille formelle, en respectant des méthodes ethnographiques malgré la courte durée de l'observation (Beaud et Weber, 2003; Chanlat, 2005), et ont été transcrites dans un journal de terrain. Elles ont servi à mettre en perspective les données recueillies en entretien et non de matériau directement exploitable, à cause de la difficulté à observer les activités expertes (Bisseret, Sebillotte et Falzon, 1997).

Les données ont ensuite été analysées avec le logiciel Nvivo dans une approche inductive. Dans un premier temps, l'ensemble des données a été codé dans une analyse multithématique de contenus d'une relative simplicité. Toutes les mentions relatives à plusieurs thèmes ont été identifiées :

- Un champ scientifique autonome (autonomie *du* champ)

- Un champ scientifique hétéronome (hétéronomie *du* champ)
- Autonomie *dans* le champ
- Soumission *dans* le champ
- La gouvernance de la science, les injonctions les obligations qu'elle entraîne

Ces premières extractions ont ensuite été regroupées de manière inductive dans neuf thèmes pour conduire à l'analyse présentée ci-dessous (Gioia, Corley et Hamilton, 2013). Trois dimensions d'analyses ont émergés de manière inductive : la question de la dépendance financière par rapport à l'autonomie de champ de la recherche publique, les capacités et stratégies des acteurs des laboratoires pour maintenir, défendre ou développer leur autonomie de champ, et enfin la manière dont les laboratoires se soumettent aux nouvelles injonctions de la gouvernance de la recherche publique<sup>11</sup>.

### **3. L'AUTONOMIE DE CHAMP DANS LA RECHERCHE PUBLIQUE D'AUJOURD'HUI**

Cette section va présenter les données issues des quatre cas. Tout d'abord les enjeux financiers de la recherche publique (3.1.), puis la manière dont les équipes défendent leur autonomie de champ (3.2.) et enfin comment les équipes de laboratoires fonctionnent dans la nouvelle gouvernance de la recherche publique (3.3.).

#### **3.1. LA CONTRAINTE FINANCIÈRE**

La notion d'autonomie du champ scientifique telle qu'elle est utilisée dans les *science studies* ne se confronte que peu aux conséquences empiriques des enjeux financiers de l'organisation de la science. Pourtant, il semble difficile de s'affranchir de cette question financière : *a minima*, il faut que les salaires des équipes de recherche soient payés par quelqu'un, et les expérimentations en « sciences dures » peuvent rapidement être coûteuses, surtout dès lors que de très grands instruments sont nécessaires (supercalculateurs, lasers, accélérateurs de particules, etc.). Dans la nouvelle organisation du système scientifique, cela passe par l'obtention de ressources financières externes. C'est ce qu'illustrent les extraits ci-dessous.

« Et de toute façon avec les dotations fixes c'est impossible de faire tourner un labo, donc il faut à chaque fois se tourner vers des collaborations industrielles, vers l'ANR, et ce n'est pas du toute une solution pérenne. »

---

<sup>11</sup> Cf. Annexe 1 pour la présentation de la construction inductive.

**Post-doctorant en chimie (Lab n°1).**

*« Si je me dis 'moi j'attends qu'on me file du pognon pour financer des thèses', bah je n'en ai pas. Mais ça ne me choque pas parce que j'ai toujours connu ça, aussi. Même aux années fastes j'ai été toujours en nécessité de prendre des sujets, à devoir faire financer mes sujets de thèse par l'extérieur. »*

**Chef d'un département de physico-chimie de 240 personnes (N+3 Lab n°2).**

Cette problématique des financements externes est accentuée par les volumes financiers très importants mis en jeu pour les sciences dures expérimentales. C'est ce qu'expriment les extraits suivants :

*« [...] environ 14 millions environ actuellement de recettes par an, et environ 250 contrats vivants. 250 contrats vivants, le, ce ne sont pas des très gros contrats. Quand tu vas aller à [Institut] tu verras des contrats de plusieurs millions d'€, nous des contrats de plusieurs millions d'€ c'est rarissime, on est plus sur des contrats de plusieurs centaines de kilo €. Voilà. Le montant moyen d'un contrat oscille entre 150 et 200k€ »*

**Adjoint en charge des affaires générales d'un institut de science de la matière de 600 personnes (Structure proche du Lab n°3)**

*L'adjointe administrative du directeur d'institut m'explique que l'institut représente 420 personnes, dont environ la moitié de permanents. Il fonctionne avec 26M€ annuels de budget, dont 20M€ sont abondés par la subvention CEA. Sur l'ensemble, 15M€ correspondent aux salaires des permanents, et 3M€ correspondent aux « mutualisés et aux fluides » (le fonctionnement des bâtiments).*

**Extrait du journal de terrain (Lab n°1)**

Peut-on en conséquence questionner le management de professionnels uniquement à l'aune de la qualité de leur production, sans prendre en compte le financement de cette production, tel que le fait implicitement le concept d'autonomie de champ ? Il semble là y avoir un écueil dans l'utilisation de ce concept pour comprendre le management d'organisation de professionnels. En effet, l'autonomie de champ des équipes est limitée par les concessions qu'elles doivent faire pour obtenir les financements externes cités ci-dessus. C'est par exemple ce qu'expriment ces deux responsables d'unité, qui fixent les orientations scientifiques de leurs laboratoires notamment en fonction des sources de financement disponibles :

*« [Ma] première tâche c'est l'équilibre budgétaire. Donc c'est de garantir un certain niveau de produit liés annuels<sup>12</sup>. L'objectif aujourd'hui c'est 50% de projets industriels et 50% de projets, collaboratifs [académiques]. »*

---

<sup>12</sup> On notera la terminologie pour parler de financements externes.

