

# Comité Central d'Entreprise de l'ONERA

29 avenue de la Division Leclerc 92320 CHATILLON – Tél : 01 46 73 40 83 – email : cce-onera@onera.fr

Le 10 Septembre 2013

M. Le Premier Ministre  
Hôtel de Matignon  
57, rue de Varenne  
75700 Paris

Objet : **Présidence de l'ONERA**

Monsieur le Premier Ministre,

Le décès récent de Monsieur Denis Maugars a conduit à la nomination d'un président par intérim à la tête de l'ONERA. Reste néanmoins posée la question de son remplacement. Nous vous faisons parvenir ce courrier pour attirer votre attention sur le fait qu'il nous semble qu'au-delà du changement de son président c'est également tout l'ONERA qu'il convient au préalable de changer. Par « tout l'ONERA » nous désignons l'ensemble de ses objectifs et des moyens que lui-même et son environnement concourent à mettre en œuvre pour lui permettre de fonctionner sereinement et de remplir l'ensemble de ces missions.

## **Pourquoi donc tout changer ? Et pourquoi maintenant ?**

Parce que la présidence de l'ONERA par Denis Maugars, de près de dix années, se solde pour l'ONERA, ainsi que pour l'ensemble de son personnel et de ses partenaires, par un bilan désastreux. L'ONERA connaît un blocage tant vis-à-vis de son fonctionnement interne que vis-à-vis, en externe, de ses partenaires ou de sa tutelle. Parce que l'ONERA ne répond plus désormais à ses missions de recherche au service de la filière aérospatiale. Pourquoi cela ?

**Un bilan désastreux.** Les politiques d'optimisation et de rationalisation initialement prônées par le président Maugars, et soutenues par les précédents gouvernements, puis mises en œuvre à l'ONERA n'ont eu de cesse de chercher à accroître les gains de productivité de l'Office avec l'idée, fixe, de dégager toujours plus de marges d'autonomie. Elles ont orienté et poussé les équipes de l'ONERA vers l'aval, dans une politique opportuniste de réponse à la demande, en les engageant dans des travaux principalement orientés par des objectifs marchands vers le développement technologique et la recherche d'innovation industrielle. Avec l'espoir de bénéficier un jour d'un "retour sur innovation". Cette obsession de l'innovation et de son possible retour financier a conduit l'ONERA, du point de vue de son orientation scientifique, à renoncer au développement des connaissances et des savoirs pour se focaliser dans le champ quasi exclusif des savoir faire. Du point de vue de son orientation économique elle a conduit l'ONERA à s'engager dans une course toujours plus pressante à la généralisation des opérations contractuelles et à l'obtention de marges commerciales maximisées.

A trop vouloir faire la démonstration de la rentabilité économique et financière de sa recherche, l'ONERA se retrouve paradoxalement aujourd'hui au bord d'une crise économique et financière

majeure après avoir dilapidé une part importante de son capital scientifique. Il se voit isolé car en rupture quasi institutionnalisée avec l'ensemble de ses tutelles et de ses partenaires étatiques, académiques ou industriels naturels. Clos sur lui-même dans une organisation obsolète et inadaptée, il se trouve enfoncé dans un fonctionnement interne rigide et autoritaire, figé dans un "dialogue social" qui n'est plus que l'expression d'une rupture consommée entre direction et partenaires sociaux.

**Des responsabilités partagées.** Cette situation ne résulte pas de la seule action du président de l'ONERA. Ce dernier a, pour la mener, trouvé ou obtenu de nombreux appuis dont il a su bénéficier. En particulier de la tutelle DGA dont les prétentions de l'ONERA à s'autofinancer ont permis et favorisé le désengagement progressif jugé fort opportun par le ministère du Budget. En revanche la tutelle DGA ne s'est jamais vraiment alarmée de l'absence de toute programmation ou orientation de la recherche à l'ONERA et n'a jamais clairement agi pour restaurer l'ONERA dans ses missions de recherche. Elle a tiré de ce constat, ainsi d'ailleurs que la DGAC, la justification de son désengagement, du recul de sa dotation et du renforcement des politiques de contractualisation.

Ce faisant elle a également suscité l'appui des industriels qui ont trouvé dans l'ONERA, peu à peu transformé en société de services, la structure d'externalisation de leurs coûts de R&D. Ils ont en effet su tirer parti de son positionnement opportuniste et de ses velléités d'autofinancement pour réorienter à leur bénéfice les aides publiques destinées à la recherche.

Enfin le président Maugars a-t-il pu compter sur les membres de la direction générale de l'ONERA. Ces derniers n'ont également jamais exprimé la moindre question ni le moindre doute sur les orientations prises par l'ONERA et son président. Leur action a plutôt consisté à s'ériger en caste en se coupant du personnel de l'ONERA, de ses attentes et de ses besoins, pour ne lui répondre que par le biais de notes ou d'injonctions autoritaires. La parodie de CCE vécue par les représentants élus du personnel depuis dix ans est symptomatique de cet état de fait à l'ONERA.

