

Relevé de conclusions

1. Session 1 – Nouvelle donne et enjeux pour les laboratoires :

Le nouveau contexte concurrentiel des laboratoires publics et la problématique de la définition et de la mise en œuvre de stratégies pour les laboratoires publics.

L'analyse du nouveau contexte très concurrentiel dans lequel se trouve aujourd'hui plongée la recherche publique a permis de souligner l'importance d'un certain nombre de facteurs tels que :

- **le facteur temps dans le repositionnement de la recherche publique** : il y a lieu de s'interroger sur la capacité de réaction face aux évolutions rapides du moment, face aux sollicitations de plus en plus nombreuses de l'industrie,
- **la globalisation de la recherche mais aussi de l'enseignement supérieur** : les techniques de communication, essentiellement avec l'arrivée d'Internet, accroissent les échanges et leur rapidité et favorisent les collaborations par exemple au sein d'entités virtuelles,
- **la montée de la sous-traitance de la recherche et la logique de service** : on observe une augmentation très importante des financements industriels, mais aussi des financements européens,
- **l'approche multidisciplinaire, les coopérations transdisciplinaires (l'approche « problem solving »)** : on assiste à un partage accru des connaissances mais également à la privatisation de la base de connaissance avec un rapprochement de la recherche et du marché, ce qui se traduit par une orientation de plus en plus prononcée de la recherche vers les applications,
- **la mobilité des compétences, des individus, des institutions** : les chercheurs doivent-ils devenir des entrepreneurs ou confier à des spécialistes le soin de valoriser leurs résultats de recherche ?
- **les droits et devoirs des laboratoires dans les contrats** : parmi les problèmes qu'entraîne ce nouveau contexte, on s'interroge sur la manière d'assurer la traçabilité des recherches, sur les moyens nécessaires pour une protection efficace de la propriété intellectuelle et industrielle.

➡ ***L'ensemble des changements évoqués nécessite des réformes, des transformations, des modifications des statuts des organismes, mais aussi une réelle évolution des mentalités.***

2. Session 2 – Stratégies des laboratoires : échanges sur les pratiques

Session 2a - Les laboratoires et leurs stratégies : mise en pratique. Conception et mise en œuvre d'une stratégie au niveau d'un laboratoire.

Les exposés et débats ont permis de souligner :

- **une stratégie prégnante** : aujourd'hui, les laboratoires se doivent pour la plupart, d'entretenir des relations avec l'industrie et avec les bailleurs de fonds qui demandent des recherches finalisées,
- **une stratégie sous-jacente** : le positionnement scientifique, face à l'évolution des sciences, face à l'évolution d'une discipline,
- **le besoin de nouvelles compétences** : pour assurer la protection intellectuelle, la conduite de projet et la valorisation des recherches, le besoin de nouvelles compétences, mais aussi de nouveaux métiers de la recherche, se fait jour,

- la nécessité d'atteindre une taille critique pour réaliser les intégrations indispensables : l'approche transdisciplinaire fait appel en particulier à la fédération de compétences nouvelles et à la mise en place de réseaux,
- l'explicitation d'une stratégie comme rôle du Directeur de laboratoire ou unité : dans ce contexte, on constate que la communication devient un élément important de la stratégie des laboratoires.

Session 2b - La perception et les attentes des autres acteurs vis-à-vis des laboratoires. Le point de vue des financeurs « externes » (régions, Commission européenne, ministères, industrie...) et des responsables « internes » (directions d'organismes, exécutifs universitaires...).

Les intervenants ont souligné :

- l'importance accrue des financements externes (Industries, Europe, ...),
- une attente nouvelle de la part des responsables internes (départements scientifiques, directions générales d'organisme, tutelles universitaires),
- le changement de rôle des laboratoires : de clients, les laboratoires sont devenus des partenaires : de la Commission européenne, du MATE,
- tout cela ne fait d'ailleurs que traduire l'émergence du mode-2 de recherche.

et ils se sont interrogés, en particulier sur :

- la manière dont les directions générales pilotent les unités de recherche, lesquelles disposent désormais d'une large autonomie financière, y compris sur le plan du recrutement,
- la cohabitation, au sein des unités de recherche, entre les chefs de projet et les directeurs de ces mêmes unités.

3. Session 3 – Outils et méthodes d'une démarche stratégique : demandes et offres

Session 3a – Des outils pour la mise en œuvre des démarches stratégiques des laboratoires (La démarche d'audit. L'analyse du positionnement d'un laboratoire. Les démarches de prospective stratégique).

La notion de laboratoire dans la réalité recouvre une grande diversité de situations : il peut être vu comme un collectif humain ou comme une entité administrative, le mode de création dépend du contexte, la tutelle est parfois multiple, etc. Sa stratégie est liée à sa marge de manœuvre.

L'audit de laboratoire aide à formaliser et à positionner le projet collectif, au delà de la somme des stratégies individuelles.

Une démarche d'analyse stratégique au niveau des laboratoires doit prendre en compte à la fois une dynamique interne et des contraintes externes. Une segmentation scientifique des activités est nécessaire pour procéder à l'analyse croisée des différentes logiques (de partenariat, institutionnelle et scientifique) qui coexistent.

Session 3b - Les besoins des laboratoires et la formation des responsables (Les politiques de gestion des ressources humaines et de formation).

La formation des directeurs de laboratoire à la démarche stratégique est un objectif institutionnel. Elle est faite par petits groupes, s'appuie sur la méthode de segmentation et repose sur une étude de cas. Elle s'inscrit dans un ensemble plus large visant à mieux faire connaître la politique de l'institution et ses procédures administratives.

La fonction de directeur d'unité doit être reconnue dans les organismes et doit s'insérer dans la trajectoire professionnelle des agents concernés.

La limitation de la durée de vie des unités de recherche dans certains organismes pose le problème de la capitalisation d'expérience, partiellement résolu grâce à l'existence de réseaux qui font vivre les savoirs.

4. Session 4 – Des pistes pour l'avenir

Session 4a – Les laboratoires et les changements de la relation science – société (La construction d'un nouveau "contrat social" entre la recherche publique et la société, un moteur de la stratégie des laboratoires).

La modification de la relation science-société répond à une évolution historique de la recherche qui donne au laboratoire une position centrale, car :

- **le niveau des organismes perd de son importance** : avec la montée en puissance à la fois de l'Europe et des régions, les laboratoires deviennent plus visibles,
- **après une période d'isolement, la recherche s'ouvre à nouveau au public** : par le biais de la médiatisation et sous l'effet par exemple de l'intervention des associations de patients dans les recherches sur les maladies qui les touchent.

L'analyse des rapports entre les laboratoires et la société doit alors s'analyser selon les quatre perspectives de marché, de politique, d'éthique et de rapport à l'environnement.

Malgré cette évolution de son contexte, la recherche présente deux invariants qui tiennent à :

- **sa spécificité** : caractérisée par une certaine distance vis-à-vis des activités de production et de service,
- **et à sa dimension publique** : la connaissance est un bien public et, dans le mode-2, l'Etat doit continuer à financer de la recherche.

Session 4b – Conclusions et recommandations (Quelles réformes jugées nécessaires pour permettre le développement des démarches stratégiques "à la base" ?).

La pertinence nouvelle du niveau laboratoire en tant qu'entité stratégique suppose :

- **un renforcement de sa capacité stratégique** : il y a alors des questions importantes de durabilité, de masse critique et d'autonomie qui se posent,
- **une bonne articulation avec le niveau supérieur** : qui conserve son propre rôle stratégique structurant, notamment sur un plan normatif et aussi en termes de partenariat.

Pour s'adapter à cette nouvelle donne, il convient d'améliorer la réactivité du système de recherche, qui repose sur les laboratoires :

- **en leur donnant des marges de manœuvre** : par une meilleure autonomie, avec le plein accès aux moyens et une plus grande liberté contractuelle,
- **et en favorisant une nouvelle organisation** : avec des équipes plus petites, susceptibles de se réorienter plus facilement, mais aussi avec des structures fédératives permettant des collaborations interdisciplinaires.

Une réhabilitation de la fonction de prospective, la réforme des systèmes d'évaluation et la nécessité de développer de nouveaux métiers liés à la propriété intellectuelle et aux transferts ont aussi été évoqués.

👉 Un équilibre reste à trouver entre la tendance du « problem solving » et le rôle fondamental de la recherche publique sur le long terme. Il y a là un enjeu majeur pour les organismes.