**Chef du laboratoire d'interfaces (Lab n°4)**

*« C'est-à-dire qu'en tant que chef d'unité j'ai la responsabilité des salariés et des équipements, mais je n'ai pas de pognon. Et en face de moi j'ai une direction d'objectif qui elle a les programmes, c'est elle qui négocie avec EDF, AREVA, tous les ans je suis en devoir de, j'ai 178 permanents, équivalent temps plein, 180 équivalent temps plein, et je suis en obligation de trouver 180 financés. »*

**Chef d'un département de physico-chimie de 240 personnes (N+3 Lab n°2)**

Les sommes nécessaires au bon fonctionnement de la recherche en science dure entraînent une remise en question de l'autonomie *réelle* de la science et oblige à interroger sa capacité à se financer par elle-même<sup>13</sup>. Le levier budgétaire pèse en conséquence de manière significative sur les laboratoires de recherche publique pour brider leur autonomie de champ. Toutefois, on constate que les professionnels de la science sont capables d'aller trouver leurs propres financements dans le cadre de la défense de leur autonomie locale de champ, malgré que la gouvernance globale ait changé et ne garantisse plus les subsides nécessaires à l'autonomie du champ dans son ensemble.

En l'état, comment les laboratoires publics de recherche défendent-ils leur autonomie ?

### **3.2. LA DÉFENSE DE L'AUTONOMIE DE CHAMP**

Dans un premier temps, le CEA dans son ensemble peut être considéré comme un acteur scientifique du (des) champ(s) de la recherche au sens déjà abordé, dont certains chercheurs ont une autonomie de champ significative, comme l'expliquent ces extraits :

*« Mais encore une fois [les axes thématiques] sont particulièrement vaste, donc en fait on peut dire qu'il y a une politique scientifique sur les thématiques mais pas de manière hyper précise. En fait, chacun à une liberté de projet qui est quand même très importante. [...] Non, on a un grand espace de liberté. »*

**Chef d'un laboratoire de chimie de 12 personnes (Lab n°1)**

*« Évidemment tu n'as pas non plus la liberté d'aller sur n'importe quel projet où tu veux aller, mais malgré tout ou tu as une liberté de choix et tu peux choisir dans quelle, dans quelle, comment dire, dans quelle thématique tu vas intervenir en particulier. »*

**Chercheur en astrophysique (Lab n°3)**

---

<sup>13</sup> Il ne s'agit bien entendu pas de sa capacité à être rentable, notion qui n'a aucun sens dans le cadre notamment de la recherche fondamentale, mais de sa capacité à disposer des fonds nécessaires à son fonctionnement, quels que soient les modalités de leur obtention.



Toutefois, cette situation proche de l'autonomie de champ tel qu'elle est définie dans les *science studies* n'est absolument pas généralisée dans l'organisme, et ce n'est pas le cas de nombre de ses équipes de recherche, comme le montre l'extrait ci-dessous.

*« De toute façon le système [de la Direction de l'Energie Nucléaire] fait que tout passe par la [Direction d'objectif (DOB)]. Après la DOB peut avoir elle-même un client externe, donc soit les partenaires historiques que sont EDF et AREVA, ou également des partenaires qui sont hors nucléaire, et à ce moment-là ça passe par la direction d'objectif qui s'appelle 'valorisation'. Mais en gros il y a un client qui est la direction d'objectifs. »*

**Chef d'un service de physico-chimie 75 personnes (N+2 Lab n°2)**

D'une manière plus générale, l'organisme n'est pas autonome par rapport aux pouvoirs publics : son administrateur général (dont le pouvoir en interne est significatif) est nommé par le gouvernement et un contrat d'objectif pluriannuel est négocié avec les ministères de tutelle (recherche, industrie, énergie, etc.). Mais cette absence d'autonomie de champ des équipes du CEA ne les empêche pas de produire articles, brevets, ou grandes réalisations scientifiques évalués par les pairs<sup>14</sup>. La capacité de production d'une « qualité » scientifique ne semble donc pas conditionnée à l'autonomie de champ.

Au niveau managérial, les chefs de laboratoire au CEA semblent en charge de l'articulation entre l'autonomie de champ théorique et les injonctions du système et de l'organisation. Il a été montré ci-avant qu'ils ont la responsabilité du bon équilibre financier et budgétaire de leur unité. Les extraits ci-dessous montrent comment, dans ce système contraint, les chefs de laboratoire défendent l'autonomie de champ de leur équipe :

*« Ce qui est extraordinaire ici, on a quand même la liberté, la flexibilité de faire ce qu'on veut ! Quand je vais voir mon chef et que je dis 'j'ai une idée, il faut qu'on pousse ça', normalement il ne dit pas non. Il va dire 'ok, on fait ça, vas-y, tu fais le début, et après on essaye de faire basculer ça, je ne sais pas, vers un projet national ou européen pour faire mûrir'. »*

