



## De la subtilité pour la recherche

La subtilité, pour moi, c'était la qualité profonde de Guy Ourisson ; c'est en cela que son exemple devra être médité. Choisir intelligemment un objectif lointain puissant, analyser les obstacles en sachant écouter pour les comprendre, puis les aplanir ou les contourner – le tout sans jamais oublier en chemin l'objectif principal. Il me semble que c'est cette méthode qu'il a appliquée dans toutes ses activités – scientifiques ou managériales, à Strasbourg ou au plan national, à la recherche ou à l'enseignement supérieur. Ses succès qui portent à l'admiration devraient aussi inspirer l'imitation.

Cette nouvelle Loi sur la recherche (Loi du 18 avril 2006), dont nous rappelons certains aspects dans ce numéro, est empreinte de subtilité ; elle va probablement en requérir encore davantage dans son application. Quelques illustrations : la Loi affiche l'objectif de rapprocher le monde de la recherche et celui de son aval, l'entreprise ou la demande sociale. Instruite par l'échec d'expériences antérieures, elle reconnaît les vertus du « bottom-up » en donnant une grande place aux propositions de « la base » – selon les cas, ce peut être l'entreprise, les laboratoires ou les chercheurs –, et en mettant en sourdine les « directives » du « top-down ». Les organes directeurs sont alors là pour impulser, coordonner, réguler et mettre en place des moyens, de préférence en sachant anticiper les demandes. Pour remplir cet objectif, la Loi multiplie les coordinations locales et les réseaux (PRES\*, RTRA\*, Instituts Carnot, fondations...) à côté des organismes et des universités. Elle multiplie donc les « guichets » et par voie de conséquence, les commissions d'experts. Tout de suite, on aperçoit deux pierres d'achoppement :

- Saura-t-on éviter qu'une trop grande partie du temps des chercheurs ne se consume en recherche de crédit ? Naguère ces tâches étaient réservées aux seniors, au risque de déresponsabiliser les autres ; aujourd'hui – excès inverse –, elles envahissent le temps des jeunes chercheurs, voire des doctorants, et mettent leur créativité, leur raison d'être, en péril. Ceci a été nommé « l'effet millefeuilles », expression qui reflète les tâches du demandeur de base.

- Saura-t-on « gérer le temps », c'est-à-dire acquérir la rapidité de décision indispensable (en général, point faible de notre système de recherche traditionnel) dans les secteurs les plus concurrentiels ? C'est le cas des recherches et développements dans les nouvelles technologies, sur lesquelles l'accent est si fortement martelé, comme analysé, par exemple, par Pierre Laffitte, président du technopôle Sophia-Antipolis. C'est l'effet « Les procédures sont les procédures ! ». Ces deux difficultés renvoient au problème de la conduite des commissions d'expertise. Le « micromanagement » par les commissions ruinerait vite tout le dispositif, mais l'éviter nécessite la capacité de trier l'important de l'accessoire – grosse difficulté dans des professions où le perfectionnisme est considéré comme une qualité (on pense à la culture universitaire traditionnelle). Dans le système de recherche français, on trouve le Comité National de la Recherche et le Comité National des Universités ; malgré le dévouement de leurs membres, on ne peut pas dire que l'un ou l'autre de ces comités ait toujours su éviter ces écueils.

D'où pourrait venir en France cette culture de l'expertise qui saurait préciser leur rôle aux experts – ni directeur de thèse ni notaire, ni embrigadé ni irresponsable – et éviter les écueils mentionnés ci-dessus ? La présidente du CNRS, Catherine Bréchnignac, déclarait il y a peu qu'elle voulait rendre le CNRS capable de réagir aux questions qui se posent au « temps court », c'est-à-dire qui « s'attachent à des problèmes imprévus où il faut trouver une solution rapidement ». On est loin de l'image du CNRS comme « navire amiral » du système français – une image qui ne respire pas la souplesse et la maniabilité. Pourtant, si le CNRS réussit dans cet objectif, il aura su contourner nos deux pierres d'achoppement ; c'est de là que, par la force de l'exemple, les experts apprendront à gérer la hiérarchie de leurs objectifs. A condition que soit présente dans leurs comportements et dans celui des mécanismes de régulation et de contrôle... une certaine subtilité.

**Paul Rigny**  
Rédacteur en chef

\*PRES : pôle de recherche et d'enseignement supérieur.  
\*RTRA : réseau thématique de recherche avancée.