

INTERVIEW

## "Les alliances ont une vraie plus-value par rapport aux ambitions de chaque opérateur de recherche" (M. Benlahsen, Ancre)

Le nouveau président de l'alliance Ancre, Mohammed Benlahsen, président de l'université de Picardie Jules Verne, va s'attacher à mettre en œuvre le plan d'action impulsé par son prédécesseur, François Jacq, pour donner une nouvelle dynamique à l'alliance après dix ans d'existence. Dans une interview à AEF info, il insiste ainsi sur la nécessité d'introduire davantage de transversalité dans le fonctionnement, ce qui passe aussi par un renforcement des liens qu'elle entretient déjà avec d'autres alliances comme Allistene (numérique), AllEnvi (environnement) ou Athéna (SHS). Enfin, l'absence de consultation des alliances dans le cadre de la préparation de la loi de programmation de la recherche "interroge", observe-t-il. Aussi rappelle-t-il que "les alliances apportent une vraie plus-value par rapport aux ambitions de chacun des opérateurs de recherche qui, elles, ne sont pas additives".



Mohammed Benlahsen, président de l'université de Picardie Jules Verne, président de l'alliance Ancre. | © URJV



**AEF info :** Dès votre prise de fonction à la présidence d'Ancre, fin septembre dernier, vous avez déclaré vouloir poursuivre la démarche engagée par votre prédécesseur, François Jacq, administrateur général du CEA, qui a mis sur pied un plan d'action pour l'alliance ([lire sur AEF info](#)). De quoi s'agit-il exactement ?

**Mohammed Benlahsen :** Je rends hommage à François Jacq, qui n'est resté qu'un an à la présidence de l'Ancre mais qui a été très efficace. Il a demandé que l'on procède à un état des lieux de l'alliance, ce qui selon moi était tout à fait salutaire au bout de dix ans d'existence : quelle est sa finalité aujourd'hui ? quelles actions communes propose-t-elle pour ses membres ? fonctionne-t-elle bien ? communique-t-elle suffisamment ? Cette introspection a fait apparaître des réussites, mais aussi des insuffisances sur ces quatre points clés, que le plan d'action entend corriger à travers une série de mesures très concrètes.

**AEF info :** Qu'est-ce qui a bien fonctionné, et moins bien, par exemple ?

**Mohammed Benlahsen :** L'alliance a bien su mobiliser ses membres pour une réflexion et une réponse collectives aux commandes des pouvoirs publics sur la SNRE (stratégie nationale de recherche sur l'énergie), la PPE (programmation pluriannuelle de l'énergie) ou encore les infrastructures de recherche. Elle a aussi réussi à fédérer une communauté des sciences de base pour l'énergie, qui se montre particulièrement active avec des appels à projets, des colloques, ou encore pour proposer une programmation spécifique à l'ANR dans un contexte de retour à une programmation plus disciplinaire, etc. Nos travaux prospectifs et l'activité de notre CVT (consortium de valorisation thématique) sont aussi un plus.

Il est d'autres aspects pour lesquels des améliorations sont souhaitables. Je pense notamment au fonctionnement même de l'alliance qui peut certainement gagner en efficacité, que ce soit au niveau de son pilotage ou de l'activité des groupes programmatiques et des groupes transversaux. Des actions vont être engagées pour renforcer la gouvernance – création d'un bureau plus ramassé aux côtés du comité de coordination, création d'un comité de pilotage pour rassembler nos "sherpas", qui sont les chevilles ouvrières exécutives de l'alliance. De même, nous allons redynamiser nos groupes programmatiques en les faisant travailler en mode projet, notamment sur des thématiques transversales, et en dotant leurs animateurs de véritables lettres de mission.

Il n'apparaît pas inutile non plus de nous doter d'une stratégie de communication bien plus ambitieuse car très honnêtement, nous ne sommes pas très visibles dans les médias – le vôtre compris. Encore faut-il que nous nous attachions à faire valoir nos idées et réalisations, notre vision des sujets énergétiques, au plan national et européen.

**AEF info :** L'Europe fait-elle partie des objectifs du plan d'action ?

**Mohammed Benlahsen :** Absolument. Ce n'est pas que nous n'ayons rien fait – nous avons un groupe transversal Europe qui s'est montré très actif, notamment pour contribuer à établir la position française sur les futurs partenariats d'Horizon Europe. Nous devons renforcer nos relations avec l'Eera, l'Alliance européenne de recherche sur l'énergie, et nous devons nous impliquer davantage dans la construction du programme Horizon Europe et dans l'émergence de



nouveaux partenariats. Mais cette activité doit être consolidée et étendue là où la valeur ajoutée de l'alliance est évidente.

---

*Promouvoir la transversalité est très difficile en France.*

### **AEF info : L'alliance Ancre entretient-elle des relations avec d'autres alliances thématiques de recherche ?**

**Mohammed Benlahsen :** Je crois beaucoup à l'intelligence collective, et donc à l'approche transversale qui vient casser les logiques tubulaires. Le plan d'action prévoit d'appliquer davantage ce principe de transversalité à nos propres groupes de travail. Plus largement, je suis donc très sensible aux rapprochements que l'Ancre a déjà su opérer avec d'autres alliances thématiques, dans une optique de transversalité : **Allistene** pour le numérique (il existe déjà un groupe de travail commun entre nos deux alliances), **AllEnvi** pour l'environnement et **Athéna** pour les sciences humaines et sociales.

