

Discours fin de mandat Directeur Général

28 septembre 2017

Merci Monsieur le Président, Cher Monsieur Vigouroux, Merci Cher Erik,

Je voudrais tout d'abord remercier, prendre le temps de remercier.

Vous remercier Monsieur Vigouroux pour ce que vous avez fait pour l'Institut depuis votre arrivée. En effet, dans des conditions difficiles, vous avez su très rapidement redonner confiance au campus ; j'ai également beaucoup apprécié nos échanges, toujours francs, avec une réelle volonté de votre part de comprendre et d'analyser les sujets, toujours dans l'intérêt de l'Institut ; vos actions vous les avez menées avec les vice-présidents, les membres du bureau et des différents comités et avec tous les membres du Conseil et je les remercie pour leur engagement au service de notre institut. Je remercie également les membres de l'ancien conseil d'administration qui ont largement contribué à la mise en place et à la réalisation du plan stratégique.

Je veux remercier le conseil scientifique ; il est clair que le conseil joue un rôle très important dans ce grand institut de recherche et, même si j'ai pu avoir des désaccords sur quelques sujets avec certains de ses membres, je peux témoigner de l'engagement de tous, tant externes qu'internes. C'est un enjeu majeur pour le futur que de réfléchir encore au bon équilibre entre les membres internes et externes ainsi qu'à la coordination avec le CA, la direction et le COMESP.

Je remercie les membres du COMESP ; engagés dans l'enjeu majeur du recrutement de chercheurs et ingénieurs et du suivi des carrières.

Je remercie les membres du comité d'entreprise, du CHSCT et les organisations syndicales. J'ai pu vraiment sentir la volonté de ces instances, au-delà des divergences, de faire avancer notre institut.

Je remercie les membres de l'assemblée des 100 et leur bureau. Indépendamment de toute interprétation concernant les récentes difficultés, il est clair pour moi qu'en créant ce mode de gouvernance, Louis Pasteur et ses héritiers ont été en fait profondément modernes et que, même si des ajustements doivent être faits dans les modalités d'organisation et de communication, cette assemblée joue un rôle très important et positif dans la vie de notre institut.

Pour toutes ces instances, je connais le caractère chronophage de ces activités et je vous en suis, au nom de l'Institut Pasteur, très reconnaissant.

Je remercie les directeurs des 32 Instituts du réseau international des Instituts Pasteurs dans le monde ; ils forment également une communauté extraordinaire et travaillent souvent dans des conditions difficiles, au service de la santé publique et très majoritairement dans les pays en développements et émergents.

Je veux également remercier toutes les personnes qui travaillent où mettent bénévolement leurs compétences, en sus de leurs activités professionnelles, au service de notre institut dans les fondations Pasteur internationales, à New-York, Genève, Hong-Kong et Tokyo, avec une reconnaissance de leur action à mon avis bien insuffisante.

Je remercie les membres du comité de direction, qui sont également des amis. Nous savons à quel point une meilleure compréhension entre l'administration et les scientifiques est importante et je veux témoigner là encore de leur véritable

volonté de faire avancer l'Institut Pasteur. Je remercie mes amis du comité de direction scientifique, ainsi que du collège des conseillers scientifiques. Cela a été un réel plaisir de travailler avec eux, dans une ambiance vraiment amicale, constructive et très agréable.

Enfin, je vous remercie tous, scientifiques et administratifs, collègues et amis ; l'Institut Pasteur est une communauté d'individus, bien différents, mais qui partagent, c'est une réalité, un vrai engagement pour la science, la médecine, la santé publique et une passion pour la recherche au service des avancements scientifiques et cette passion je la partage avec vous. Ils partagent aussi des valeurs d'humanisme, portées par notre Fondateur, et qui ne constituent pas le moindre de ses legs.

J'ai vraiment beaucoup apprécié nos échanges directs qui ont permis d'établir un dialogue toujours franc, ouvert et respectueux, et ce à l'occasion de différentes réunions, avec les instances, à l'occasion des visites annuelles des départements ; nous pouvons diverger sur certains sujet ; j'ai toujours senti que, en dehors de quelques évènements, c'était l'esprit « maison » qui nous guidait. Enfin je n'oublie pas l'ambiance chaleureuse d'évènements comme le Pasteurdon ou les 20Km de Paris

Quatre années ont donc passé depuis le 1^{er} octobre 2013, jour de mon arrivée à la direction de l'Institut Pasteur. La vitesse avec laquelle ces quatre années sont passées est absolument incroyable ! quatre années qui ont été formidables, intenses, et qui m'ont permis de connaître des personnes que j'apprécie profondément.

