

# Candidature au poste de président-directeur général du CNRS

## Motivations et intentions

Thierry DAUXOIS

Convaincu que le CNRS doit aujourd'hui renforcer son rôle central dans le système national et international de la recherche scientifique, je présente ma candidature pour assumer la fonction de président-directeur général et engager, dans un contexte qui impose d'agir sans tarder, les évolutions scientifiques, organisationnelles et humaines nécessaires.

### 1. Un parcours professionnel centré sur la recherche, inscrit dans un cadre international

Chercheur au CNRS depuis plus de trente ans, j'ai construit mon parcours à l'interface de la recherche de haut niveau et du pilotage scientifique, avec la conviction qu'une activité scientifique de premier plan et la capacité à orienter collectivement l'action publique sont indissociables. Mes travaux en physique statistique et sur les systèmes complexes — des phénomènes non linéaires en biologie aux ondes dans les fluides géophysiques — m'ont conduit à étudier sur des phénomènes caractérisés par l'incertitude, la multiplicité des interactions et les effets d'échelle. Cette expérience scientifique a structuré ma manière d'analyser et de piloter des collectifs complexes.

Cette trajectoire s'est inscrite dans un environnement fortement international, à travers des collaborations et des séjours prolongés dans des institutions reconnues aux États-Unis, en Europe et en Inde. Elle m'a convaincu que la capacité d'un organisme comme le CNRS à demeurer un acteur scientifique de rang mondial repose d'abord sur la qualité de sa recherche fondamentale mais aussi sur sa lisibilité stratégique, sa capacité à coopérer et son aptitude à s'inscrire dans les grands équilibres scientifiques et géopolitiques contemporains.

Mon engagement au sein du Comité national de la recherche scientifique, puis à la direction du Laboratoire de physique et à la vice-présidence Recherche de l'ENS de Lyon, et aujourd'hui comme directeur scientifique référent du CNRS pour l'université Paris-Saclay et l'Institut polytechnique de Paris m'a permis d'exercer des responsabilités dans l'ensemble du continuum disciplinaire, des sciences exactes aux sciences humaines et sociales. À ce titre, j'ai collaboré avec différents organismes dans le cadre de la structuration du paysage français. Ces fonctions m'ont conduit à porter une attention constante aux questions de gouvernance, de ressources humaines, de dialogue avec les universités et de cohérence entre les politiques nationales et les dynamiques de site.

Depuis 2021, je dirige CNRS Physique, un institut rassemblant plus de 8000 agents et couvrant l'ensemble du champ de la physique, de la recherche fondamentale aux applications, en intégrant les interfaces avec les autres disciplines et les enjeux de valorisation. Cette fonction m'a placé au cœur des arbitrages entre exigences scientifiques, priorités nationales et dynamiques partenariales, en tenant compte de la responsabilité collective des institutions de recherche face aux grands défis scientifiques et sociétaux.

Membre du Collège de direction du CNRS, du Conseil scientifique de l'OPECST et auditeur de l'IHEDN, je suis aujourd'hui engagé à l'interface entre la recherche, la décision publique et les enjeux stratégiques. Ces responsabilités renforcent ma conviction que le CNRS doit pleinement assumer ses missions d'employeur et d'opérateur national de recherche, capable à la fois de défendre une recherche libre et exigeante, d'éclairer

la décision publique par une expertise indépendante, et de contribuer activement à la souveraineté scientifique et technologique de la France dans un contexte international profondément recomposé.

## 2. Assurer la continuité, préparer l'avenir : une ambition renouvelée pour le CNRS

En tant que PDG du CNRS, je m'attacherai à **maintenir la dynamique de recherche** qui fait aujourd'hui sa force. Les grandes questions scientifiques qui structurent les activités de l'établissement continueront d'évoluer et de mobiliser durablement l'ensemble de la communauté des acteurs et des actrices de la recherche. Je mettrai tout en œuvre pour offrir les conditions propices à la recherche fondamentale, au cœur de notre mission, car c'est ainsi que se construit la connaissance et que se prépare l'avenir. Malgré un contexte budgétaire très difficile, je poursuivrai un soutien ciblé aux thématiques émergentes et aux ruptures en gestation susceptibles de transformer le paysage scientifique, en combinant de façon sélective des moyens humains et financiers, une structuration des communautés et la mise en place de partenariats.

À travers cette candidature, je souhaite **poursuivre l'action du CNRS dans la continuité de ses engagements précédents tout en portant une ambition actualisée** : faire progresser la recherche sur tous les fronts, stimuler les collaborations interdisciplinaires et accompagner les transitions numériques, technologiques et environnementales qui redéfinissent nos sociétés. L'organisme devra continuer à bâtir une science ouverte, responsable et durable, qui favorise le partage et l'accessibilité des connaissances, en s'appuyant sur des valeurs fortes : parité, diversité, intégrité scientifique et sobriété.

