

PIERRE LAFFITTE / UN JEUNE HOMME DE 90 ANS

Cher Pierre,

D'abord, permets moi, au nom de tous les collègues de l'École des mines de Paris, et comme ancien membre de son conseil d'administration, de te souhaiter très chaleureusement « joyeux anniversaire ! ».

Aujourd'hui, je ne suis pas seulement la voix des plus anciens, de ceux qui ont eu l'immense chance de l'avoir eu comme directeur !

Je suis sûr de pouvoir parler au nom de tous les personnels de l'École, y compris les plus jeunes et même de ceux qui ne te connaissent pas. Car, comme nous le rappelle la morale antique, « Le temps n'efface pas la trace des grands Hommes » !

Le « modèle des Mines de Paris »

Dans la mémoire collective des Mines, dans sa culture profonde, celle qui se transmet de génération en génération, de professeur à élève, de chercheur confirmé à jeune chercheur, même les derniers arrivés entendent dire, apprennent et vérifient en pratique, qu'il y a un « modèle des Mines de Paris » ! Un modèle auquel ils s'attachent vite. Parce qu'il est fondé sur l'esprit scientifique bien sûr, mais surtout dans ce que cet esprit a de profondément humaniste ! Parce qu'il est fondé aussi sur l'innovation, sur la responsabilité et sur une véritable autonomie des équipes. Ce modèle ne s'est pas fait en un jour. Il a fallu les efforts et les talents des équipes de direction qui l'ont accompagné, puis qui l'ont succédé. Car ce modèle est vivant, il ne cesse de se réinventer. Il a été conçu pour l'innovation.

Mais une chose est certaine: nous devons ce modèle, cher Pierre, à ton impulsion, à ton audace et à ta vision si juste des évolutions de l'enseignement supérieur et du monde.

Car durant les 20 années (1963-84) que tu as passé à l'École, tu as engagé des mutations qui, à l'époque, furent souvent jugées iconoclastes et déviantes. Aujourd'hui, tout démontre leur originalité et surtout leur pertinence.

Il faudra des voix plus compétentes que la mienne, et le travail patient des historiens pour rendre compte, avec justice et précision, de ton immense impact sur notre École et bien au-delà... Je n'évoquerai que deux grands chapitres de ton action à l'École. Ils reflètent très fidèlement les valeurs qui ont compté et comptent pour toi. C'est peut-être à cela que l'on reconnaît les grands hommes, à l'harmonie profonde entre leurs convictions et leurs actions.

Je commencerai par une anecdote personnelle. En 1975, le quartier latin vibre encore des répliques de Mai 68. J'étais un jeune chercheur de 23 ans, et pour des raisons que j'avoue avoir totalement oubliées, je n'avais pas assuré une petite classe par solidarité avec une grève des élèves - oui cela a existé dans ces temps anciens !

Me voilà, immédiatement convoqué dans ton bureau. Je m'y rends, un peu inquiet quand même. Là, très sérieux, tu me rappelles que la loi impose que les heures de grève ne soient pas payées. J'acquiesce bien sûr. Puis, réfléchissant tout haut, tu remarques que la loi est peut-être la loi mais elle n'est pas très simple à appliquer en pratique... Et là, avec un grand sourire, tu m'annonces que tu vas m'infliger une vraie punition : celle d'une conversation à bâtons rompus avec toi sur l'un de mes sujets de recherches ! Là, je commence à craindre le pire...

Comme ce n'était pas très simple de te parler des problèmes d'optimisation combinatoire qui m'occupaient beaucoup, j'évoque alors mes travaux sur le taylorisme pour comprendre les difficultés industrielles que nous sentions déjà poindre. Et voilà que, non seulement tu te montres très intéressé, mais tu m'expliques en détail ton admiration pour les expériences Hawthorne des années 20 sur l'organisation du travail ! Et j'apprends que c'est toi qui as introduit les premières conférences de sciences sociales aux Mines ! En fait de punition, ce fut une belle leçon d'ouverture d'esprit ! Mais au-delà de cette anecdote, ton engagement pour les sciences sociales allait durablement marquer le modèle de l'École.

Car, ta connaissance du sujet te pousse à ne pas recourir à une simple addition de cours traditionnels de sciences sociales ou de gestion. Parce que ces disciplines ignoraient trop, à l'époque, le mouvement des entreprises, celui des sciences et des techniques ou encore la place des ingénieurs. Tu as donc soutenu ce qui pouvait paraître incongru : la création, à l'École des mines, d'équipes de recherches en Économie, en Gestion, et en Sociologie avec un programme de recherche renouvelé. Aujourd'hui, ces équipes sont devenues des centres particulièrement performants et certains de leurs travaux, sur l'innovation précisément, sont mondialement connus.

Mais ta réflexion s'étendait bien au-delà des sciences sociales, et visait l'ensemble de la recherche scientifique. Elle va te conduire à une seconde révolution.

