



Paris, le 25 novembre 2020

Chères et chers collègues, personnels de la DGRI,

Le conseil des ministres a mis fin, ce jour, à mes fonctions de directeur général de la recherche et de l'innovation, et cette décision fait suite à la lettre de démission que j'ai adressée à la ministre mardi 17 novembre.

Cette démission a été pour moi une décision difficile, et même douloureuse. Rompre l'élan et les liens de notre engagement collectif au service des missions de la DGRI a été un choix très dur. Je ne m'y suis résolu que parce que l'isolement – entretenu par la direction du cabinet – de la ministre, avec laquelle les directeurs généraux n'ont eu aucun échange depuis plus de six mois, et les difficultés aigües qui persistent depuis un an et demi en matière de relations de travail entre le cabinet et les services ont installé un véritable empêchement – voire une impossibilité – pour la conduite d'une partie des actions que la DGRI doit porter. Ces derniers mois j'ai demandé de façon répétée que les services cessent d'être tenus à l'écart de certaines réflexions clés ou de la préparation de certains arbitrages majeurs, et qu'à tout le moins ils aient les informations minimales leur permettant de ne pas être en porte-à-faux vis-à-vis des interlocuteurs externes. Lorsque l'impossibilité est avérée et obère une part croissante de notre capacité d'action, lorsque la ministre et la direction du cabinet n'y portent aucune attention, je ne peux qu'en tirer les conséquences, et m'en expliquer auprès d'eux de façon franche et responsable.

Je ne sais pas s'il est vrai que *[mon] départ était déjà envisagé par la ministre*, comme l'a évoqué une des deux dépêches publiées le 20 novembre, car je n'ai eu aucune indication en ce sens. Mais j'avais compris depuis quelques semaines que la direction du cabinet pourrait choisir de me pousser au départ. Pour donner un exemple, essentiel, je pense que mon choix d'exprimer de façon constante mon refus lorsqu'elle a traité avec mépris et humilié des personnes de la DGRI, ou lorsqu'elle a exigé arbitrairement la mise à pied de tel cadre de nos équipes, n'était pas acceptable aux yeux de la direction du cabinet.

J'aurais vraiment voulu vous épargner certains des épisodes de ces derniers jours. Alors que la ministre m'avait demandé de garder ma démission confidentielle, la publication vendredi dernier de deux dépêches annonçant mon départ est un acte violent, qui a été vécu comme tel par beaucoup d'entre vous. Je ne peux pas répondre à la question de ceux, nombreux, qui demandent si ces dépêches ont été préparées au cabinet.

* * *

Mais ces derniers jours difficiles sont derrière nous, et ils ne limitent pas notre horizon. Au moment de quitter la DGRI, je veux brièvement évoquer ce que nous avons fait ensemble au cours de ces vingt-sept mois où j'ai eu la chance d'être votre directeur général.

En réponse à la fois à l'exigence du cabinet et à la nôtre, portés par une vision ambitieuse du rôle du MESRI dans l'écosystème de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, dans sa mission de tutelle de ses opérateurs et dans l'action interministérielle, nous avons accompli ensemble une tâche considérable. Les progrès et les résultats tangibles sont là, très nombreux. J'hésite à me lancer dans une énumération, inévitablement incomplète et injuste. Je pourrais parler :

- de sujets très visibles comme la LPR, qui engage de nombreuses transformations en profondeur pour les établissements de l'ESRI, les contrats renouvelés avec les organismes ou les grandes universités, notre « plan d'action Europe », la science ouverte, les CPER, l'ouverture de perspectives profondément renouvelées pour le dialogue science-société, etc. ;
- de nos travaux « de fond » pour apporter un éclairage scientifique sur de nombreux aspects des politiques publiques portées par l'Etat, que ce soit pour faire face à la crise sanitaire qui a sollicité de façon si aigüe nos spécialistes du domaine de la santé, ainsi que beaucoup d'entre vous, ou sur des sujets de société très sensibles, ou dans des domaines comme le développement durable, l'énergie, le numérique, etc. ;
- de sujets moins visibles mais tout aussi importants comme, par exemple, le plan d'innovation outremer, les coopérations internationales, les travaux approfondis qui ont conduit à des décisions de réorientations et d'arrêt du programme SI Labo ;
- de nos travaux dont on ne parle presque jamais mais qui sont essentiels : ceux qui permettent d'assurer notre fonctionnement ou le socle de nos relations avec les organismes ou nos liens essentiels avec les DRRT et les territoires ; ou encore les actions que nous avons menées dans certains domaines pour rénover nos méthodes et démarches de travail, par exemple pour le suivi des acteurs de l'innovation, ou les pratiques de recherche réglementées, les infrastructures de recherche, etc.