Les directeurs de l'Institut Pasteur se succèdent et bâtissent largement leurs efforts et succès sur ce qui avait été entrepris avant eux. C'est vrai de toute grande institution, c'est particulièrement vrai à Pasteur. L'analyse du passé pour avancer ensuite est réellement déterminante **« Tout ce qui est sage a déjà été pensé, il faut essayer seulement de le penser encore une fois »**, écrivait **Goethe**. Tucilide, lui, nous rappelait que « le passé est possession pour toujours » et nous permet donc de penser le futur (ktêma eis aei, une acquisition pour toujours). C'est pourquoi je voudrais remercier François Gros, Maxime Schwartz, Philippe Kourilsky et Alice Dautry pour m'avoir fait bénéficier de leurs expériences, agréables comme plus difficiles ; j'ai également bien sur une pensée pour Raymond Dedonder que j'ai connu et pour tous nos anciens, en particulier Georges Cohen et Agnès Ullman, qui nous ont tant appris ; merci également à mon cher mentor de toujours, Pierre Tiollais. **Ernest Renan l'a très bien exprimé en écrivant que “Les vrais hommes de progrès sont ceux qui ont pour point de départ un respect profond du passé. »**

Durant ces quatre ans, j'ai pris conscience, de manière encore plus aiguë, que l'Institut Pasteur et le réseau international des Instituts Pasteur sont tout simplement uniques au monde. Nous le répétons souvent mais c'est un fait et un fait reconnu. Nous pouvons vraiment être fiers, et ce n'est pas une simple phrase de directeur général cherchant à être aimable, nous pouvons être fiers des découvertes scientifiques, des brevets qui se sont accumulés ces dernières années, mais fiers également de cette compétence, de cette expertise que possède l'Institut Pasteur dans de nombreux domaines, et ce dans le monde entier. L'Institut Pasteur c'est à vrai dire un mélange assez étonnant de forces, de défis mais également de faiblesses et de contradictions. Nous devons en effet

à la fois, être conscients et fiers de cette force, de cette image mais également reconnaître que le monde a changé, qu'il y a de nombreux instituts dans le monde qui ont atteint des niveaux remarquables et que la compétition mondiale en recherche et en santé publique, mais également pour l'obtention des ressources financières, s'est considérablement renforcée.

Cette compétition ne me paraît pas seulement une course aux publications, aux brevets et à la notoriété, même si ces éléments restent cruciaux. Cette compétition reflète la demande de la société civile de bénéficier des retombées de la recherche et nous savons tous combien l'information a changé de nature avec le digital, les réseaux sociaux, etc. Nous avons le devoir de toujours avancer, de trouver des solutions pour des maladies, pour des problématiques de santé publique. Ces attentes de la société à l'égard de l'institut existent bien sûr de longue date, mais elles sont peut-être encore plus prégnantes aujourd'hui. Pour exister dans cette compétition, l'Institut Pasteur doit être ouvert, ouvert à la multi- et à l'interdisciplinarité, ouvert à la médecine et la santé publique, ouvert aux universités et hôpitaux, aux partenaires industriels qui sont souvent indispensables pour transformer les découvertes des laboratoires en améliorations concrètes pour les patients, ouvert non seulement à l'Europe mais au monde entier, aux pays à faibles et moyens revenus. C'est en particulier un des rôles clefs du Réseau international. Dans ce contexte de compétition et d'attentes croissantes de la société civile, l'Institut Pasteur ne peut se permettre de stagner ou de se reposer.

Je ne vais pas détailler le bilan de ces quatre années. Ce n'est pas l'objet de cette cérémonie et j'ai transmis un document qui résume ce bilan aux membres du CA, du CS et du COMESP. J'en ferai de même demain matin, pour tout le campus. Ces résultats, nous les avons obtenus collectivement. Je suis profondément

convaincu qu'un Directeur Général seul ne fait rien ; « **Aucun de nous ne sait ce que nous savons tous, ensemble** ». *disait Euripide*

À l'issue de ces quatre années, je voudrais par contre reprendre trois points pour le futur :

Tout d'abord, l'Institut Pasteur doit, de façon toujours plus efficace et visible, rester un institut de recherche très fondamentale, multi- et inter-disciplinaire qui crée la connaissance, fait des découvertes et donne sa chance à des scientifiques proposant des pistes de recherche inexplorées et novatrices. Une grande découverte change tout, brutalement ; cet institut en a fait beaucoup, il doit continuer à en faire et doit aussi savoir s'adapter aux bouleversements, parfois très rapides, induits par ces grandes découvertes, qui modifient les paradigmes et nos schémas de pensée.

