

**Discours de Monsieur Jean-François Dehecq
Président de l'ANRT**

**Déjeuner annuel de l'ANRT du 18 janvier 2006
Sous la présidence de M. François Goulard,
Ministre délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche**

Monsieur le Ministre,

Les avancées récentes ont donné une accélération considérable à ce qui avait été fait dans la continuité, quels que soient les gouvernements, depuis 10 ans. Merci d'avoir tenu bon. **La loi, s'ajoutant aux autres mesures prises, nous donne les moyens du changement.** Avec l'apport des agences, des pôles, du label Carnot, les outils sont là. C'est un immense progrès. **Mais les outils ne sont que des outils, et désormais, ce qui va compter, c'est la façon de s'en servir.** C'est de cela que j'essaierai de parler aujourd'hui.

Un souhait quand même, parmi ceux que l'on peut encore faire pour disposer de meilleurs outils : que les universités ne restent pas sous le régime de lois d'un autre âge. Comme le parti avait été pris de ne pas y toucher, vous avez fait ce que vous avez pu : les présidents d'université ont droit au dynamisme, c'est déjà quelque chose, mais leur vie ne va pas être simple.

L'ampleur du changement attendu est à la mesure des maux dont souffrait depuis longtemps le SFRI. Le préambule de la loi le dit très bien, dans une perspective d'ensemble tout à fait en accord avec les travaux de Futuris. Je n'y reviendrai pas, et me limiterai aux questions de mise en œuvre, en insistant sur **4 éléments dont va dépendre l'évolution des prochaines années : le décloisonnement, le pilotage stratégique, la gouvernance, les ressources humaines.**

Ils sont liés : sans décloisonnement, pas de pilotage, et pas d'ambition. Si la gouvernance est inutilement compliquée, les coopérations seront freinées, et les ambitions s'éteindront. Et s'il n'y a ni ambition, ni ouverture, les talents ne pourront pas s'exprimer, et les jeunes se détourneront.

Le cloisonnement est le handicap le plus grave et le plus spécifique du système français : public et privé, fondamental et appliqué, classement par discipline, peu de personnes traversent les limites, et trop peu d'actions s'élaborent en commun.

Notre second handicap est l'absence de choix. Les choix, c'est à tous les niveaux qu'il faut les faire. Ce sont des choix d'organisation, de programme, de personnes, une distinction constante entre ce qui marche et ce qui ne marche pas. C'est aussi choisir ce que nous ne ferons pas seuls, ou ce qui sera mieux fait par d'autres Européens.

Afin de rétablir le pilotage stratégique, nous avons insisté pour que le **Haut Conseil de la Science et de la Technologie** soit de plein exercice, avec une mission couvrant la répartition de la totalité de la dépense intérieure de R&D, ainsi que les modalités du soutien public et les mandats des institutions qui en sont chargées, et ensuite pour qu'il ait l'indépendance et les moyens de sa mission. C'est-à-dire :

- Un conseil d'une vingtaine de personnes, venant du public et du privé, remarquables non seulement par leur compétence, mais par leur jugement, capables de dépasser la représentation de leur domaine d'origine pour considérer l'ensemble des défis qu'affronte le SFRI dans son environnement international.
- La capacité pour ce conseil de faire appel aux moyens de son choix, et pas seulement à ceux du ministère de la recherche, ce qui est dans la logique d'une action interministérielle et ne peut que renforcer votre propre action.
- Enfin, le droit d'auto-saisine et celui de publier ses recommandations.

Espérons que les débats parlementaires seront l'occasion de le dire, et que les décisions prises sauveront le Haut Conseil d'un rôle de figuration. C'est d'autant plus important qu'il est, à ce niveau de tête du pilotage stratégique, l'instance où le couplage privé – public s'effectue. On n'aura pas toujours la chance que les ministres responsables aient vécu en entreprise.

La répartition de l'argent n'est pas tout. Les secteurs, ou même les activités, font face chacun à des défis spécifiques. Or, les pouvoirs publics disposent de nombreux moyens d'intervention. La tentation est de les appliquer de façon générale. La pertinence est de choisir dans chaque cas les moyens adaptés. Ici, c'est la recherche scientifique qu'il faudrait d'abord stimuler ; là, ce sera construire une normalisation ; ailleurs, mettre en place une incitation fiscale. Comment faire ces diagnostics, en tenant compte de tous les paramètres importants ? Des outils nouveaux sont nécessaires. Un groupe de Futuris, piloté par Germain Sanz, a fait là-dessus un travail éclairant, travail de terrain, avec du pragmatisme, du bon sens. Nous le poursuivrons. Il devrait être utile à beaucoup, pas seulement au Haut Conseil.

Car même avec des ministres expérimentés, un parlement motivé et un vrai Haut Conseil, la vue d'ensemble nécessaire n'est pas seulement une vue d'en haut ... **Le pilotage stratégique, dans un domaine aussi complexe que la recherche et l'innovation, soumis en permanence à des changements, ne relève pas d'une planification d'Etat : il doit être interactif, et impliquer tout le monde, y compris les entreprises.** Elles ont une certaine pratique de l'élaboration de stratégies. Cette pratique est de moins en moins autarcique, étant donné l'influence du milieu extérieur sur la marche de leurs affaires. Si on ajoute le souci du long terme, beaucoup plus présent qu'on ne dit, on voit arriver des préoccupations d'intérêt général, d'interaction avec la société. Les entreprises ont des systèmes d'information ouverts sur le monde, avec des points de vue qui complètent ceux de la recherche publique. Et elles apportent des diagnostics de viabilité économique et commerciale qui sont indispensables pour calibrer l'effort public de recherche, dès qu'on quitte le cognitif pur ou les explorations préliminaires. Enfin, les problèmes que rencontrent les entreprises dans le développement de leurs produits et services relèvent parfois de la recherche la plus avancée.

Pardonnez-moi d'avoir été un peu long là-dessus. Si j'étais sûr que la porte soit vraiment ouverte, j'évitais de l'enfoncer. Mais, en raison d'appréhensions qu'on peut comprendre, et auxquelles on se doit d'apporter des réponses, il arrive encore que l'implication des entreprises soit considérée comme ennemie de la recherche et de l'inventivité.

En pratique, c'est le travail en commun qui fera le mieux tomber les barrières. L'enjeu est d'organiser une véritable animation stratégique de l'ensemble du SFRI, en faisant appel à toutes les catégories d'acteurs. Je crois, Monsieur le Ministre, que c'est une responsabilité éminente du ministère stratège que vous voulez constituer. Il y a beaucoup à faire. Mais l'énergie potentielle est là, puisque **tout ce qui a déjà été essayé dans ce sens à l'échelle régionale, nationale, européenne, a réussi** : l'appel aux pôles de compétitivité, les réseaux de recherche et d'innovation technologique, les clusters Eureka, les plates-formes technologiques. Un capital important de réflexions stratégiques collectives a été accumulé.

Pour venir à bout le plus vite possible du syndrome cloisonnement – absence de choix, il serait bon d'agir systématiquement dans l'autre sens, en se mettant partout en configuration de travail collectif. Partout, c'est-à-dire dans toutes les instances où l'on s'occupe de choix stratégiques, de programmation et de sélection de projets.

Pour les agences, cela veut dire s'éloigner le plus vite possible de la caricature que serait : les grandes entreprises à l'AII, les petites à l'ANVAR, les moyennes nulle part, la recherche publique à l'ANR, et l'Etat continuant de décider de tout, par ministères disjoints. Les agences ont vocation à être des lieux particulièrement actifs de réflexion stratégique collective. Il faudrait donc que le principe de programmation par l'ensemble des acteurs soit appliqué à l'ANR, à l'AII, et, pourquoi pas, aux actions coopératives de l'ANVAR, voire à certaines actions de la Défense, de la Santé, ou d'autres ministères. Bien sûr, cela ne peut se faire qu'à l'intérieur des grandes masses financières décidées, après les recommandations du Haut Conseil, par le gouvernement et le parlement.

En pratique, le progrès pourrait se traduire de la façon suivante :

- L'Etat abandonnerait le plus grand nombre de ses sièges et de ses droits de vote dans les conseils d'administration, au profit de personnes de la recherche publique, des entreprises et de la société civile.
L'occasion la plus directe va être la transformation du GIP - ANR en établissement public, ce qui donne toute liberté dans la composition du conseil.
- Les comités de programmation et de sélection associeraient systématiquement recherche publique et entreprises. Pour l'ANR, il y a une voie directe : reconnaître officiellement les RRIT, là où ils fonctionnent bien, comme les outils de l'agence en matière de réflexion stratégique et de programmation.

Le même effort serait à faire pour les conseils des organismes de recherche et des universités. Un début serait que les représentants des entreprises qui y siègent déjà n'y perdent pas leur temps. Ma petite expérience me permet de dire qu'il y a du ménage à faire ici ou là dans les ordres du jour.

Les agences doivent avoir les moyens de leur mission, car c'est grâce à elles qu'on va pouvoir augmenter la proportion de projets coopératifs.

Cela vaut en particulier pour l'ANR, dont la position est centrale. Comme on entend encore dire qu'on veut bien de l'argent pour des projets, à condition qu'il s'agisse de projets blancs, que ce soit de l'argent en plus, et qu'on ne touche pas au financement budgétaire récurrent, rappelons qu'avant la création des agences, l'Etat ne consacrait plus que 3% de sa mise au financement incitatif, niveau très bas par rapport aux pays de référence. **L'enjeu de rééquilibrer la proportion de l'incitatif par rapport au budgétaire est fondamental** : cela permettra une sélection plus exigeante, et un outil plus adapté aux domaines à composantes et acteurs multiples.

Cela est dit sans nier l'utilité du financement budgétaire, qui n'est pas synonyme d'absence d'orientation. Nous qui n'avons pas les moyens du darwinisme américain, nous pouvons reconnaître ce qu'ont apporté les organismes de recherche qui, bien gouvernés, ont été un moyen de concentrer les énergies, de forger des visions à moyen – long terme, de rassembler les moyens, d'assurer l'interdisciplinarité, de couvrir l'étendue nécessaire avec la dose de recherche technologique qui permet de pousser les résultats jusqu'au niveau où les entreprises peuvent les assimiler. Si un rééquilibrage est nécessaire, c'est parce que les sujets et les modes de travail d'aujourd'hui demandent en moyenne davantage d'ouverture et de coopération.

L'AII, qui affiche de grandes ambitions et disposera de financements importants a aussi un grand rôle à jouer dans le décloisonnement du système. Les projets qu'elle soutiendra ne feront pas avancer seulement l'intégrateur final, mais tout un ensemble de fournisseurs d'éléments, où ce qui n'a pas l'air noble n'est pas pour autant à mépriser. Faut-il rappeler qu'une des forces du Japon est sa capacité à vendre des constituants de pointe, y compris dans les technologies dites traditionnelles ?

Cela relève d'une analyse stratégique complexe, interactive, en révision permanente. **La question de savoir comment établir les liens nécessaires avec les autres processus de réflexion stratégique, ceux de l'Europe, ceux des pôles, ceux des autres agences mériterait d'être travaillée.**

Pôles

Les pôles peuvent être un grand moyen de restructuration du SFRI. Mais un impératif immédiat se dégage des réactions des participants : que les pouvoirs publics, Etat, régions, collectivités locales, coordonnent leurs actions pour simplifier les procédures et pour que **les pôles puissent consacrer toute leur énergie à mettre leurs projets en route.**

En Asie, les grandes entreprises françaises qui veulent investir ont souvent en face d'elles un mandataire public unique. Ici, on peut parler de dizaines d'interlocuteurs. Parmi eux, combien de décideurs ? Et combien de réunions, combien de procédures, combien de papiers, combien de temps ? Un seul interlocuteur, c'est sûrement rêver, mais deux ou trois, et qui se coordonnent ...

Label Carnot

Les premiers laboratoires qui l'obtiendront seront en position de servir d'exemple pour la qualité de leurs relations avec les entreprises.

Vous avez très heureusement choisi de ne pas intervenir dans la gouvernance, et que l'Etat abonde de manière automatique, en fonction du chiffre d'affaires contractuel. La sélection se fera donc par les clients. Si ceux-ci sont satisfaits, le laboratoire se développera.

Nous avons fait, en accord avec vos équipes, un sondage auprès des entreprises membres de l'ANRT sur leurs meilleurs partenaires français et étrangers. Leurs souhaits : que les laboratoires publics prennent davantage l'initiative, que les négociations contractuelles soient plus pertinentes et moins longues, que les impératifs de valorisation industrielle soient mieux compris.

La démarche Carnot devrait ainsi entraîner des remises en cause salutaires, et nous aiderons autant que nous le pourrons au développement de cette excellente initiative.

Un indicateur important sera le flux de recrutement par les entreprises de personnes issues des laboratoires Carnot, et pas seulement en début de carrière.

PME innovantes

C'est un sujet très important. Très difficile aussi. Tout compte dans les vies des PME innovantes. Elles dépendent de beaucoup de partenaires, dont l'Etat, qui a pour elles plusieurs visages. Et ces vies sont très variées. Face à un problème aussi multidimensionnel, **il y a vraiment besoin d'une vue d'ensemble et d'une recherche de cohérence.**

Un contre-exemple récent : on plafonne à 8000 euros les déductions fiscales des particuliers et on n'exclut pas de ces 8000 euros les investissements dans l'innovation, alors qu'on vient de créer des avantages fiscaux pour les favoriser.

Pour reprendre une remarque de Gérard Worms, qui a bien voulu présider le groupe de Futuris sur ce sujet, et qui, dans son excellent rapport, avait recommandé au contraire d'élever à 150 000 euros le plafond des déductions innovation, cela veut dire que le lobby de l'innovation est très loin de valoir celui des DOM-TOM.

Nous agissons trop en ordre dispersé. Ce sujet des PME innovantes, ne faudrait-il pas le traiter avec toutes ses composantes dans le cadre d'une conférence nationale, convenablement préparée sous la houlette d'OSEO ? Il faudrait bien sûr y inclure les comparaisons internationales qui pourraient d'ailleurs faciliter les harmonisations européennes nécessaires.

Europe

L'impératif de mettre de l'ordre dans la maison a fait passer les questions européennes au second plan. Tout continuait cependant : la création du Conseil Européen de la Recherche permettra de traiter au bon niveau les projets de recherche cognitive ; les plateformes technologiques peuvent servir d'exemple quant à la méthode de concertation stratégique, et on peut utiliser leurs analyses pour notre programmation.

L'ANRT a fait pour votre ministère des cartographies des forces européennes par domaine, telles qu'elles ressortent des projets acceptés par le PCRD. Nous essaierons d'établir aussi, dans le cadre de la plate-forme d'analyse stratégique dont je parlerai, la carte que dessinent les investissements structurants et les implantations des quelques dizaines de groupes qui réalisent la majorité des efforts européens de R&D. Avec, en arrière-plan, cette question : où seront-ils dans 10 ans ? Qu'est-ce qui pourra les pousser à investir en France et en Europe ?

Ressources humaines

La question des ressources humaines est toujours finalement la plus importante. C'est à très juste titre que vous en avez fait une priorité, en vous intéressant particulièrement aux débuts de carrière, et à l'insertion des docteurs dans le privé.

Bien sûr, cela se fera d'autant mieux que l'activité de R&D privée se développera en France, mais déjà, à activité donnée, l'intérêt des entreprises sera de plus en plus d'avoir des gens formés par la recherche, capables de pousser les questionnements et de s'adapter aux remises en cause.

Les CIFRE combinent plusieurs avantages, dont permettre un recrutement à bac + 5, celui auquel les entreprises sont le plus habituées, et casser l'obstacle de l'étudiant prolongé. C'est un bel outil, vous l'appréciez, 1/3 des recrutements de docteurs par le privé se fait déjà par cette voie, et cela progresse tous les ans. L'ANRT accepte l'objectif que vous donnez de passer en cinq ans des 1100 conventions annuelles d'aujourd'hui à 2000. Nous le ferons en faisant jouer notre réseau de coopérations, notamment en travaillant en liaison avec les DRRT, avec les pôles et les écoles doctorales les plus volontaristes.

Tout le monde ne passera pas par les CIFRE. Le recrutement de docteurs restera limité si les entreprises ne connaissent pas déjà les candidats ou si ceux-ci ne connaissent rien à l'entreprise. Tout ce qui pourra être fait avant, stages de mastère, stages en cours de thèse, sera bienvenu. Le nouveau dispositif CIPRE en sera d'autant plus efficace. Le rôle des écoles doctorales devrait être majeur, comme l'a indiqué le groupe Futuris piloté par Jean-Claude Lehmann. Ne serait-il d'ailleurs pas bon de pratiquer une reconnaissance de leurs mérites, en accordant davantage d'allocations à celles qui placent le mieux leurs docteurs ?

Dans une grande partie de la recherche publique, il y a beaucoup à faire : globalement, une population trop nombreuse à niveau de vie trop bas, des pyramides des âges inversées et une difficulté pour les jeunes à trouver leur place, des évaluations unidimensionnelles privilégiant les critères académiques, pas assez de possibilités de récompenser les mérites, des cloisonnements artificiels entre chercheurs et ingénieurs, des possibilités très limitées de sortie vers le privé ou d'autres endroits du public. **Tout cela nécessiterait une vraie GRH**, et toutes les précautions indispensables lorsqu'on traite des questions de personnes.

GRH et pilotage stratégique sont étroitement interdépendants. Sans pilotage stratégique, on ne peut définir convenablement l'emploi des personnes et elles-mêmes ne savent pas comment se positionner. Et si l'on veut que les choix stratégiques aient un sens et que les évaluations, y compris celles opérées de fait par la sélection des projets, soient suivies d'effets, il faut pouvoir reconfigurer les forces.

Dans chaque organisation, la GRH devrait être assez proche du terrain pour suivre et dynamiser les parcours individuels. La mettre en place, avec les moyens nécessaires, est une priorité dont on n'a pas assez parlé.

Conclusion

Monsieur le Ministre, comme j'ai placé ce propos sous le signe de la participation des acteurs, je dirai **quelques mots de ce que l'ANRT compte faire pour y aider.**

Bien sûr, **développer les CIFRE, aider au démarrage des CIPRE, et utiliser toutes les occasions que cela peut nous donner d'aider à faire avancer l'emploi des jeunes.** Par exemple le forum CIFRE est un endroit où les étudiants, qui y rencontrent les entreprises et les laboratoires, peuvent parler non seulement de sujets de thèse, mais de stages en cours de mastère ou de doctorat.

Nous avons aussi la conviction que **l'acquis de Futuris, les résultats, les méthodes de travail, et les réseaux de coopération qui ont été constitués peuvent être très utiles en cette période de changement du SFRI.**

Nous proposons donc aux acteurs privés et publics du SFRI, dont les ministères de la Recherche, de l'Industrie et de la Défense, de **s'associer pour travailler sur des problématiques-clés, dans le cadre d'une plate-forme d'analyse stratégique orientée vers l'action.** Et de le faire en gardant la vue d'ensemble prospective du SFRI, que nous essayons d'actualiser et d'améliorer, compte tenu de l'évolution mondiale. Cela donnera tout leur sens aux questions choisies et aux réponses opérationnelles.

L'ANRT ne jouera là-dedans qu'un rôle de catalyseur – intendant, garant de l'objectivité et de la cohérence d'un travail qui se fera en groupes pilotés par des participants, en coopération avec les organisations concernées par les différents sujets. Bref, la méthode Futuris, appliquée à un think tank fédératif, qui se configurera chaque année en fonction des problématiques retenues. Les inventaires de difficultés opérationnelles et les échanges de bonnes pratiques y auront leur place.

Ce travail indépendant fait par les acteurs n'a pas pour but de se substituer à celui de votre ministère ou du HCST. Son intérêt sera au contraire d'autant plus grand que la pensée stratégique progressera dans les différents points du SFRI. Il contribuera à l'établissement d'une situation de maturité où l'on cesse d'attendre tout de l'Etat, et où l'Etat, acceptant d'entrer dans un processus de dialogue équilibré, saura sûrement s'y distinguer par la qualité de son écoute et de son accompagnement, davantage que par sa directivité.