Aujourd'hui, nous sommes une DGRI qui sait bien mieux travailler de façon transversale et qui a commencé à développer ses travaux en mode projet. Nous sommes aussi une DGRI qui a nettement renforcé ses relations avec les équipes de la DGESIP, et je crois que c'est une nouvelle importante pour notre ministère : je remercie beaucoup Brigitte Plateau et Anne-Sophie Barthez pour la qualité et la confiance de nos relations. En lien avec cela, et c'est une évolution majeure : nous sommes aujourd'hui une DGRI qui a renforcé ses relations avec les universités, notamment les grandes universités, sans préjudice bien sûr de nos relations de travail étroites avec les organismes nationaux et l'ANR ; nous avons très utilement développé de nouveaux modes de travail collectifs avec les établissements – organismes, universités et écoles – sous le pilotage du MESRI. Nous avons accru aussi nos relations de travail avec les directions du secrétariat général, et je souhaite en remercier Marie-Anne Lévêque et ses équipes. Enfin, nous avons été très attentifs au renforcement de nos liens avec la DGE concernant l'innovation et maintenant l'espace, et à l'accroissement de nos relations de travail avec de très nombreux autres ministères, accroissement qui est indispensable dans le cadre de la vision ambitieuse de la recherche et de l'innovation que nous devons porter avec eux.

Bien sûr, tout n'a pas été parfait. J'ai des regrets concernant plusieurs sujets sur lesquels j'aurais voulu apporter davantage au service des politiques publiques que porte notre ministère. Je tiens aussi à vous dire que j'ai eu de grands regrets depuis l'été 2019 du fait que, n'ayant pas vu d'autre voie pour mener le chantier d'élaboration de la LPR qu'en m'impliquant très fortement, j'ai manqué de disponibilité pour beaucoup d'autres tâches importantes, qu'il s'agisse de sujets de management interne ou d'amélioration de nos conditions de travail, de l'approfondissement de nos relations avec les rectorats ou de plusieurs autres registres de notre action qui ont souffert de mon implication insuffisante.

Ce qui domine cependant à mes yeux, c'est que nous pouvons tous être vraiment fiers du chemin accompli. Le ministère peut être fier des remarquables compétences que vous avez déployées et de votre engagement exceptionnel au service de son action. Pour tout cela, je tiens ici – comme je l'ai fait dans les derniers mots de ma lettre de démission – à vous rendre hommage.

Sur un plan plus personnel, ces années ont beaucoup compté pour moi. Je vais vous faire une confidence : avant de me décider positivement au début de l'été 2018, j'ai dit à Philippe Baptiste pendant plusieurs mois mon refus de me porter candidat à la fonction de DGRI car je craignais de n'être pas fait pour une fonction de directeur d'administration centrale et, pour tout dire, je craignais d'y être malheureux. Et bien, je souhaite vous dire en partant que, malgré la lourdeur de la tâche et les grandes difficultés traversées depuis 18 mois, j'ai été heureux et fier d'être votre directeur général. Et c'est grâce à vous. J'ai beaucoup appris durant cette période, et vous êtes très nombreux que je souhaiterais remercier personnellement. Au moment de vous dire « au revoir », je vous exprime toute ma reconnaissance.

* * *

Le plus important maintenant est de continuer à construire l'avenir de l'ESRI, avec tous ses acteurs.

Au moment où l'État investit fortement dans l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation, la période qui s'ouvre est très riche de nombreux enjeux. Elle est aussi lourde de responsabilité pour le MESRI car il est crucial qu'il renforce sa capacité à faire des choix courageux et à conduire et accompagner les évolutions de ses opérateurs, afin que la Nation puisse recueillir tous les fruits qu'elle est en droit d'attendre de cet investissement. Cela nécessite que le MESRI surmonte ses difficultés actuelles, et j'espère que mon départ contribuera à provoquer le sursaut nécessaire. Cela implique aussi qu'il puisse compter sur vous pour poursuivre et amplifier les actions que nous avons menées et pour relever, très vite, les défis de la mise en œuvre de la LPR. J'espère que le MESRI saura s'appuyer sur la force de votre engagement collectif, en lequel j'ai toute confiance.

J'adresse à chacune et chacun de vous tous mes souhaits de bon courage et tous mes vœux de réussite dans la poursuite de vos activités.

Le directeur général
de la recherche et de l'innovation



Bernard Larrouturou

Copie : Marie-Anne Lévêque, secrétaire générale MENJS-MESRI.
Anne-Sophie Barthez, directrice générale de la DGESIP.