Notre diversité de thématiques peut et doit constituer un facteur déterminant de progrès et de succès. L'Institut doit donc adopter une approche plus transversale des thématiques et des actions : c'est notamment le sens de la création des centres de recherche et des programmes transversaux. L'Institut Pasteur est un Institut qui développe la science la plus moderne (comme la biologie intégrative, quantitative etc..), tout en conservant l'apport, absolument déterminant, d'activités parfois ressenties comme plus traditionnelles, comme celles des Centres Nationaux de référence et des Centres Collaborateurs OMS. Voilà des déclarations bien faciles à faire. La difficulté est de les concrétiser et cette multidisciplinarité implique une exigence quotidienne. Une exigence sur les modalités de recrutement, sur les moyens financiers, sur les locaux, sur toute la vie en fait de notre institut et je pense que c'est un grand défi pour le futur.

Le second point concerne notre capacité à attirer et retenir les talents et à gérer les individus, les carrières et la communauté de Pasteuriens, à Paris mais également au sein du réseau international. Comment rester fidèle à ce que l'on appelle souvent l'esprit Pasteurien et en même temps s'adapter à la compétition, à la concurrence, nécessaire, saine, pour les recrutements, pour les moyens que les chercheurs génèrent ? Comment concilier l'originalité des personnes que nous recrutons et la nécessaire rigueur dans les processus d'évaluation qui font cependant passer aux candidats de véritables sauts d'obstacle, nécessaires mais parfois surprenants voire décourageants ? J'avais évoqué ce point lors de l'anniversaire des 50 ans du prix Nobel de Jacob, Monod et Lwoff car je me suis vraiment interrogé, pendant tout mon mandat, sur la possibilité et la manière de faire coexister au sein de l'Institut l'esprit du fameux « grenier », l'atmosphère particulière « d'enthousiasme, de critique lucide, de non-conformisme et d'amitié » que décrivait François Jacob avec les exigences d'une évaluation codifiée.

Comment faire travailler ensemble et partager les mêmes objectifs à des personnes qui travaillent à l'Institut depuis de nombreuses années et à des chercheurs, souvent étrangers ou ayant longuement vécu à l'étranger, qui n'ont pas nécessairement la même culture et/ou ne s'inscrivent pas à l'Institut Pasteur dans un même horizon temporel ? Comment gérer la diversité des statuts entre les fameux OREX et le personnel pasteurien, incluant ceux qui travaillent au sein du réseau international ? Comment mieux prendre en charge les étudiants en thèse et les post-doctorants ? Comment mieux faire prendre conscience à tous de la diversité des opportunités qui sont offertes à Pasteur ? Comment encourager ce brassage de nationalités différentes (68 au dernier comptage !), qui nourrit notre institut d'une diversité de pensée formidable ? Comment

rassembler scientifiques et administratifs autour des mêmes valeurs et des mêmes objectifs ? Comment reconnaître l'importance des fonctions support et l'implication de tous, **et j'insiste bien de tous**, dans la réussite de cet institut ? Ces questions illustrent bien l'incroyable mais passionnante complexité de la vie d'un directeur général à Pasteur

Je n'ai bien évidemment nullement la prétention d'avoir résolu ces questions mais je pense sincèrement que nous avons réellement avancé. L'effort de recrutement de nouveaux chercheurs et ingénieurs a été extrêmement important. Il a été mené de façon à respecter la multidisciplinarité de notre Institut et à l'engager de façon plus forte dans les domaines de la bio-informatique et de la biologie intégrative. Cet effort était nécessaire afin de revivifier l'Institut Pasteur et d'anticiper cette phase de transition démographique qu'il connaîtra. Reste que les problématiques des carrières internes et de l'équité sont indissociables de ces efforts de recrutement, sauf à donner le sentiment, que je sais ressenti par certains d'entre vous, d'un institut à deux vitesses. La reconnaissance est dans ce contexte un mot clef, aussi important que le salaire, car elle témoigne de nos valeurs partagées et de notre engagement. À ce titre, la reconnaissance doit être objectivée et reconnue. Cela a été le sens des mesures comme la reconnaissance des chefs de groupe, du titre de directeur de recherche Pasteur et des chaires d'excellence. Cela a également été le sens de l'intéressement, le même pour tous, qui témoigne que c'est à l'ensemble du personnel du campus que l'Institut Pasteur doit d'avancer.

