

Interview de Catherine Bréchnac parue dans les Echos (30 octobre 2006)

La présidente du CNRS achève la réorganisation du premier centre de recherche académique français dans un contexte de forte concurrence mondiale.

Vous avez été nommée à la présidence du CNRS en début d'année à la suite d'une crise grave. Quel est votre premier bilan ?

A mon arrivée, la loi sur la recherche était en train de se mettre en place. Il fallait donc que le CNRS s'adapte tout de suite aux nouveaux outils. J'ai donc tout fait en même temps. D'abord, remettre la science au coeur du débat, parce que c'est mon rôle. Ensuite, il a fallu inventer des structures souples et adaptables. Cette première phase est en grande partie terminée. Nous avons gardé certains aspects de l'ancienne organisation comme le département sur l'environnement et le développement durable, que nous soutenons très fortement. En revanche, nous avons supprimé les directions scientifiques régionales. Cela instituait une strate supplémentaire qui consommait de l'argent. Cette nouvelle organisation correspond à une tendance majeure : nous allons travailler de plus en plus en réseaux comme on le fait dans le monde entier.

Comment voyez-vous les relations entre le CNRS et les autres acteurs de la recherche publique comme les universités ?

Le CNRS est un outil national doté d'une envergure internationale. De leur côté, les universités sont ancrées dans le tissu régional avec une obligation de formation. Mais je vous rappelle que plus de 85 % de nos laboratoires sont mixtes avec des universités et les grandes écoles. Le CNRS a aussi une fonction d'agence interdisciplinaire capable de lancer des programmes à risques et nous sommes quasiment les seuls à le faire. Enfin, nous détenons une mission nationale pour des programmes de longue durée comme les grands instruments. Les établissements publics comme le CNRS sont tout à fait prêts à travailler avec des pôles universitaires solides. Mais il ne faut pas faire la confusion entre recherche et aménagement du territoire. Il faut aider les universités à prendre leur autonomie. Mais il faut aussi faire un classement entre les bons et les mauvais. Moi, je suis élitiste et j'aime les classements. Il faudrait profiter du lancement des pôles de recherche de l'enseignement supérieur (les PRES) pour faciliter le remembrement des universités.

Faut-il regrouper des unités de recherche pour améliorer leur masse critique et leur visibilité internationale ?

La méthode française de vouloir tout regrouper est à mon avis une erreur. Il vaut mieux faire des paris et créer des structures capables de se développer. Dans les sciences de la vie, je suis bien décidée à faire des choix. Je ne financerai plus tous les projets et cela se verra dès le prochain conseil d'administration. Si on continue à faire croître le budget des sciences de la vie, en 2025 tout le budget du CNRS ira à cette discipline. Et ce serait une grave erreur. D'ailleurs, avec tout l'argent que nous avons injecté dans les sciences de la vie, je trouve que le rapport qualité/prix n'est pas terrible. Prenez l'exemple des génopoles, dans lesquels on a investi beaucoup d'argent avec assez peu de résultats. Nous avons retenu deux priorités : les neurosciences et la biologie intégrative.

Les chercheurs se méfient toujours de ces décisions qu'ils assimilent à du pilotage.

Notre rôle, c'est de faire monter les idées qui naissent dans les laboratoires et de faire le tri. Ce n'est pas du pilotage. D'ailleurs, je ne me sens pas capable de piloter des domaines que je ne connais pas. En revanche, je suis capable de faire des choix grâce à des expertises. Si on demande à une communauté ce qu'il faut faire, elle vous envoie de l'eau tiède. Moi, j'aime l'eau chaude et l'eau froide.

Comment se passe la négociation sur le prochain budget ?

C'est au gouvernement de décider. J'ai dit au ministre : voilà ce que je veux faire et j'ai besoin de tant d'argent pour atteindre cet objectif. Mais je voudrais aussi pouvoir bénéficier des effets de la LOLF en disposant librement du budget qui m'est alloué. En général, je n'aime pas qu'on me tienne la

main.

Quelle stratégie allez-vous appliquer pour les jeunes chercheurs ?

Je ne baisserai pas les standards de qualité pour les embauches, car je ne souhaite pas avoir des gens sous-qualifiés. Pour attirer de bons chercheurs étrangers, nous devons leur offrir des rémunérations attractives comprenant un salaire de base payé par le CNRS et des contrats additionnels. J'ai l'intention d'étendre ce principe du salaire différencié pour récompenser les meilleurs. Je ne sais pas si cela doit être sous forme de prime, de complément de salaire ou de contrat, mais nous devons donner de bons salaires aux bons chercheurs. Les critères de sélection sont reconnus sur le plan international : le nombre de publications, l'indice de citations, le nombre de thésards et les invitations dans des congrès internationaux. Les jeunes apprécient ce mode d'évaluation.

Justement, l'Agence de l'évaluation qui sera bientôt mise en place reste très contestée dans la communauté.

Je comprends très bien le ministère qui a envie d'avoir une évaluation de la recherche française. Mais, à mon sens, il est illusoire de faire une supra-agence nationale où tout le monde va passer sous la loupe. En revanche, l'idée d'une agence définissant des normes et vérifiant leur application sur le terrain me semble plus efficace. Les critères ne sont pas les mêmes selon qu'on évalue un chercheur, une équipe ou un laboratoire. La fonction de cette agence est donc bonne, mais sa mise en pratique me semble contestable. Elle devrait fonctionner un peu comme la Cour des comptes, en nous disant : attention, là vous n'appliquez pas les règles. En revanche, il est clair que nous avons besoin d'une évaluation qui ne soit pas endogamique. Cela vaut mieux que de se laisser imposer une évaluation extérieure, comme le classement de Shanghai qui est devenu qu'on le veuille ou non une sorte de référence.

Et l'Agence nationale de la recherche ?

Nous travaillons bien avec l'ANR et notre taux de retour est très bon. Cela nous permet de faire de la recherche de qualité en réservant des budgets pour des projets risqués. Car les agences de moyens ne prennent pas de risques, le modèle anglais en revient, d'ailleurs, de ce concept du « tout-agence ». Mais le vrai danger réside dans la multiplication des procédures de financement. C'est un problème mondial qu'on rencontre aux Etats-Unis comme en Angleterre. C'est une dérive très inquiétante.

La loi sur la recherche comprend une multiplication des structures qui déroutent parfois les chercheurs.

C'est très simple. Il y a, d'un côté, des agences de financement, comme l'ANR et l'Agence de l'innovation industrielle. De l'autre, on trouve des outils de regroupement géographique ou thématique, comme les PRES, les réseaux de recherche et les instituts Carnot. Les RTRA nous concernent directement et ils vont favoriser les synergies et améliorer la visibilité. Les PRES s'adressent aux universités. Elles n'ont qu'à construire leurs réseaux et lorsqu'elles y seront parvenues je dirai bravo. Elles aussi feraient bien de se préoccuper d'avoir une visibilité mondiale. Je serai ravie d'entendre dire que la Sorbonne est une université extraordinaire plutôt que l'on me parle de Paris 1, 2, 3, 4, 5 ou 6, et ça va jusqu'à 13.

En France, les relations entre la recherche publique et les entreprises restent souvent conflictuelles. Pourquoi ?

Ces deux mondes ont vécu longtemps dans la suspicion réciproque. La recherche privée réalise 54 % du total national et je n'ai pas peur de dire que le monde industriel est un partenaire du CNRS. Nous avons toujours fait de la recherche avec les grands groupes, parce que les constantes de temps sont à peu près les mêmes. Nous récupérons en redevances près de 55 millions d'euros par an. Mais nous avons aussi de nombreuses relations avec les PME, avec qui nous sous-traitons de la technologie. Autrefois, les chercheurs du CNRS faisaient tout, jusqu'à construire leurs machines

d'essais. Maintenant, nous sous-traitons la haute technicité et nous sommes donc un acteur économique.

Quels sont les partenaires privilégiés du CNRS hors de France ?

En Europe nous avons deux partenaires privilégiés : l'Allemagne et l'Espagne. Nous sommes en train de mettre sur pied des laboratoires, des évaluations et des programmes communs avec les Allemands. C'est une collaboration naturelle qui s'amplifie. Quant à l'Espagne, c'est un pays qui monte avec une forte influence en Amérique latine. Nous avons de très gros partenariats en cours avec l'université de Barcelone.

Et hors d'Europe ?

Notre premier partenaire de longue date, ce sont les Etats-Unis. Mais notre grand point d'ancrage, c'est l'Asie. Nous avons des relations solides avec le Japon et nous faisons un très gros effort en Chine, mais c'est plus difficile. Les Chinois peuvent nous apporter quelque chose dans le domaine de la recherche de masse où il faut engager beaucoup de monde. De leur côté, ils nous demandent de l'aide en mathématiques et sur l'environnement, car notre approche est différente de celle des Etats-Unis. J'aimerais aussi collaborer avec eux sur la médecine traditionnelle.

Vous préparez un plan stratégique pour le CNRS. Quel sera son contenu ?

Il y a trois temps de la recherche. Le temps long concerne le fonds de la connaissance, le temps moyen correspond plus aux besoins du monde socio-économique et le temps court s'attache à des problèmes imprévus où il faut trouver une solution rapidement. Il devrait être prêt au printemps 2007 et viser l'horizon 2020. Cela nous aidera à faire des choix plus facilement. En attendant, j'essaie de mettre en place une culture du « bottom up » au CNRS. C'est-à-dire à faire remonter les idées des chercheurs et choisir parmi toutes les routes possibles.

PROPOS RECUEILLIS PAR ALAIN PEREZ ET MATTHIEU QUIRET