**Tous perdants.** *L'Etat et les tutelles* sont perdants. Car bon nombre des financements octroyés n'ont pas été utilisés par l'ONERA au profit de la réalisation de ses missions de recherche et l'Etat ne dispose plus de l'organisme de recherche de rayonnement international dont il a besoin pour soutenir l'ensemble de la filière aérospatiale.

*Les industriels* sont perdants. Car l'organisme qu'ils ont préempté pour leurs besoins d'optimisation ou d'extrapolation techniques et de court terme s'est raidi dans des positions commerciales intransigeantes, ne répond plus vraiment à leur demande et n'est surtout plus en mesure de leur permettre de discerner scientifiquement et d'envisager les évolutions ou les ruptures susceptibles de leur ouvrir et assurer un futur.

*La direction générale* de l'ONERA a désormais perdu, par son suivisme, son défaut d'anticipation et son incapacité à exercer toute influence sur les directions prises, toute crédibilité et légitimité à conduire l'ONERA vers un quelconque nouvel avenir.

*Le personnel* a grandement perdu lui aussi : caporalisation, censure, contrôle, soupçon, sanction et pression ont considérablement détérioré et durci ses conditions de vie au travail. Car à cette stratégie incompréhensible se surajoutent des politiques de management interne désastreuses. Le dialogue social est mort à l'ONERA, les IRP sont bafouées (le président de l'ONERA ne paraît en plus en CCE depuis plus de sept années), les politiques salariales menées sont iniques et ont pour effet de rompre les solidarités internes si nécessaires, dans les domaines de la recherche, à la création de dynamiques de coopération. L'inspection du travail a ainsi jugé nécessaire de transmettre un procès verbal demandant au Procureur de la République de Nanterre de poursuivre l'ONERA. Le CCE a décidé de se constituer partie civile. La fédération CFDT de la métallurgie également.

**Reconstruire l'ONERA.** Il faut donc à présent tout repenser. Pour tout reconstruire. Et faire de l'ONERA l'organisme de recherche et de rayonnement scientifique, à dimension internationale, qu'il a vocation à être et qu'il n'a encore jamais pu devenir.

Car il y a, à l'ONERA, un potentiel scientifique considérable, articulant tout à la fois des connaissances et des savoirs fondamentaux, des capacités à développer des méthodes et des procédés nouveaux, des savoirs faire expérimentaux adossés à des moyens exceptionnels. L'ONERA peut devenir le centre de recherche français en matière aéronautique et spatiale. Il en a les moyens humains. Il en a les compétences scientifiques. Son modèle économique, son organisation et son fonctionnement seuls l'en empêchent.

**Une orientation et une organisation scientifiques claires.** Il est ainsi nécessaire que l'ONERA définisse des orientations à sa recherche scientifique pour la placer définitivement au centre de l'ensemble de ses choix techniques, économiques et stratégiques. C'est en sortant d'une position de réponse à la demande pour se placer dans une démarche volontariste et de proposition d'un contenu pour sa recherche que l'ONERA retrouvera un élan et une crédibilité scientifiques. Ce mouvement de définition de sa recherche doit naturellement amener l'ONERA à également redéfinir sa structure et son organisation internes de manière à ce qu'il puisse conduire clairement et simplement ses travaux de recherche en conformité avec les orientations et les choix scientifiques définis.

**Un financement largement récurrent.** Il est également nécessaire de redéfinir l'ensemble de la structure et des dispositifs de financement de l'ONERA. L'activité de l'ONERA repose sur des financements récurrents (subvention) tellement réduits et contraints qu'il est devenu impossible pour lui d'envisager et de construire les programmes ambitieux et d'avenir, comportant leur nécessaire marge de risque, dont a besoin le secteur aérospatial. Nous voulons attirer votre attention sur le fait qu'asseoir l'ONERA sur des financements récurrents conduit à organiser différemment ce financement sans pour autant devoir modifier le volume de l'engagement de l'Etat. Le rapport Courteau<sup>1</sup> souligne à quel point la structure de financement actuelle de l'ONERA, majoritairement assise sur des opérations strictement contractuelles au détriment de crédits récurrents, constitue un handicap pour lui face à une recherche aérospatiale massivement subventionnée outre Atlantique ou, en Europe même, face à l'engagement de l'Etat allemand auprès du DLR. La question de l'organisation du financement de l'ONERA que pose clairement le rapport Courteau<sup>1</sup>, et que le CCE de l'ONERA pose lui-même depuis plus de dix années, n'a jusqu'à présent jamais voulue être débattue par la tutelle DGA. Celle-ci a souvent justifié l'organisation actuelle, pénalisante, par l'absence de programmation scientifique claire (et donc d'usage clair des financements) mais sans toutefois ne jamais provoquer ni réflexion ni élaboration de ce que devrait être une telle programmation de sa recherche par l'ONERA.