Cependant, il convient de ne pas se mentir : nous sommes dans une situation où évoquer une augmentation uniforme et significative des rémunérations est contradictoire et en fait relève de l'oxymore. Dès lors, nous avons le choix entre deux attitudes : celle qui consiste à parler, à ne rien faire ou à « faire comme on

a dit » et celle qui consiste à avancer pas à pas. C'est cette deuxième attitude que nous nous sommes efforcés d'adopter et c'est le sens des différentes mesures que nous avons initiées. Les mesures salariales doivent être basées sur une évaluation objective et transparente du personnel administratif et scientifique. Certains considèrent que cela relève de la gageure, mais nous savons tous que cela est essentiel. De plus, j'ai conscience que de nombreux chantiers doivent être encore abordés ; la question du soutien aux fonctions supports, fortement sollicitées par le plan stratégique, est en particulier essentielle.

Le troisième point concerne la capacité de l'Institut à traduire les découvertes en progrès, en progrès tangibles pour la population, en mettant ces découvertes au service de la médecine et de la santé publique, dans une vision mondiale. Je sais que ce sont des phrases si souvent répétées qu'elles peuvent apparaître galvaudées, banales, mais ces enjeux sont au cœur de notre futur. Elles ont été au cœur de mon action à l'Institut, chaque jour. Et bien entendu, cela concerne le réseau international : comment convaincre certains de nos collègues, scientifiques mais également administratifs, que le réseau n'est pas une curiosité exotique, nécessaire pour obtenir quelques échantillons de temps en temps ou pour encourager la collecte de fonds, que le réseau n'est pas seulement un facteur de « risque » pour l'Institut, comme je l'ai si souvent entendu de certains, mais bien une véritable force scientifique qui renforce nos projets, une « chance pour Pasteur », pourquoi ne pas utiliser le mot chance, au moins de temps en temps ? Outre cet apport scientifique, il s'agit bien de considérer le soutien et les collaborations avec le réseau comme une mission intégrante de l'Institut, qui est le testament de notre fondateur et de tous ses lieutenants. Un institut au service du monde, y a-t-il un plus bel enjeu ? La réalité de ce réseau se forge au

quotidien, dans les pratiques administratives comme dans les projets scientifiques, dans l'abandon de réflexes de méfiance et de rigidité. Je pense que notre engagement en faveur de ce réseau, et en faveur de ce rayonnement international a effectivement été reconnu, et je vous remercie Monsieur le Président, de l'avoir mentionné.

Au terme de ce mandat, je crois que l'Institut Pasteur fonctionne et fonctionne bien. L'Institut est par ailleurs profondément sain financièrement même si le redressement des partenariats industriels doit se confirmer, ainsi que celui de la collecte internationale, affectée cette année, après trois années de belles progression, par le manque de visibilité sur l'identité du prochain directeur général. Nous avons en effet bien sûr connu une crise institutionnelle importante, je dirais une perte de confiance, et nous pouvons diverger entre nous sur les causes de cette perte de confiance. Toutefois, sans vouloir du tout en effacer les difficultés, le bilan de 2016 et de la première moitié de 2017 montre clairement la progression des différents indicateurs. Il s'agit d'un magnifique résultat, pour lequel je voudrais remercier tous les pasteuriens. L'Institut Pasteur a toutes les cartes en main pour progresser et pour poursuivre cette adaptation aux évolutions majeures de la science, de la médecine et de la santé publique.

Pour terminer, je voudrais mettre en avant quelques points plus personnels. J'ai déjà dit à quel point ces quatre années ont été pour moi des années fantastiques et clairement l'aboutissement d'un rêve de carrière ; Paul Eluard disait qu'« **il n'y a pas de hasard, il y a que des rendez-vous** ». Bien sûr, y ont été associées les fatigues et les difficultés, et parfois les coups bas, mais je n'ai jamais, jamais,

regretté ce que j'ai vécu comme une aventure, mais également comme une forme d'utopie.

Je tire en effet également comme leçon de ces quatre années la nécessité de vivre une forme d'utopie. Max Weber décrivait en 1919 la politique de la même manière qu'on pourrait décrire la recherche aujourd'hui, comme "un effort tenace et énergique pour tarauder des planches de bois dur. Cet effort, poursuit-il, exige à la fois de la passion et du coup d'œil. Il est parfaitement exact et toute l'expérience historique le confirme, que l'on n'aurait jamais pu atteindre le possible dans le monde si on ne s'était pas toujours et sans cesse attaqué à l'impossible". Dans notre mission à l'Institut Pasteur, il y a au fond la leçon de l'utopie, la condition d'un autre regard sur le réel pour l'éclairer et plus tard le transformer. Nous devons conserver ce sage conseil de s'attaquer, inlassablement, à l'impossible.