Car sur l'énergie, les approches sont multiples. Des sujets comme la neutralité carbone ou les smart cities sont éminemment transversaux. Et en la matière, les SHS, en particulier, sont à même d'apporter une vision allant très au-delà de la seule acceptabilité des technologies à laquelle on les cantonne trop souvent. Il me paraît évident que les alliances peuvent et doivent coopérer, que ce soit pour mieux répondre aux politiques publiques ou pour être force de propositions en termes de programmation, notamment à l'Europe.

Cela dit, il y a encore beaucoup à faire sur cette notion de coconstruction. Promouvoir la transversalité est très difficile en France, et ce n'est pas propre aux alliances. C'est plus lié aux disciplines, qui craignent souvent de perdre leur identité. Je compte bien renforcer les relations avec les autres alliances durant mon mandat, en multipliant les actions communes. Les équipes d'animation coopèrent déjà, mais il serait maintenant profitable de descendre au niveau des chercheurs pour voir comment ils peuvent s'approprier cette notion de transversalité, s'enrichir mutuellement de leurs différents regards et méthodologies.

---

*On peut se demander si les organismes de recherche, de manière consciente ou inconsciente, n'ont pas cherché à freiner cette dynamique des alliances.*

### **AEF info : Comment expliquez-vous l'absence des alliances thématiques de recherche dans les travaux d'élaboration de la loi de programmation pluriannuelle de la recherche ?**

**Mohammed Benlahsen :** Les cinq alliances thématiques de recherche ont toutes été créées avec un objectif bien défini dans leur domaine : renforcer les synergies entre les opérateurs de recherche, contribuer à l'élaboration de la stratégie scientifique et donc participer à la programmation de l'ANR et du PIA. Avec le recul, on peut se demander toutefois si les organismes de recherche, de manière consciente ou inconsciente, n'ont pas cherché à freiner cette dynamique. Le fait est que les alliances n'ont pas participé en tant que telles aux consultations menées par les groupes de travail, à la différence des organismes, des universités et des écoles. Cela interroge, car sans qu'il soit question de tout uniformiser, les approches communes des alliances apportent une vraie plus-value par rapport aux ambitions de chacun des opérateurs de recherche qui, elles, ne sont pas additives.

## **LE PLAN D'ACTION DE L'ALLIANCE ANCRE**



Ce plan d'action, explique son document de présentation, part d'un "constat" réalisé au dernier trimestre 2018, qui a relevé des "points positifs" (la mobilisation sur des "commandes" explicites des pouvoirs publics, les actions d'intelligence économique du CVT, les réflexions prospectives, l'interaction avec AllEnvi, Allistène et Athéna...) mais aussi des "points d'amélioration" (prise en compte des productions de l'Ancre par les pouvoirs publics, mise en œuvre parfois "laborieuse" de sujets transverses, "essoufflement" de groupes programmatiques, "lacunes" quant au lien avec les initiatives européennes...).

Un plan d'actions en quatre points a donc été élaboré, validé en assemblée générale le 24 septembre 2019 :

- Finalités de l'alliance. Il s'agit de "mieux définir ce que l'État est en situation d'attendre de l'alliance Ancre compte tenu des moyens et de l'organisation de cette dernière". "Implicitement, souligne le plan d'action, il faudrait éviter les commandes que l'alliance ne peut pas traiter et le caractère d'urgence trop souvent associé aux demandes, qui ne permet pas une large consultation des membres, en particulier des membres associés." Par ailleurs, Ancre estime qu'il faudrait "plus d'échanges avec les parties prenantes, notamment industrielles", afin de "mettre en lumière ses savoir-faire, sa capacité d'expertise et d'élaboration d'une stratégie concertée, portée par la force du collectif".
- Actions communes des membres. L'alliance pense qu'il lui faut "capitaliser sur la dynamique et les résultats de projets comme SdBE (sciences de base pour l'énergie) afin d'identifier et instruire de nouveaux sujets à porter ensuite vers l'ANR ou d'autres structures et sources de financement". "Il conviendrait également d'examiner comment mieux mutualiser ce qui peut l'être, comme la prospective." L'Ancre, sur le budget propre des organismes la constituant, a montré l'efficacité d'une telle initiative, en lançant un appel à projet "collaboratif" interne, souligne Mohammed Benlahsen.
- Organisation et fonctionnement de l'alliance. Cette thématique se décline à plusieurs niveaux. S'agissant du pilotage et de la coordination de l'alliance, l'idée est de créer un "bureau" restreint aux côtés du comité de coordination. Pour le secrétariat, le plan prévoit de constituer un "comité de pilotage" constitué de l'actuel groupe des "sherpas", qui concrètement instruisent les dossiers de l'alliance en amont des réunions du comité de coordination et assistent les dirigeants des institutions membres dans la mise en œuvre et le suivi des actions de l'alliance.
- Des lettres de mission vont aussi être désormais délivrées aux membres et aux animateurs des groupes programmatiques, ainsi qu'aux experts, pour mieux préciser les attentes d'un nouveau fonctionnement "en mode projet". En outre, deux groupes "transversaux" vont évoluer : le premier, sur la "stratégie", a rempli son rôle et pourrait donc désormais être "constitué en cas de besoin" ; le second, sur l'Europe, a lui aussi répondu efficacement aux sollicitations du **MESRI** sur le devenir des partenariats européens, et va être élargi à l'international (lorsque la valeur ajoutée de l'alliance existe) tout en continuant de renforcer les actions européennes de l'alliance.
- Communication de l'alliance. "Il faut initier un véritable plan de communication pour donner de la visibilité aux actions et réflexions de l'alliance et à leur impact", indique le plan d'action. Les directions de la communication des membres fondateurs seront



mandatées à cette fin pour définir les actions à mettre en œuvre, sous le suivi du comité de pilotage et sur décisions prises par le comité de coordination

Testez AEF