**Chercheur en mécatronique, responsable de thématique (Lab n°4)**

*« J'essaye [...] justement de leur octroyer du temps pour qu'ils puissent travailler dans leur domaine d'intérêt, si, ou qu'ils puissent aussi avoir un volet où ils puissent dégager du temps pour eux pour faire ce qui leur plaît. »*

**Chef d'un laboratoire de physico-chimie de 25 personnes (Lab n°2)**

---

<sup>14</sup> 4735 publications dans des revues à comité de lecture en 2012, 794 dépôts de brevets prioritaires en 2013 (Rapport Annuel du CEA, 2014)

Ces deux extraits montrent que la maîtrise du système permet de dégager des marges de manœuvre, notamment en termes de disponibilité temporelle, qui sont autant d'espaces d'autonomie de champ.

Toutefois, la défense d'une autonomie scientifique par les chercheurs n'est pas exempte de certains paradoxes, que ce soit l'autonomie du champ ou l'autonomie de champ. En effet, dès lors qu'il est structuré, un champ scientifique fait peser des contraintes sur ses membres, qui peuvent dans les faits être aussi fortes voire davantage que ne le seraient des injonctions sociétales ou organisationnelles. C'est illustré par l'extrait suivant :

« *La physique est plus ouverte à des changements méthodologiques que ne le la communauté médicale, ou que ne l'était à l'époque dans le service où j'ai été, la communauté médicale.* »

**Chercheur en astrophysique, précédemment doctorant en biomédecine (Lab n°3)**

Dès lors, quelle différence pour une équipe ou un individu entre se soumettre à des injonctions gouvernementale explicite ou à celles des pairs, plus implicites car passant par le système de *reviewing*, mais tout aussi contraignantes ? Dans le second cas, le champ est considéré comme autonome, mais les acteurs eux ne le sont pas en son sein. Cette vision des choses peut expliquer que la défense de l'autonomie de leur champ ne soit pas forcément une priorité pour toutes les équipes de laboratoire.

### **3.3. FONCTIONNEMENT DANS LA NOUVELLE GOUVERNANCE DE LA RECHERCHE**

Le fonctionnement des équipes dans la nouvelle gouvernance de la recherche publique entraîne parfois une certaine ambivalence. En effet on constate dans un premier temps que pour des laboratoires positionnés sur un rapport à leur activité impliquant un ethos très indépendant, une grande autonomie de champ, les nouvelles injonctions peuvent poser problème. C'est raconté dans plusieurs entretiens, tel que dans le suivant :

« *Ce qui a pu perturber [les équipes] c'est le fait que à certains endroits où on mène une recherche très, très fondamentale on a voulu ces dernières années plus piloter et orienter les recherches. Donc ça a pu contribuer à des phénomènes de couches de résistance ou à des choses comme ça.* »

**Responsable RH (Structure Lab n°3)**

Toutefois, les équipes se sont globalement adaptées au nouveau système, que ce soit par des compétences déjà présentes ou des apprentissages. Il peut néanmoins persister de réelles disparités, comme l'explique ce responsable :

« Par exemple ceux qui sont très recherche fondamentale, ça ne change pas grand-chose, si ce n'est qu'ils ont de moins en moins pour bosser, mais sinon ça ne change pas grand-chose pour eux, parce que de toute façon ils ont toujours été dans des activités, généralement ils n'ont pas besoin d'énorme matériel [...]. À l'autre bout tu as des gens qui sont sur des thèmes extrêmement vendeurs, qui décrochent des tas de contrats, la masse fait que ça ne va pas non plus changer grand-chose et que finalement ils acquièrent une compétence pour relativement bien nager dans le système, ils font les piranhas et puis finalement ils en vivent pas mal. Et puis au milieu tu as les gens pour qui grosso modo, ils se rendent compte que 'tout ça pour ça'. Et c'est large, le milieu. Eux ils sont sur le 'ohlàlà la vache, tout ça pour ça, je me suis emmerdé à poser des tas de projets de machin, tout ça pour que in fine il y ait vingt-cinq personnes qui regardent ça, qui prennent un temps fou, et que finalement on me donne exactement la même somme que ce qu'on me donnait avant, ou 10% de moins que ce qu'on me donnait avant, quand on ne me demandait rien et qu'on me faisait confiance'. »

**Adjoint en charge des affaires générales d'un institut de science de la matière de 600 personnes (Structure proche du Lab n°3)**

Un bon fonctionnement dans la nouvelle gouvernance de la science passe essentiellement par la capacité à obtenir des ressources financières externes sans que cela ne soit une charge de travail trop importante (notamment en ne soumettant pas trop de projets qui soient refusés). Cette capacité à financer l'activité du laboratoire dans la durée est une compétence qui était présente dans les quatre laboratoires étudiés.

Toutefois, on constate que cette capacité à financer les activités passe par une perte de la liberté de fixer ses sujets de recherche *a priori*, avec une évaluation par les pairs *a posteriori*. Les ressources financières sont conditionnées à une certaine orthodoxie des sujets ou à une orientation thématique non-négociable, comme l'expriment les extraits ci-dessous.