La notion de « recherche orientée »

Tu es très tôt convaincu qu'il n'y aura plus d'industrie, plus de développement économique et social sans un effort de recherche constant et continu. Mais pour que cette recherche irrigue véritablement l'activité du pays, il faut qu'elle se fasse au plus près des enjeux de l'entreprise et de l'administration. Il faut que les verrous qui empêchent le développement du pays soient levés par un travail scientifique du plus haut niveau. Mais pour cela, il faut sortir de l'opposition stérile entre recherche fondamentale et recherche appliquée, parce que la première peut se nourrir indéfiniment de ses propres questions, et parce que la seconde peut se suffire de solutions ad hoc sans portée plus universelle.

Tu forges alors la notion de « recherche orientée », que nous appelons aujourd'hui plus souvent « partenariale ». Mais ce dernier terme, qui veut insister sur la collaboration entre chercheurs et industrie, ne dit rien du contenu particulier de cette recherche ! À l'inverse, la notion de recherche orientée indique clairement que le chercheur travaille dans une certaine direction mais sans renoncer à faire avancer la connaissance la plus générale !

Et comme toujours, à l'audace intellectuelle tu ajoutes la témérité administrative !

Tu inventes Armines, qui sera le véhicule juridique de la recherche orientée. Il va donner aux laboratoires de l'École une remarquable souplesse d'action et de recrutement, inconnue dans le secteur public.

Il va permettre à l'École un développement exceptionnel dont les indicateurs les plus marquants sont bien sûr un volume exceptionnel de contrats passés avec les entreprises, mais surtout, le nombre de docteurs qui, en deux décennies,

est passé de zéro à 100 docteurs environ par an, contre environ 150 ingénieurs civils. Évolution qui rend obsolète l'appréciation de notre taille et de notre impact par ce dernier indicateur, pourtant le plus souvent évoqué !!

Ce modèle de grande école universaliste, adossée à un ensemble de laboratoires à la pointe de l'innovation industrielle et sociale, inventé dans le dernier tiers du 20^e siècle, est, nous en sommes persuadés, particulièrement adapté au 21^e siècle. D'autres que moi, parleront bien sûr de la formidable invention que fut Sophia et de tant d'autres de tes actions pour l'École et bien au-delà.

Une merveilleuse leçon de vie

Mais une question revient toujours : où as-tu trouvé les femmes et les hommes capables de développer un modèle aussi exigeant ? La réponse est dans le modèle lui-même ! Il a produit une génération nouvelle de responsables et de chercheurs ! Car tu as un autre talent rare, celui de confier les responsabilités les plus exigeantes à des femmes et des hommes très jeunes, dès lorsqu'ils te paraissent animés d'enthousiasme et d'un véritable esprit de découverte et d'invention. Lorsque je suis entré au CGS, le chercheur le plus ancien avait moins de 35 ans. Et cette situation s'est retrouvée à plusieurs reprises.

La science mise au service du progrès collectif, la nécessité de traiter les phénomènes sociaux avec la plus grande rigueur, une approche profondément humaniste de la création sous toutes ses formes, un appel constant au devoir d'invention, une confiance sans faille dans la jeunesse...

Voilà, cher Pierre, les potions magiques que tu nous as administrées, et dont nous ne cessons chaque jour de réinventer la recette ! L'École des Mines, cette vieille dame plus que bicentenaire, y a retrouvé toute la fougue de ces grandes périodes, celle de Le Play, celle de Le Chatelier...

Elle a compris que, pour les institutions, comme pour les hommes, il n'y a pas de rapport nécessaire et fatal entre l'âge et le désir d'innover, de créer, de se projeter dans de nouvelles promesses. Il y a trois ans, lorsqu'avec Blanche Segrestin nous avons publié notre travail sur la refondation de l'entreprise, sur la construction d'une gouvernance d'entreprise plus favorable à l'innovation, à la responsabilité sociale et territoriale, nous avons été heureux de recevoir plusieurs prix, mais celui qui nous a le plus touché fut celui des élèves d'HEC parce qu'il nous indiquait que nous répondions à certaines aspirations des plus jeunes générations.

Mais un autre très jeune homme est venu lui aussi nous dire son enthousiasme ! Mieux, il nous a amicalement houspillés en nous disant qu'il fallait aller beaucoup plus loin et faire bouger les esprits et les autorités ! Ce très jeune homme a organisé avec nous deux journées de débat, a fait connaître nos travaux, a préfacé un ouvrage sur les nouvelles formes de sociétés, a sommé le directeur de l'École de nous soutenir plus encore, alors qu'il l'avait déjà fait... Ce très jeune homme, vous les reconnaissez tous... Cher Pierre, en ce jour de tes 90 ans, ton École te dit, merci pour cette merveilleuse leçon de vie. Et elle compte, plus que jamais, sur toi pour de nombreux nouveaux projets !

Bon anniversaire, Pierre !!!