Aujourd'hui, **des choix politiques forts sont nécessaires pour que le CNRS conserve son rôle** de premier plan. L'établissement doit disposer d'une organisation capable de préserver le temps long de la recherche scientifique tout en favorisant la mobilité des talents, la souplesse des parcours et la capacité d'adaptation. Trouver cet équilibre est un enjeu stratégique majeur dans un système institutionnel longtemps figé, alors même que la compétition scientifique internationale s'intensifie et que les transformations à l'œuvre – environnementale, géopolitique, numérique, sociale, ... – s'accélèrent.

## 3. Les grandes lignes de mon programme

Le programme présenté dans les pages suivantes s'articule autour des axes structurants ci-dessous :

- Redéfinir les contours scientifiques de plusieurs instituts au regard des dynamiques actuelles
- Renforcer le rôle national des instituts dans l'animation de la recherche fondamentale dans leur discipline
- Proposer un modèle fondé sur la complémentarité entre agences et instituts nationaux
- Restaurer un partenariat équilibré avec les universités
- Renforcer la cohérence et l'articulation avec les autres organismes nationaux de recherche
- Construire et argumenter le concept de laboratoires stratégiques plutôt que de "Key-Labs"
- Transformer la gestion administrative interne en un appui à la gouvernance
- Valoriser les talents, garantir l'équité et accompagner les personnels, en plaçant les fondements humains au cœur de l'excellence scientifique.
- Asseoir la politique d'innovation : enjeux, atouts et pistes d'amélioration
- Promouvoir la dimension internationale du CNRS comme un levier stratégique pour la France

Le document explicite les différentes étapes permettant d'atteindre les objectifs fixés, tout en restant ouvert aux ajustements nécessaires, car une stratégie efficace repose aussi sur son acceptabilité. La capacité à convaincre est donc décisive, tant auprès des décideurs et de nos concitoyens que de la communauté de celles et ceux qui font vivre cette stratégie au quotidien.

#### **4. Faire de la collaboration un principe central de l'établissement**

La recherche de haut niveau, en particulier lorsqu'elle est exploratoire et à risque, ne peut prospérer que dans **un climat de confiance**. Or, pour des raisons internes comme externes à l'établissement, la relation de confiance entre le CNRS et sa tutelle, ainsi qu'entre les personnels et la direction, s'est fragilisée au fil des années. Il est aujourd'hui impératif de rétablir ce climat de confiance à tous les niveaux.

Cette confiance constitue une condition préalable à toute transformation ambitieuse. J'ai la conviction que **réformer le CNRS est nécessaire, et sur certains aspects urgent, mais aucune réforme ne pourra aboutir sans l'adhésion des femmes et des hommes qui font vivre l'établissement au quotidien**. Elle suppose un leadership capable de comprendre rapidement les réalités du terrain, d'en mesurer les contraintes, de tenir compte du cadre fixé par le ministère et de porter le changement sans rompre le lien de loyauté et de responsabilité entre la gouvernance et les communautés scientifiques.

Dans ce cadre, je privilégie une action résolument dynamique et force de proposition, fondée sur des valeurs claires et un cap affirmé, dans la continuité de ce qui a été engagé sous la direction d'Antoine Petit. Je privilégierai avant tout une communication claire et à l'écoute. **Restaurer la confiance passe également par la capacité à rassembler, à apaiser et à construire dans la durée.**

Enfin, dans un contexte de pénurie durable de ressources, il faut reconnaître que la compétition, si elle peut stimuler la performance en période d'abondance, devient alors rapidement destructrice lorsqu'elle est poussée à l'excès. Lorsque les moyens ne suffisent plus pour tous, l'entraide n'est plus un idéal mais une nécessité stratégique. C'est une leçon élémentaire du vivant : les systèmes les plus résilients ne sont pas ceux qui exacerbent la rivalité, mais ceux qui organisent la coopération et l'intelligence collective.

Tout en maintenant une exigence élevée et une ambition d'excellence pour chacun de ses membres, le CNRS doit affirmer la valeur du collectif à tous les niveaux, depuis les équipes de recherche, à l'origine des découvertes, jusqu'aux laboratoires, socle du système français de recherche. Cette dynamique collective doit également reposer sur des partenariats renforcés et davantage mis en synergie avec les universités et les organismes nationaux de recherche, ainsi que sur la coordination des actions des agences. Elle doit enfin s'affirmer à l'échelle internationale, notamment à travers le réseau des IRC (International Research Center). C'est dans cet esprit que je proposerai, de façon très symbolique, la création d'une médaille récompensant l'excellence scientifique collective.