« La thèse c'est notre dernier espace de liberté. Et si le mec il a envie de bosser sur le latin du moyen-âge au lac du Paladru, le mec il n'aura pas de thèse. C'est-à-dire que même la thèse qui est notre espace de liberté, même ça ce sera sur des sujet qu'il faudra à un moment donné vendre, cautionner. »

**Chef d'un département de physico-chimie de 240 personnes (N+3 Lab n°2)**

« Et on a du mal aussi à suivre les lignes de recherche stricte parce qu'on répond souvent à des appels qui sont déjà façonnés d'une manière ou d'une autre. Donc on est obligé plutôt de se positionner par rapport à l'appel, et pas par rapport à une problématique qu'on veut suivre. »

**Chercheuse en ergonomie des interfaces homme-machine (Lab n°4)**

Paradoxalement, ce n'est pas le système dans son ensemble qui est critiqué, mais seulement ses conséquences concrètes. La redéfinition du paradigme sociétal sur la gouvernance de la science n'est pas critiquée en elle-même, comme l'exprime ce manager :

« *Le côté la science éternelle et inamovible qui ne se commettra pas avec le grand capital, pfff, ça c'est, enfin il faut arrêter quoi. Je pense qu'on n'est plus dans ce monde-là, quoi* »

**Chef d'un département de physico-chimie de 240 personnes (N+3 Lab n°2)**

On constate par ailleurs une inversion complète de la contrainte, et l'existence d'équipes ou d'individus qui défendent une réelle autonomie de champ de part, justement, leur capacité à financer leurs projets et leur dépendance à une subvention « venue d'en haut ». C'est expliqué par les deux extraits ci-dessous :

« *[...] sachant que je pense que contrairement à une dizaine d'années où n'existait pas l'ANR, les façons de fonctionner maintenant font que les chercheurs sont relativement indépendants parce qu'ils vont venir assurer eux-mêmes leurs besoins en termes de ressources humaines, à travers des réponses à des ANR, ils récupèrent un budget pour financer les post-docs ou des thésards ou des ingénieurs en CDD et puis pour réaliser les acquisitions nécessaires pour leur projets* »

**Chef de laboratoire en biomédecine (Structure proche du Lab n°1)**

« *Il y a d'autres laboratoires où c'est complètement différent et où le chef de laboratoire est plutôt un manager pour essayer de soutenir ses administrés pour, je ne sais pas, obtenir un poste, avoir du soutien hiérarchique, quoi. Mais où chacun fait sa recherche dans son coin.* »

**Chercheur en astrophysique (Lab n°3)**

Les laboratoires de recherche publique se sont donc adaptés de manière variable à la nouvelle gouvernance de la recherche publique. Nous avons montré qu'ils continuent à défendre leur autonomie de champ, et que si certains laboratoires ou chercheurs ont vu leur autonomie diminuer dans ce nouveau système, *a contrario* d'autres ont pu l'exploiter pour augmenter leur autonomie.

#### **4. AUTONOMIE DE CHAMP ET MANAGEMENT DES ORGANISATIONS DE PROFESSIONNELS**

Cette section va discuter les résultats en deux temps. Tout d'abord, par un retour sur le concept d'autonomie de champ (4.1.), puis ensuite par une discussion de ce concept avec les sciences de gestion (4.2.).

#### 4.1. COMMENT DÉFINIR L'AUTONOMIE DE CHAMP AVEC UNE APPROCHE GESTIONNAIRE ?

Il semble dans un premier temps nécessaire de revenir sur la définition de l'autonomie de champ avant de pouvoir réfléchir à son utilité quant à la gouvernance et au management d'organisations professionnelles. En effet, comme il a été indiqué dans la section 1, les *science studies* laissent un flou autour du concept. Or, les résultats présentés ci-dessus permettent une proposition différente de celle de P. Bourdieu.

Il apparaît à la vue des situations que rencontrent les quatre laboratoires étudiés que l'autonomie de champ existe par le cumul de deux critères : l'indépendance et la pérennité.

- L'indépendance scientifique est la capacité qu'ont des équipes ou des chercheurs à choisir leur sujet de recherche librement *a priori* de toute évaluation. C'est l'autonomie que la sociologie des sciences et les revendications actuelles des chercheurs associent à une production scientifique de qualité. L'évaluation par les pairs venant après, et légitimant (ou non) la connaissance ou la technique produite.
- La pérennité scientifique est la capacité des équipes ou chercheurs à faire perdurer leur recherche dans le temps : recrutements, instruments, fournitures. C'est une autonomie de fonctionnement, bien entendu indissociable des modes de financement. L'évolution de la gouvernance de la recherche en France montre qu'un financement public n'est pas pérenne puisque dépendant des budgets de l'État et des décisions politiques. Cela conduit à proposer comme critère de pérennité la *capacité* des équipes à *maintenir* le financement par *leurs propres moyens*, ce qui peut les amener à se passer partiellement ou totalement de subventions publiques. Cette conception rejoint certaines théories de sociologie qui proposent qu'un champ n'est pas autonome intrinsèquement mais car il est concrètement défendu par ses membres (Abbott, 1988).

La pérennité devient de fait la capacité à maintenir et défendre l'indépendance ; le cumul des deux est une autonomie de champs (à la fois *du* champ et *dans* le champ). Cette conception de l'autonomie de champ permet davantage de dialoguer avec la question du management d'organisations de professionnels.