Autre point plus personnel, l'Institut Pasteur m'a toujours fasciné et continue à me fasciner ; un tel mélange de rationalisme scientifique, de rigueur et de réflexion et en même temps une telle capacité à exploser de façon totalement incontrôlable et d'ailleurs parfois incontrôlée. Un mélange d'information scientifique, d'organisation rigoureuse mais aussi de la fameuse « Radio Pasteur » dont la vitesse de diffusion continue à défier les lois de la physique.

Nous parlons souvent du campus Pasteur et nous savons que la question des locaux devra bien être à nouveau abordée. Devons-nous penser à des extensions (Saclay ou d'autres) ? Comment gérer dans les dix ans qui viennent la nécessaire rénovation de plusieurs bâtiments déjà devenus anciens ?

Quand nous parlons de ces sujets, nous parlons souvent donc du campus de l'Institut Pasteur ; en fait, j'en suis venu à penser que ce terme est inapproprié ; nous savons tous que l'Institut Pasteur n'a rien à voir, ni dans son esprit, ni dans son organisation, avec les campus d'universités françaises ou internationales que nous connaissons. En fait, l'Institut Pasteur s'est véritablement développé comme une cité grecque antique, une cité bâtie sur le 25 puis sur le 28 rue du Docteur Roux, cette rue s'écoulant comme un véritable fleuve entre ces deux parties de la cité. Sur ces deux terrains, de nombreux bâtiments de recherche et administratifs sont disséminés, suivant d'ailleurs un plan d'urbanisation assez curieux, autour des deux grands piliers de la cité que sont, d'une part le temple, je devrais peut être dire l'Acropole, 25 rue du docteur Roux, c'est-à-dire le bâtiment Roux, la salle des actes, les appartements de Louis Pasteur, la crypte et le musée et d'autre part , 28 rue du docteur Roux, l'Agora , c'est-à-dire bien sûr, la cantine...

Mais la vie de cette communauté dans cette cité s'accommode parfois d'une certaine fermeture, d'une insularité, de murailles qui délimitent et circonscrivent l'espace alentour. Je souhaite profondément, et j'ai confiance dans cette évolution, que cette cité se vive progressivement dans une ouverture, à l'instar de l'abbaye de Thélème chère à Rabelais, Thélème dont l'étymologie c'est la volonté, le désir en grec, une Abbaye nommée désir... Car l'abbaye de Thélème est basée sur une volonté collective d'avancer et n'a pas de murailles et c'est ainsi que je vois le futur de l'Institut Pasteur et son ouverture au monde.

Monsieur le Président vous avez aimablement parlé de mon dynamisme et de mon engagement ; je me suis effectivement engagé parce que j'ai aimé travailler avec cette communauté d'individus et parce que je crois profondément à

l'impact de la recherche sur le monde, je le dis sans emphase et très sincèrement. Nos efforts, les efforts de cette communauté qui agit depuis tant d'années, avec tant de personnes différentes, produisent, j'en suis convaincu, des résultats profonds. Le travail de recherche qui est mené au sein de l'institut depuis cent trente ans exige des Pasteuriens une croyance dans la capacité de la recherche et de la connaissance à transformer le monde. Cette croyance, nous la partageons avec Thomas Mann, qui s'interrogeait ainsi : « **le monde a-t-il jamais été transformé autrement que par la pensée et son support magique : les mots ?** »

Je voudrais vous dire que ce soir je ne ressens aucune amertume ; l'amertume est d'ailleurs très mauvaise pour la santé. J'ai souvent cité cette phrase que j'aime bien de Raymond Dedonder qui disait le jour de la fin de son mandat que « l'Institut Pasteur a toujours su survivre à ses directeurs ». J'ai confiance pour la suite : grâce au nouveau directeur général, grâce au Conseil d'administration, grâce aux instances de Pasteur et grâce à votre action à tous, l'Institut Pasteur va continuer à rayonner.

Pour ma part, je garde en mémoire ce soir ces jolis mots, bien célèbres, de Joachim du Bellay : « heureux qui comme Ulysse, a fait un beau voyage, - Ou comme celui-là qui conquiert la Toison - Et puis s'en est retourné, plein d'usage et raison, - Vivre entre ses parents le reste de son âge ! ». En fait je ne garderai que la première partie de la citation : oui, j'ai fait un bien beau voyage en terre Pasteurienne mais non je n'ai l'intention ni de m'arrêter de travailler, ni de revenir chez mes parents, ni encore moins d'être sage !

Voilà, encore une fois merci, merci d'être venus ce soir. Sénèque disait qu' « il n'y a de bons vents que pour celui qui sait où est le port ». Du fond du cœur, je

souhaite un très bon vent à l'Institut Pasteur et je vous souhaite un très bon vent à vous tous.

Merci beaucoup.