**Actualiser l'organisation de la tutelle.** Ces constats autorisent la remise en question de l'organisation et du fonctionnement de la tutelle de l'ONERA par la seule DGA. Si cette organisation se comprend au regard de l'histoire, parce que l'accès à l'air et à l'espace revêtait un caractère éminemment stratégique pour la défense nationale, elle n'en est pas moins devenue à présent obsolète et surtout inadaptée face aux enjeux scientifiques et techniques auxquels l'ONERA doit répondre aujourd'hui. Avec le temps, les finalités civiles se sont nettement affirmées, en particulier avec le développement du transport aérien et celui des applications spatiales. Parmi les défis auxquels sont confrontés ces domaines figurent d'abord celui de la sécurité ainsi que celui de la préservation de notre environnement. D'enjeu initialement lié à la défense nationale, le secteur aérospatial revêt aujourd'hui un enjeu principalement économique et critique sur lequel vont ainsi peser de nouvelles contraintes de sécurité ou d'environnement. Ces dernières sont de nature à profondément modifier et renouveler les procédés industriels dans toute la filière. Or la structure de tutelle de l'ONERA n'a pas du tout suivi cette évolution. Toutes ces raisons plaident pour un élargissement de cette tutelle à d'autres ministères, en particulier au ministère de la Recherche et au ministère de l'Environnement et des Transports. Cela afin de permettre à l'ONERA de mieux remplir ses missions et d'affronter l'ensemble des enjeux auxquels doit répondre le secteur aérospatial dans son ensemble.

**Ouvrir l'ONERA.** Il est enfin nécessaire que l'ONERA définissent clairement ses partenariats régionaux, nationaux ou internationaux afin qu'il renoue des rapports de confiance et sains tant avec l'Etat qu'avec les collectivités locales, les écoles et les universités, les laboratoires et les industriels.

**Une autre gouvernance.** L'ONERA doit également rompre avec des modes de gouvernance détestables et stériles, fondés sur la peur, la terreur, la censure et l'autoritarisme. Il doit renouer avec une culture de la confiance, de la responsabilité, du débat ainsi qu'avec la pratique d'un dialogue social placé sous le sceau du respect des règles qui lui sont applicables et de la volonté d'informer et associer l'ensemble du personnel aux décisions qui le concernent.

**Une réforme profonde conduite par des hommes neufs et issus de la recherche.** Vous le voyez, Monsieur le Ministre, la réforme de l'ONERA doit être large et profonde. La réflexion qui la pense devrait, selon nous, être suffisamment avancée et mature avant qu'un nouveau président ne soit désigné pour la conduire. Pour la conduire, il faudra un président crédible et légitime. Cette personne ne peut qu'être issue, selon nous, des milieux de la recherche et avoir montré sa capacité à diriger des laboratoires de recherche. Il existe, par exemple au sein du Haut Conseil Scientifique de l'ONERA, des chercheurs de renom, connaissant bien les problématiques de l'ONERA, et ayant l'expérience de la direction d'organismes de recherche. Car l'ONERA a trop longtemps souffert de la méconnaissance, à sa tête, des processus et des règles selon lesquels s'opère cette recherche.

Outre un président, il faudra à la tête de l'ONERA une équipe d'hommes entièrement nouveaux, crédibles et légitimes parce que non compromis avec les modes de gouvernance antérieurs. En effet l'ancienne équipe dirigeante a trop fait la démonstration de son incapacité à agir et à imaginer d'autres orientations pour l'ONERA que celles qui lui étaient dictées. Elle s'est également trop coupé du personnel de recherche pour que ce dernier ne puisse désormais lui accorder la moindre crédibilité. Cette nouvelle équipe, et son président, devront être ainsi eux-mêmes passionnés de recherche, décidés à changer profondément la culture et les mentalités, à donner une ambition résolument collective à l'ensemble des chercheurs et du personnel, à faire, au fond, de l'ONERA le centre de recherche et de rayonnement scientifique qu'il a vocation à être et qu'il n'a encore jamais pu devenir.

Car c'est là ce à quoi nous, et l'ensemble du personnel de l'ONERA, restons profondément attachés.

Veillez recevoir Monsieur le Premier Ministre, l'expression de nos plus respectueuses et sincères salutations.

Pour le CCE de l'ONERA

Jean-Marc MARCERON  
Secrétaire

Jacques ISBERT  
Secrétaire Adjoint