En ces termes de pérennité et d'indépendance les entretiens conduits avec les chercheurs du CEA, et notamment les chefs de laboratoire, indiquent qu'il existe plusieurs situations possibles dans la recherche publique. C'est semble-t-il selon les modes de financement des laboratoires que ces articulations se définissent et se construisent. Il semble possible de définir

à partir des analyses présentées ci-dessus au moins trois articulations possibles, qui conduiraient à l'existence de trois champs distincts :

- L'un n'est ni pérenne ni indépendant, dépendant directement des arbitrages de pouvoirs publics ou de financements industriels négociés au plus haut niveau. Il est possible de le définir comme un « champ scientifique construit ». Il semble regrouper de facto les disciplines demandant un énorme investissement matériel (CERN, ITER<sup>15</sup>...), ou les programmes très appliqués<sup>16</sup>. Ce champ abandonne totalement l'autonomie traditionnelle de la recherche au profit d'une gouvernance forte. Il abandonne toute indépendance au profit d'une pérennité de moyen terme (ces projets pouvant être à terme abandonnés). Toutefois, il semble important de préciser que les chercheurs de ce champ lorsqu'on les interroge défendent leur appartenance à « la recherche scientifique » au même titre que des chercheurs « indépendants », voire font une fierté de cette implication dans de très gros projet. Le laboratoire n°2 étudié est dans ce cas.
- Le deuxième est totalement indépendant mais n'est pas pérenne, de par un conditionnement à des subsides publics suffisants mais soumis à des décisions politiques. Cette indépendance de thématique de recherche ne serait donc pas une réelle autonomie de champ, particulièrement si le laboratoire a besoin de trésorerie pour fonctionner (matières premières, main-d'œuvre...). Cela peut être défini comme le « champ classique de la recherche publique », en train de disparaître. Finalement, il est là encore possible de constater que l'autonomie du champ, dans la définition proposée ci-dessus comme référence, s'efface au profit des conséquences de la gouvernance de la recherche, puisque ces laboratoires n'ont pas « les moyens de lutter » de par leur absence de pérennité.
- Le dernier est pérenne, mais n'est pas indépendant puis qu'il dépend de financements sur projets ou partenariats. Nonobstant que nombre de ces projets sont eux-mêmes des subsides publics, le système actuel implique une évaluation a priori, et plus ou moins de fourches caudines dans le processus de sélection. Quant à la construction de partenariat avec le secteur privé, il y a alors une très claire soumission à l'agenda et

---

<sup>15</sup> « L'un des projets les plus ambitieux au monde dans le domaine de l'énergie. [...] [Le] plus grand tokamak jamais conçu, une machine qui doit démontrer que la fusion [...] peut être utilisée comme source d'énergie à grande échelle » : (<https://www.iter.org/fr/accueil>)

<sup>16</sup> Pour le CEA : les batteries de Renault à la Direction de la Recherche Technologique, la génération IV de réacteurs de la Direction de l'Énergie Nucléaire, etc.

aux priorités du financeur. Dans les deux cas l'indépendance du laboratoire est alors sacrifiée au profit de sa pérennité. Cette situation peut être définie comme un « champ de la recherche concurrentielle ». C'est là encore *de facto* une domination de la gouvernance de la recherche sur l'autonomie du champ scientifique défendu par les *science studies*. Les laboratoires étudiés n°1, 3 et 4 sont dans cette situation, mais selon des modalités différentes.

Si cette typologie est exhaustive, il n'y aurait aujourd'hui pas de champ scientifique autonome, puisqu'aucun ne serait à la fois indépendant et pérenne<sup>17</sup>.

#### **4.2. QUEL INTÉRÊT L'AUTONOMIE DE CHAMP POUR LES SCIENCES DE GESTION ?**

Ces résultats sont intéressants à plusieurs titres. En effet, les organisations de professionnels ou de travailleurs du savoir sont plus nombreuses aujourd'hui, et ce mouvement devrait continuer (Ackroyd *et al.*, 2008; Drucker, 1994). Par ailleurs, le management d'organisation de professionnels et de travailleurs du savoir implique des difficultés spécifiques (Bouchez, 2006; Drucker, 1999; Friedson, 1984; Kornhauser, 1982; Roger, 1991; Tarondeau, 2003; Thévenet, 2006).

Le concept d'autonomie de champ n'est pas présent dans ces réflexions, qui pourtant pour la plupart d'entre elles mettent en avant « l'autonomie » dont doivent disposer les professionnels et les travailleurs du savoir. Ainsi, c'est le premier élément que cite M. Thévenet (2006), en insistant sur le fait que des professionnels doivent s'évaluer entre eux. Ce qui n'a rien de nouveau, puisqu'E. Friedson disait déjà la même chose (1984). J-P. Bouchez propose le même principe pour ce qu'il nomme « les professionnels du savoir » (2006). A. Roger identifie quant à lui des professionnels qui sont plus fidèles à leur communauté de pairs (le « collège invisible ») qu'à l'organisation (1991). De même, P. F. Drucker pose comme règle du bon management des travailleurs du savoir implique que ces derniers veuillent travailler pour l'organisation plutôt que toute autre opportunité (1999). Tous ces éléments peuvent être résumés par l'idée que le bon management de professionnels et de travailleurs du savoir consiste à leur laisser une autonomie de champ significative.