#### **5. La direction par intention : un nouveau type de gouvernance**

Je crois fortement à la direction par intention, un mode de gouvernance fondé sur la confiance, la compétence et la responsabilité, qui permet non seulement de répondre à plusieurs difficultés de l'établissement, mais aussi de renforcer durablement la fierté de travailler au CNRS. Elle repose sur une clarification explicite des finalités, tout en laissant aux échelons les plus pertinents la maîtrise des modalités d'action. Cette approche associe tous les personnels à la prise de décision, privilégie le sens de la mission plutôt que la seule conformité aux procédures et réduit le nombre d'intermédiaires et d'étapes, ce qui accroît l'efficacité.

Dans un environnement marqué par l'accélération des rythmes, la complexité et l'incertitude, ce mode de direction répond à une attente forte de sens, notamment chez les nouvelles générations, sans remettre en cause la rigueur ni l'exigence. Il implique de simplifier volontairement les cadres d'action : établir des règles générales claires, limiter les contraintes excessives et accepter des zones d'autonomie dans lesquelles les équipes peuvent prendre des décisions adaptées au terrain. La délégation s'accompagne d'une responsabilité pleinement assumée par les équipes comme par la gouvernance.

Pour illustrer son efficacité, le chef d'état-major de l'armée de Terre affirme que le commandement par intention est aujourd'hui incontournable même dans une armée, et le PDG de Saint-Gobain promeut leur stratégie fondée sur trois mots : Trust, Empowerment, Collaboration (TEC). **Il faut que le CNRS adopte un leadership qui prône la responsabilisation, la collaboration et la confiance.** Cela nécessitera une attention permanente du nouveau DGDR, en lien avec la présidence pour un sujet aussi central. Dès le début du mandat, **je prendrai plusieurs décisions symboliques et fortes pour simplifier les procédures et responsabiliser les personnels**, envoyant un signal clair à l'ensemble des agents.

## 6. Les atouts de ma candidature à la présidence du CNRS

Face aux transformations profondes du paysage de la recherche, mon programme propose les inflexions scientifiques, organisationnelles et humaines indispensables pour permettre au CNRS de continuer à jouer un rôle central, durable et visionnaire dans le système national et international de recherche.

**La conduite de réformes en profondeur suppose une connaissance intime de l'institution**, déterminante dans un contexte où des évolutions importantes doivent être engagées rapidement, afin de pouvoir être actées dans une fenêtre institutionnelle étroite précédant les échéances nationales à venir. Issu du CNRS et après trente années de recherche de haut niveau, combinées à des responsabilités dans l'administration de la science, **j'incarne une légitimité interne précieuse pour présider l'organisme.**

Physicien de formation, j'ai construit ma carrière à travers des thèmes interdisciplinaires et des collaborations scientifiques variées. Ces expériences ont nourri ma curiosité, élargi mes horizons scientifiques et enrichi mon réseau ; elles constituent un atout pour renforcer les synergies entre instituts et fédérer les communautés scientifiques du CNRS. J'ai déjà relevé les défis liés au passage d'une fonction ancrée dans une discipline à une responsabilité transverse sur l'ensemble du paysage disciplinaire, lors de ma prise de fonction à la vice-présidence Recherche de l'ENS de Lyon. Je me projette dans une trajectoire similaire, de membre du collège de direction à PDG.

Dans cette perspective, je ferai évoluer l'organisation de la direction de l'établissement de manière ciblée.

Je veillerai à **équilibrer le temps consacré à chacune des missions de président et de directeur général.** J'assumerai les chantiers majeurs vers l'extérieur, au premier rang desquels les relations avec les universités et les autres organismes nationaux de recherche, ainsi que le dialogue avec les responsables politiques pour rappeler l'importance stratégique de la recherche fondamentale. En parallèle, je prendrai toute ma place dans le lancement des chantiers internes urgents.

Je développerai mon projet avec les directeurs généraux délégués récemment nommés à l'innovation et aux ressources. Dès l'entrée en fonction, je nommerai une personnalité scientifique à la direction générale déléguée à la science. Elle sera chargée de renforcer l'animation scientifique entre les instituts, avec un rôle majeur sur les questions liées à l'interdisciplinarité. Elle devra aussi engager un travail de fond sur l'évolution et l'harmonisation de leurs cultures. Ma relation de confiance avec les directeurs et directrices d'institut actuels sera un atout.

Ma méthode de gouvernance repose enfin sur le travail collectif et la clarté des arbitrages : définition d'un cadre stratégique, discussion approfondie, puis prise de décision claire et assumée. Cette approche favorise l'appropriation collective et l'efficacité, et facilitera, dans le cas présent, mon changement de positionnement interne.

Dans le contexte institutionnel actuel, mes propositions offrent le cadre nécessaire pour engager sans délai les évolutions nécessaires au CNRS et en assurer la conduite. Je suis prêt à en assumer la responsabilité avec exigence, dévouement et sens du collectif.