Les résultats présentés ci-dessus montrent que les scientifiques du CEA, qui par ailleurs « produisent de la science », ont un rapport à l'autonomie de champ bien plus diversifié qu'il

---

<sup>17</sup> Il semble toutefois dans les données que le laboratoire n°3 est très proche de cette situation théorique, malgré son positionnement en recherche fondamentale. En effet, il se positionne probablement sur une science « de révolution » dans son champ (Kuhn, 2008), tout en étant suffisamment légitime pour la faire financer au niveau international. Cet aspect nécessiterait d'être approfondi.

ne peut le sembler au premier abord, et surtout que ne peuvent le dire les *science studies*. En effet, d'après la définition proposée ci-dessus, il n'y aurait pas de laboratoire disposant d'une réelle autonomie de champ, cumul d'une indépendance complète et d'une pérennité assurée. Face à cette autonomie « incomplète », les laboratoires sacrifient l'une au profit de l'autre, ce qui leur donne dans les deux cas la capacité de continuer à « produire de la science ». On constate alors que les membres des laboratoires – et spécialement les managers – mettent en œuvre diverses stratégies pour tenter de maintenir malgré tout à un niveau acceptable la dimension « sacrifiée », ce qui est *de facto* une défense de leur autonomie de champ.

Comme les théories sur le management d'organisation de professionnels sont convergentes avec les principes de l'autonomie de champ (elles en sont d'ailleurs probablement en partie issues), il semble possible d'élargir à ces organisations cette proposition de redéfinition de l'autonomie de champ. Cette conception permet de fortement nuancer les recommandations citées ci-dessus pour le bon management des professionnels. En effet, il serait possible de n'assurer à des organisations de professionnels qu'une seule des deux dimensions (indépendance ou pérennité) pour en obtenir une productivité satisfaisante. L'évaluation par les pairs étant par exemple dispensable dès lors qu'un financement abondant est garanti. A l'inverse, il est possible de laisser les professionnels trouver leurs propres financements si en contrepartie ils disposent d'une indépendance dans le choix de leurs sujets de travail.

Par extension, on peut aussi supposer qu'une organisation qui mettrait en avant l'une des deux dimensions au détriment de l'autre inciterait les professionnels concernés à mettre en œuvre des stratégies pour maintenir malgré tout la dimension sacrifiée à un niveau acceptable. Serait-ce dans ce cas au détriment de leur productivité ? Ou de leur santé ? Ces résultats ne permettent pas de le dire.

Cette conception vient aussi nuancer l'assertion de P. F. Drucker comme quoi le travailleur du savoir doit « vouloir travailler pour l'organisation plus que toute autre opportunité ». En effet, une telle certitude ne semblerait pouvoir s'obtenir qu'en offrant aux individus concernés une réelle indépendance et une pérennité garantie, ce qui ne semble pas forcément compatible avec la situation d'une organisation et de son management.

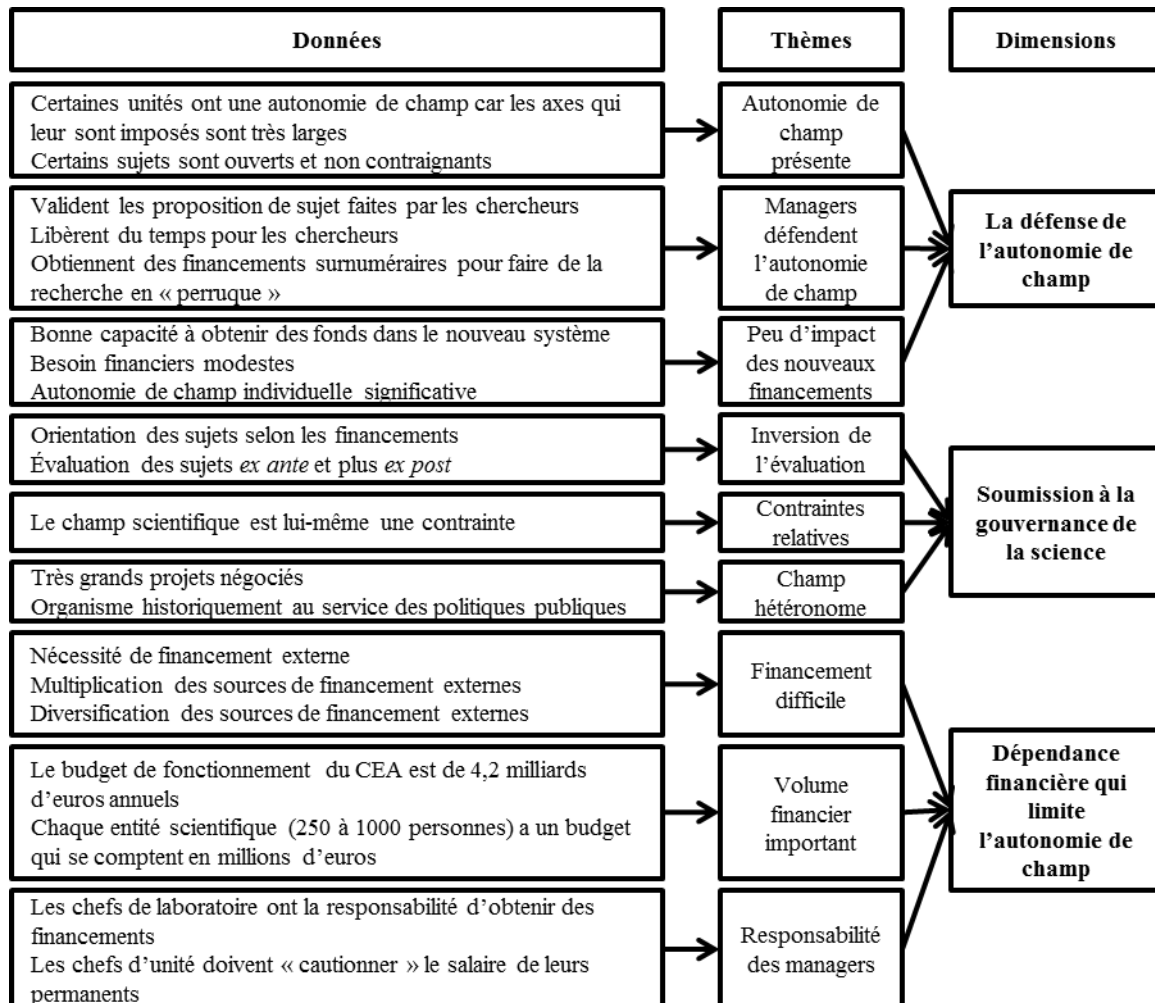
## CONCLUSION

Cette communication n'est qu'une première réflexion sur l'utilisation du concept d'autonomie de champ dans le management des organisations de professionnels ou de travailleurs du savoir.



En l'état, il semble qu'une redéfinition du concept à partir de données empiriques permette de le faire dialoguer avec des théories de science de gestion, et conduise à nuancer certaines d'entre elles.

## ANNEXE 1



## RÉFÉRENCES

Abbott, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. University of Chicago Press.

Ackroyd, S., Muzio, D. et Chanlat, J.-F. (2008). Introduction: Lawyers, Doctors, and Business Consultants. Dans *Redirections in the Study of Expert Labour: Established Professions and New Expert Occupations*. Palgrave Macmillan.

Amar, A. et Berthier, L. (2007). Le Nouveau Management Public : Avantages et Limites. *Gestion et management publics*, 5.

Barrier, J. (2011). La science en projets : financements sur projet, autonomie professionnelle et transformations du travail des chercheurs académiques. *Sociologie du Travail*, 53(4), 515–536.

Bauchspies, W. K. (2006). *Science, technology, and society: a sociological approach*. Malden, MA : Blackwell Pub.

Beaud, S. et Weber, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain: produire et analyser des données ethnographiques*. Paris : La Découverte.

Bisseret, A., Sebilotte, S. et Falzon, P. (1997). *Techniques pratiques pour l'étude des activités expertes*. Octarès éd.

Bouchez, J.-P. (2006). Manager des travailleurs professionnels du savoir. Enjeux et perspectives. *Revue française de gestion*, 32(168-169), 35–54.

Bourdieu, P. (1975). La spécificité du champ scientifique et les conditions sociales du progrès de la raison. *Sociologie et sociétés*, 7(1), 91–118.

Bourdieu, P. (1976). Le champ scientifique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2(2), 88–104.

Bourdieu, P. (2009). *Les règles de l'art: genèse et structure du champ littéraire* (Nouv. éd., revue et corrigée). Paris : Éd. du Seuil.

Bourdieu, P. et Boltanski, L. (2008). *La production de l'idéologie dominante*. Paris : Demopolis : Raisons d'agir éditions.

Castagnos, J.-C. et Echevin, C. (1981). *Peut-on gouverner un laboratoire? : essai sur la fonction de direction dans l'université*. Grenoble : Université des sciences sociales, Institut d'administration des entreprises.

CEA. (2014). *Rapport annuel 2013 du CEA*. <http://www.cea.fr/le-cea/publications/rapports-annuels/rapports-annuels>

Chanlat, J.-F. (2005). Les méthodes ethnosociologiques et le champ de la gestion. Dans P. Roussel et F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 159–175). De Boeck Supérieur.

Cole, S. (1992). *Making science: between nature and society*. Cambridge, Mass : Harvard University Press.

Collectif. (2011). *Recherche précarisée, recherche atomisée: production et transmission des savoirs à l'heure de la précarisation* (édité par Collectif pour l'étude des conditions de travail dans la recherche et l'enseignement supérieur (France)). Paris : Raisons d'agir.

Collins, H. M. et Pinch, T. J. (1994). *Tout ce que vous devriez savoir sur la science*. Paris : Editions du Seuil.

Cornwell, J. (2008). *Les savants d'Hitler: histoire d'un pacte avec le diable* (traduit par P.-E. Dautzat). Paris : A. Michel.

Crane, D. (1969). Social Structure in a Group of Scientists: A Test of the « Invisible College » Hypothesis. *American Sociological Review*, 34(3), 335–352.

Drucker, P. F. (1994, novembre). The Age of Social Transformation. *The Atlantic Monthly*, p. 53–80.

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94.

Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative: les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuibert.

Durat, L. et Brunet, F. (2014). Les facteurs de risques psycho-sociaux chez les personnels de l'enseignement et de la recherche. *Formation emploi*, 125.

Flot, C. (2014). Le travail scientifique à l'épreuve de la logistique gestionnaire. *Travailler*, 32(2), 55–73.

Fort, F. et Fixari, D. (2005). Gérer des chercheurs en entreprise. *Gérer & Comprendre*, (81), 15–23.

Foucault, M. (2004). *Sécurité, territoire, population: cours au Collège de France, 1977-1978* (édité par M. Senellart, F. Ewald et A. Fontana). Paris : Seuil : Gallimard.

Friedson, E. (1984). The Changing Nature Of Professional Control. *Annual Review of Sociology*, 10, 1–20.

Gaulejac, V. de. (2012). *La recherche malade du management*. Quae éditions.

Gioia, D. A., Corley, K. G. et Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.

Guyon, M. (2012). Recherche publique : les temps modernes ! *Mouvements*, 71(3), 117.

Guyon, M. (2014). Le travailler des scientifiques : contradictions de l'engagement de la subjectivité dans le travail. *Travailler*, 32(2), 75–98.

Hackett, E. J. (2008). Politics and Publics. Dans E. J. Hackett, O. Amsterdamska, M. Lynch et J. Wajcman (dir.), *The handbook of science and technology studies* (3rd ed, p. 429–433). Cambridge, Mass : MIT Press ; Published in cooperation with the Society for the Social Studies of Science.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: Application à la recherche en gestion*. De Boeck Supérieur.

Hubert, M. et Louvel, S. (2012). Le financement sur projet : quelles conséquences sur le travail des chercheurs ? *Mouvements*, 71(3), 13. doi:10.3917/mouv.071.0013

Jouvenet, M. (2011). Profession scientifique et instruments politiques : l'impact du financement « sur projet » dans des laboratoires de nanosciences. *Sociologie du Travail*, 53(2), 234–252.

Kornhauser, W. (1982). *Scientists in industry: conflict and accommodation*. Westport, Conn : Greenwood Press.

Kuhn, T. S. (2008). *La structure des révolutions scientifiques* (traduit par L. Meyer). Flammarion.

Louvel, S. (2004). Mobilité et gestion des carrières dans la recherche. Chronique d'un échec annoncé ? *Gérer & Comprendre*, (78), 61–71.

Louvel, S. (2007). Le nerf de la guerre: Relations financières entre les équipes et organisation de la coopération dans un laboratoire. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 1, 2(2), 297.

Louvel, S. (2011). *Des patrons aux managers. Les laboratoires de la recherche publique depuis les années 1970* (Presses Universitaires de Rennes). Rennes.

Malissard, P., Gingras, Y. et Gemme, B. (2003). La commercialisation de la recherche. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 148(3), 57.

Mercier, J. (2001). *L'administration publique: de l'école classique au nouveau management public*. Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval.

Merton, R. K. (1973). *The sociology of science: theoretical and empirical investigations*. Chicago : University of Chicago Press.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation.

Montlibert, C. de. (2004). *Savoir à vendre: l'enseignement supérieur et la recherche en danger*. Paris : Raisons d'agir.

Nowotny, H., Scott, P. et Gibbons, M. (2003). *Repenser la science: savoir et société à l'ère de l'incertitude*. Paris : Débats Belin.

Ottmann, J.-Y. (2015, 23 novembre). *Bien-être et mal-être dans les métiers scientifiques : le cas du CEA*. Paris-Dauphine, Paris.

Reynaud, E. et Reynaud, J.-D. (1994). La régulation conjointe et ses dérèglements. *Le Travail Humain*, 57(3), 227-238.

Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations: Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue Française de Sociologie*, 29(1), 5-18.

Roger, A. (1991). Comment motiver les chercheurs industriels. *Revue française de gestion*, 84, 105-115.

Romelaer, P. (2005). L'entretien de recherche. Dans P. Roussel et F. Wacheux (dir.), *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales* (p. 101-135). De Boeck Supérieur.

Rosental, C. (1991). *Politique scientifique et organisation politique de la science*. Paris : Centre de sociologie de l'innovation, École des Mines.

Shapin, S. (2008a). Science and the Modern World. Dans E. J. Hackett, O. Amsterdamska, M. Lynch et J. Wajcman (dir.), *The handbook of science and technology studies* (3rd ed, p. 433-448). Cambridge, Mass : MIT Press ; Published in cooperation with the Society for the Social Studies of Science.

Shapin, S. (2008b). *The scientific life: a moral history of a late modern vocation*. Chicago : University of Chicago Press.

Strauss, A. L. (1963). *The professional scientist a study of American chemists*. New Brunswick : AldineTransaction.

Tapie, P. (2006). Missions universitaires et gouvernement des personnes. *Revue française de gestion*, 32(168-169), 83-106.

Tarondeau, J.-C. (2003). Le management des professionnels de la R&D. Dans *Encyclopédie des ressources humaines* (p. 1072-1078). Paris : Vuibert.

Thévenet, M. (2006). Tous professionnels ! *Revue française de gestion*, 32(168-169), 15-34.

Thomine, C. (2014, 19 février). Le burn-out des labos. *Le Monde*, p. 1-5. France.

Vinck, D. (2007). *Sciences et société: sociologie du travail scientifique*. Paris : Armand Colin.

Yin, R. K. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications.