Actes des Assises

de la recherche partenariale

2 décembre 2025

ANRT
ASSOCIATION NATIONALE RECHERCHE TECHNOLOGIE

Mouvement des Entreprises de France

AFCRT · Association Instituts Carnot · ASRC – A la source de l'innovation pour l'industrie · CETIM · Comité Richelieu – Innovation & Croissance · France Industrie · cti réseau – Compétitivité Technologie Innovation

et le support de aef info · seldon conseil

Sommaire

Actes des Assises de la recherche partenariale

Synthèse exécutive 3
Discours – Patrice Caine, Président de l'ANRT 5
Discours – Patrick Martin, Président du MEDEF 7
Discours – Philippe Baptiste, Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace 10

Partie 1. Le bilan de 20 ans d'actions 11
Synthèse 12
Compte-rendu des interventions 13

Partie 2. Le SFRI face à ses homologues internationaux, quels enseignements ? 23
Synthèse 24
Compte-rendu des échanges 25

Partie 3. Perspectives pour demain 27
Synthèse 28
Compte-rendu des échanges 29
Penser le futur de la recherche partenariale : ateliers de prospective stratégique 35

Partie 4. Quelles orientations politiques pour la recherche partenariale ? 43
Synthèse 44
Compte-rendu des échanges 46
Discours de clôture – Thierry Breton, ancien Ministre, ancien Commissaire européen 49

Annexe. Les partenaires des Assises 52
L'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie 53
Le Mouvement des Entreprises de France 53
France Industrie
L'Association Française des Centres de Ressources Technologiques 54
L'Association des Sociétés de Recherche sous Contrat 54
Le Centre Technique des Industries Mécaniques 54
Le Réseau Centre Technique Industriel 55

Synthèse exécutive

Les Assises de la recherche partenariale ont été organisées le 2 décembre 2025 par l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT), en partenariat avec le MEDEF, et l'appui d'un large collectif de partenaires – France Industrie, AFCRT, Instituts Carnot, ASRC, CETIM, Comité Richelieu, réseau des CTI – et le soutien d'AEF. Vingt ans après les États généraux de la recherche de Grenoble, elles ont réuni 400 représentants de la recherche académique et privée, pour dresser un diagnostic lucide et partagé de la situation française.

Ces Assises s'inscrivent dans une logique de continuité : capitaliser sur ce qui fonctionne, corriger les fragilités persistantes et définir une trajectoire collective de long terme. Elles ont réaffirmé que la recherche partenariale constitue un déterminant clé non seulement pour la compétitivité économique, mais plus largement pour la stabilité sociale, la souveraineté technologique et la capacité de la société à se projeter dans l'avenir. Leur ambition dépasse l'ajustement de dispositifs existants : il s'agit de resserrer durablement le lien entre science, décision politique et action économique afin de répondre aux crises contemporaines et de renouer avec une trajectoire de progrès. Un objectif partagé fixe le cap : porter l'effort national de R&D à au moins 3 % du PIB d'ici 2032.

Dans un contexte de compétition technologique mondiale et de recomposition durable des rapports de force géopolitiques, la recherche partenariale prend une dimension stratégique. Elle permet d'innover plus vite, d'organiser les trajectoires industrielles et de créer de la valeur sur des marchés exposés. Elle contribue également à la souveraineté en aidant à maîtriser des dépendances critiques et les chaînes de valeur, à préserver des marges de manœuvre industrielles. Cette exigence concerne l'ensemble du tissu productif : pour les entreprises, quelle que soit leur taille, le partenariat avec la recherche académique est devenu un levier de compétitivité et de différenciation, un moyen d'accéder à des compétences d'excellence pour accélérer l'innovation et développer des technologies de rupture.

Les échanges ont toutefois mis en évidence une fragilité structurelle : la faiblesse persistante de la R&D privée en France, étroitement liée à l'érosion de la base industrielle et à un déficit de culture de la recherche dans une partie du tissu économique. Si la France dispose d'atouts majeurs, des chercheurs de rang mondial, des industries de pointe, des acteurs d'interface reconnus (Instituts Carnot, CTI, CRT, SRC), la transformation de ces atouts en innovations et en avantages compétitifs demeure insuffisante. Le renforcement du continuum entre recherche fondamentale, recherche industrielle et usages constitue dès lors un enjeu central, qui ne doit pas pour autant se faire au détriment de l'un de ces dispositifs.

Le passage à l'échelle apparaît comme l'un des principaux points de blocage. Trop souvent, l'effort collectif s'arrête aux preuves de concept, alors que la création de valeur, d'emplois et de souveraineté se joue dans les phases ultérieures jusqu'à l'industrialisation. La reproductibilité, la qualité, la conformité réglementaire, la production et l'accès au marché sont encore insuffisamment intégrés dans les trajectoires de valorisation de la recherche. Cela impose un soutien public plus cohérent sur les phases critiques d'industrialisation, ainsi que le développement d'une culture commune et d'une interconnaissance renforcée entre les chercheurs et les industriels.

Un autre levier réside dans le renforcement de l'effet d'entraînement de la recherche publique sur la R&D en entreprise. Cela suppose de multiplier les projets communs, de développer les laboratoires partagés, de faciliter les mobilités entre secteurs public et privé, de mutualiser les infrastructures et plateformes, et de construire un véritable marché du travail et des compétences de la R&D. Dans ce cadre, la simplification des règles de propriété intellectuelle apparaît comme une condition opérationnelle essentielle pour fluidifier les partenariats, en particulier pour les PME et les start-up.

Sur le plan de la gouvernance, un consensus net se dégage. L'empilement des dispositifs, l'instabilité des règles et la complexité administrative constituent des freins structurels à l'efficacité des politiques publiques de recherche et d'innovation. Les acteurs appellent à une inflexion claire qui favorise une stabilité et une visibilité pluriannuelle sur les outils et les dispositifs de soutien de la recherche partenariale. Il s'agit moins de créer de nouveaux instruments que de sanctuariser ceux qui fonctionnent, de corriger les irritants et de restaurer la confiance entre acteurs publics et privés. Cela suppose une écoute mutuelle plus attentive et une prise en compte des besoins des entreprises, pour articuler recherche fondamentale et recherche appliquée, liberté scientifique et orientation vers l'usage et capacité de transfert.

Les comparaisons internationales avec les États-Unis, la Suisse, l'Allemagne pour l'Europe et la Corée du Sud et la Chine pour l'Asie confirment ces constats. Les écosystèmes les plus performants reposent sur une forte porosité entre monde académique et industrie, une culture entrepreneuriale intégrée à la recherche, des infrastructures accessibles et une gouvernance qui rend la coopération public-privé simple, rapide et durable. La valorisation de trajectoires professionnelles hybrides, la densité des interfaces entre recherche, entreprises et financement, ainsi que la stabilité des règles figurent parmi les facteurs déterminants de la performance de la recherche partenariale dans ces écosystèmes.

Enfin, les Assises ont rappelé que la recherche partenariale constitue une réponse crédible aux crises systémiques auxquelles nous sommes confrontés. Les transitions écologiques, numériques et sociales ne se gagneront pas par l'addition de projets isolés, mais par l'alignement des technologies, des régulations, des infrastructures et des comportements. Dans cette perspective, la recherche partenariale gagne en puissance lorsqu'elle s'inscrit dans des enjeux de bien commun et mobilise des projets pluridisciplinaires associant un large éventail de parties prenantes.

Un risque majeur a néanmoins été identifié, notamment par les acteurs politiques : la crise des vocations scientifiques et la fragilisation des débuts de carrière. La désaffection des jeunes pour les filières scientifiques et techniques, la précarité des parcours de recherche, le manque de lisibilité des débouchés et les freins à la mobilité entre laboratoires et entreprises constituent autant de menaces directes pour la capacité du pays à tenir ses ambitions en matière de R&D. Sans un réinvestissement clair dans l'attractivité des carrières scientifiques et dans la sécurisation des trajectoires professionnelles des jeunes chercheurs et ingénieurs, toute stratégie de recherche partenariale est vouée à l'échec.

Au terme de ces Assises, une trajectoire d'action se dessine. Elle suppose de stabiliser et de simplifier l'écosystème de la recherche partenariale, d'investir dans les phases critiques d'industrialisation, de résoudre le défi des compétences et des mobilités, et de redonner le goût de la science et de la recherche à la jeunesse. L'objectif est clair : atteindre 3 % du PIB en R&D d'ici 2032, avec une recherche partenariale conçue comme un levier central de compétitivité, de souveraineté et de progrès.

Discours

Patrice Caine

Président de l'ANRT, président-directeur général de Thales,
vice-président de France Industrie

Mesdames, Messieurs, chers présidents, directeurs généraux, chers collègues, bienvenue à ces Assises organisées avec nos partenaires – MEDEF, AFCRT, AICarnot, ASRC, CETIM, Comité Richelieu, France Industrie, Réseau CTI – avec le soutien d'AEF. Merci à tous pour votre présence.

Nous sommes réunis aujourd'hui parce que nous tous sommes convaincus, et nous voulons réaffirmer l'importance d'une coopération forte entre le monde académique et les entreprises.

La R&D constitue un enjeu vital pour notre tissu économique et la bonne santé de notre société. Elle est un déterminant clé de la compétitivité, de la capacité à se différencier et à anticiper les ruptures qui transforment les marchés.

Or, pour porter ses meilleurs fruits, la recherche a besoin de combiner les apports des deux mondes.

Schématiquement on peut dire que pour une entreprise, la recherche se déploie sur trois horizons :

- le premier consiste à améliorer ses produits par des évolutions incrémentales maîtrisées en interne;
- le deuxième implique de faire évoluer sa chaîne de valeur en intégrant des savoirs nouveaux, et ces derniers sont souvent issus du monde académique;
- le troisième horizon permet de créer une ligne l'activité nouvelle ou une rupture majeure, ce qui nécessite un apport scientifique important.

Une entreprise qui veut préparer l'avenir doit savoir se projeter sur ces trois niveaux. Or, vous le voyez, la recherche académique joue un rôle clé pour deux d'entre eux.

Pour que le cercle vertueux de la recherche partenariale fonctionne pleinement, trois conditions doivent être remplies : il faut que les entreprises s'engagent, il faut que la recherche publique s'engage et il faut un soutien clair du pouvoir politique.

C'est bien cette conviction qui a guidé la constitution de l'agenda de cette journée. Nous entendrons des acteurs du privé, du monde académique, puis des responsables politiques qui auront l'occasion de préciser leurs propositions sur ces sujets dans la perspective des prochaines échéances électorales. La journée se clôturera avec l'intervention de Thierry Breton.

Permettez-moi de revenir sur la genèse de cet événement. Il y a un peu plus de 20 ans, le mouvement « Sauvons la recherche » soulignait la nécessité de mieux reconnaître et soutenir l'activité scientifique. Les Assises des États généraux de la Recherche, tenues à Grenoble en novembre 2004, avaient réuni l'ensemble du paysage politique avec une dynamique forte et volontariste. Les travaux engagés alors ont été à l'origine de réformes majeures : création de l'ANR, des pôles de compétitivité, des instituts Carnot, des PIA, des SATT, des IRT, entre autres initiatives.

20 ans plus tard, le bilan est particulièrement satisfaisant. Lors d'une récente rencontre du Comité Richelieu et du MEDEF, une question simple était posée : « Faut-il tout changer ? ». La discussion avait conclu plutôt par la négative, mais elle avait aussi souligné les insuffisances de notre système, et la fragilité de certaines avancées. On y a regretté en particulier la tendance à créer de nouveaux dispositifs à la pérennité incertaine et qui viennent s'empiler sur les précédents avec un manque criant de cohérence.

Le constat est préoccupant : selon nos travaux, une entreprise sur deux ne se dit pas convaincue de l'importance de la recherche, et encore moins de la nécessité de coopérer avec les laboratoires académiques. Alors même que bien souvent, la R&D est à long terme une condition de survie pour elles. Autre handicap : même si la qualité de nos enseignements et de nos laboratoires est internationalement reconnue, la tendance en matière de formation de nos jeunes est inquiétante.

L'évolution de certains programmes a éloigné les jeunes des sciences à un moment où nos entreprises ont plus que jamais besoin d'ingénieurs et de docteurs.

Enfin, si on pense aux start-up qui sont par nature innovantes, nous constatons aussi que la France sait créer des start-up, mais peine encore à les faire grandir, notamment en raison d'une aversion persistante au risque et d'une prudence excessive dans ses investissements.

Pour conclure ce propos introductif, je dirais que cette journée est l'occasion de rappeler haut et fort un certain nombre de réalités :

- Que la coopération entre chercheurs et industriels est au cœur de notre capacité à produire des innovations décisives !
- Que sans recherche, il n'y a ni dynamique économique, ni emplois, ni cohésion sociale ! Une entreprise qui cesse d'innover se replie, n'embauche plus, et contribue à un climat de pessimisme collectif.
- Que la collaboration est au fondement de la recherche et de l'innovation !

Rappelons que la distinction entre recherche académique et privée n'est pas aussi nette qu'on la présente parfois : de nombreuses grandes entreprises contribuent à la recherche fondamentale et inversement : les chercheurs participent au développement de solutions concrètes et de nouveaux produits.

Enfin, vis-à-vis des enjeux de souveraineté qui se sont installés pour longtemps au premier plan de nos préoccupations, la recherche et développement constituent notre première ligne de défense. Elle constitue un moyen essentiel pour renforcer notre sécurité, pour protéger nos sociétés, nos emplois et notre modèle social.

Je formule donc le vœu que ces « Assises de la Recherche Partenariale » soient aussi fécondes que les « Assises des États généraux de la Recherche », il y a 20 ans.

Je vous remercie d'avoir répondu en nombre à notre invitation, et j'invite à présent Patrice Martin, président du Medef, à prendre la parole.

Visionner le discours de Patrice Caine

Discours

Patrick Martin

Président du MEDEF

Monsieur le Ministre, (Philippe Baptiste)
Monsieur le Président, (Patrice Caine)
Mesdames et Messieurs,

C'est un honneur pour moi de m'exprimer aujourd'hui dans cette maison. L'Institut de France veille depuis 1795 sur ce que notre pays a de plus précieux : la connaissance, la recherche, la raison. Un combat qui trouve un écho tout particulier en cette période de tumultes où la rationalité – notamment économique – recule chaque jour un peu plus au sein du débat public.

Ce qui nous réunit aujourd'hui – universités, organismes de recherche et entreprises – c'est une conviction partagée. Elle est résumée par Ernest Renan dans L'Avenir de la science : « La science est une bonne chose ; savoir est bon, chercher est meilleur encore. » Ces mots de Renan englobent ce qui est sûrement le défi fondamental du 21e siècle, traversé par un flot de grandes transitions : la maîtrise des savoirs d'une part – le défi des compétences donc – , et la recherche et l'innovation d'autre part.

Ces objectifs sont au cœur de la réflexion et de l'action du MEDEF. Ils nous permettront de ne pas être spectateurs des bouleversements en cours – technologiques, numériques, climatiques, démographique – mais bien acteurs.

J'ouvre une parenthèse et j'aurai l'occasion d'y revenir plus longuement : je disais que dans la période actuelle nous devons réintroduire de la rationalité dans les débats. Luttons sans faiblesse contre la marée montante de l'obscurantisme, du dogmatisme et de l'instrumentalisation politicienne. Pour cela, il faut savoir remettre de l'ordre dans les facteurs.

Si nous voulons des chercheurs en France, cela demande un investissement bien en amont, dès les premières étapes de l'enseignement. C'est une vue de l'esprit de penser que la France peut être une terre de chercheurs si elle ne se concentre pas urgemment sur sa jeunesse, son orientation, sa formation, ses compétences. Comme il est illusoire d'ambitionner d'être une référence dans la recherche – dans toutes ses dimensions, technologiques, environnementales, sociales – alors que près de 30 % des élèves de 15 ans n'ont pas un niveau suffisant en compréhension de l'écrit et en mathématiques.

C'est la raison pour laquelle le MEDEF se mobilise fortement pour les jeunes, leur formation, leur avenir professionnel. La jeunesse doit être une grande cause nationale, sans elle, nous construisons notre avenir sur du sable.

Fermons la parenthèse.

J'en reviens à la thématique de cette journée : la recherche, et plus spécifiquement la recherche partenariale. La recherche est la clé de l'innovation, de notre souveraineté, de notre capacité à maîtriser les transitions et les transformer en opportunités. C'est la clé de notre prospérité.

Le rapport Draghi auquel le MEDEF a contribué l'a très clairement formalisé : l'Europe doit innover, se positionner sur des technologies de rupture, au risque de décrocher. Et pour cela, elle doit investir. Dans des proportions massives : 800 milliards d'euros par an.

Ce qui m'amène à un premier point : la recherche est avant tout un investissement, une prise de risque, un pari sur l'avenir. La recherche ne se décrète pas, elle s'encourage. Et ce n'est pas avec de l'instabilité, des hausses de fiscalité – qui sont autant de montants qui ne pourront être investis – et des rabots sur des dispositifs qui fonctionnent – à l'image du CIR – qu'on encouragera l'investissement et la recherche en France.

Cet effort de recherche, les entreprises de France l'assument très largement. Plus d'une entreprise sur deux investit régulièrement dans sa R&D. Un effort qui est assumé à plus de 60 % par l'industrie.

Mais les entreprises sont des acteurs rationnels, elles n'investissent que lorsqu'elles bénéficient de la visibilité nécessaire. Raison pour laquelle l'investissement en France peine : seuls 39 % des dirigeants ont prévu d'investir prochainement… Alors que le reste du monde, lui, accélère – trop de nos décideurs publics ne le mesurent pas assez ou du tout.

Voilà pour la recherche privée et ses prérequis : visibilité, stabilité et compétitivité.

Mais aujourd'hui, nous ne sommes pas là pour opposer recherche privée et publique. Pour dresser des murs entre des mondes qui ont tout à gagner à collaborer. Non, au contraire, nous sommes là pour casser ces murs. C'est tout le sens de la recherche partenariale.

La recherche académique est un formidable vivier d'innovations : 60 % des brevets français s'appuient sur des publications scientifiques ! D'ailleurs, rendons à César ce qui appartient à César : beaucoup de technologies de rupture qui sont le socle de nos start-up sont issues de la recherche publique ou de l'exploitation de ses résultats.

Un exemple : l'Intelligence artificielle ! Les réseaux de neurones sont nés dans les laboratoires. Et ce sont nos pépites qui ont su exploiter toutes leurs potentialités et les adapter aux usages des entreprises.

Un homme résume à lui seul cette complémentarité public/privé en matière de recherche et d'innovation : Alain Aspect ! Le prix Nobel de physique que nous avons reçu au MEDEF, figure de la recherche sur le quantique est également un entrepreneur à qui l'on doit la référence française et même internationale en la matière : Pasqal. Pasqal, qui avec le CNRS ont annoncé la semaine dernière s'associer pour développer les ordinateurs du futur.

La recherche partenariale fonctionne. C'est un moteur puissant d'innovation, de progrès, de souveraineté. De prospérité collective. La France en est un bel exemple ! Je pense à Grenoble qui en en fédérant laboratoires, entreprises et collectivités a pu devenir un pôle mondial de semi-conducteurs, ou de longue date, irriguer notre filière d'excellence du nucléaire.

Pour autant, nous accusons du retard. Alors que nous nous plaçons 13ème des pays les plus innovants au monde en 2025, nous ne sommes que 35ème pour la recherche partenariale.

La Chine qui est aujourd'hui un de nos principaux compétiteurs a bien saisi cette opportunité : plus de 90 % de ses entreprises collaborent avec les universités et laboratoires publics de recherche. En France, moins de 20 % de nos PME y ont recours.

Les principaux freins à la recherche partenariale, nous les connaissons : le manque de communication entre public et privé ; la méconnaissance du monde de la recherche qui en découle et le rend opaque ; la complexité persistante de la mobilité des chercheurs vers l'entreprise ; et évidemment, je l'ai évoqué, un

environnement fiscal instable avec des attaques répétées à l'encontre des dispositifs qui encouragent la recherche et l'innovation.

Mais encore une fois, au-delà de ces ajustements structurels – et nécessaires ! – il faut remettre de l'ordre dans les facteurs. Nous voulons une nation de chercheurs ? Eh bien avant cela, il faut des jeunes formés, bien orientés, désireux de s'épanouir dans des filières d'avenir, notamment scientifiques. Or les chiffres parlent d'eux-mêmes :

- en 2024 la France se classe 23ème en maths et 26ème en sciences ;
- seuls 2 % des élèves français atteignent un niveau « élevé » en maths, contre 11 % au sein de l'OCDE ;
- Notre pays va manquer de 100 000 ingénieurs et techniciens d'ici 2030 ;
- et au total, ce sont 1,4 million de jeunes qui ne sont ni en emploi, ni en études, ni en formation.

C'est inacceptable, et balayer d'un revers ces réalités c'est tout bonnement condamner l'avenir des jeunes. Notre avenir collectif.

C'est pourquoi j'ai tenu à ce que le MEDEF prenne à bras le corps ce double défi : la formation et l'orientation des jeunes d'une part, et l'attractivité et la féminisation des filières scientifiques et techniques d'autre part.

En matière de formation et d'orientation des jeunes, nous avons dévoilé lors d'un appel dédié à la jeunesse à Marseille en octobre dernier, 13 propositions pour leur orientation. Car un jeune bien orienté, qui ne s'enferre pas dans une filière sans débouchés, c'est un jeune qui s'épanouira dans un métier d'avenir, et ça, c'est une victoire collective !

Et concernant l'attractivité et la féminisation des filières techniques et scientifiques, nous actionnons des leviers très concrets. Le premier, spécifiquement sur l'attractivité de ces filières : je m'emploie à mettre la lumière sur les filières d'excellence, et d'avenir, à l'image des CFAI auxquels je rends régulièrement visite. Encore à l'occasion de la semaine de l'industrie au CFAI Loire-Drôme-Ardèche.

Et parce que, je l'évoquais en introduction, l'un des principaux freins à la recherche partenariale tient en une méconnaissance réciproque entre ces deux mondes, le MEDEF œuvre à les rapprocher. C'est tout le sens du partenariat que nous sommes en train de nouer avec France Universités pour rapprocher les laboratoires publics et les entreprises, partout dans les territoires.

Quant à la nécessaire féminisation de ces métiers et donc en amont, de ces filières, nous avons lancé un site – CodeF.org – qui permet aux collégiennes et lycéennes partout en France d'être mises en relation avec des femmes exerçant dans ces métiers. À la clé, des échanges, des conseils, des vocations et des opportunités de mentorat.

De la formation initiale à la recherche, en passant par la formation continue et l'attractivité des filières techniques et scientifiques, le MEDEF se mobilise à chaque étape. Notre avenir se prépare dès maintenant, main dans la main – universités, organismes de recherche, entreprises – sans jamais perdre de vue la jeunesse. Car c'est elle la mère de toutes les batailles.

Le MEDEF croit au progrès. Y compris bien sûr au progrès social. Il veut contribuer à projeter notre pays et notre continent vers un avenir meilleur en parant les menaces de toute nature, en identifiant et en saisissant les formidables opportunités dont mieux que d'autres le génie français saura s'emparer. La thèse du déclin n'est pas la nôtre !

Face à ces immenses défis, les partenariats, l'intelligence collective et la confiance réciproque sont plus que jamais nécessaires. C'est vous dire l'importance que j'attache aux Assises de la recherche partenariale. C'est vous dire aussi ma reconnaissance, celle des 240 000 entreprises adhérentes du MEDEF, pour l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie.

Visionner le discours de Patrick Martin

Discours

Philippe Baptiste

Ministre de l'Enseignement supérieur,
de la Recherche et de l'Espace

Monsieur le Président, cher Patrick, Monsieur le Président, cher Patrice, Madame la Déléguée générale, chère Clarisse, Mesdames et Messieurs, je suis très heureux d'être parmi vous pour ces Assises de la recherche partenariale. C'est l'occasion de célébrer toute la recherche, de sa genèse dans les laboratoires aux produits finis. Notre enjeu est clair : atteindre nos objectifs d'investissement en R&D, non par fétichisme, mais parce que c'est la voie de notre succès technologique et de notre souveraineté.

La recherche fondamentale est fondamentale, mais elle est aussi le terreau de l'innovation qui va dans vos entreprises. En 2004, l'objectif était d'atteindre 3 % du PIB en R&D. Nous plafonnons à 2,2 % depuis 20 ans, alors que l'Allemagne dépasse les 3 % et les États-Unis atteignent 3,5 %. La Chine investit aussi massivement. Nous devons accroître la coopération entre recherche publique et privée, notamment dans la deeptech.

Nous avons des atouts : des chercheurs de rang mondial et des prix Nobel, comme Philippe Aghion. Cela rappelle que la recherche s'inscrit dans le temps long. Nous avons aussi des leaders comme Mistral ou nos grands groupes industriels. Mais la France reste derrière ses concurrents en termes de part de recherche publique financée par le privé (5 % contre 11 % en Allemagne). Pour aller plus loin, il faut simplifier. J'avais confié une mission à Nathalie Drach-Temam et Patrice Caine pour identifier des leviers actionnables. Leur rapport a été suivi d'effets.

Un irritant majeur était la complexité de la propriété industrielle (PI). Les négociations interminables freinent le transfert technologique. Nous mettons en place des contrats types (copropriété ou cession automatique) pour réduire les délais de signature à quelques jours. Une consultation a déjà recueilli une trentaine de contributions. Nous allons aussi rénover le programme Carnot pour accroître sa performance et son ouverture aux écosystèmes territoriaux.

Enfin, nous devons simplifier le quotidien des chercheurs qui croulent sous les tâches administratives. Nous introduisons des financements au forfait sans justificatif de dépenses pour certains dispositifs et une accélération de la contractualisation. Fin novembre, 300 millions d'euros ont été débloqués via France 2030 pour 15 nouveaux programmes de recherche (santé, énergies décarbonées, semi-conducteurs). L'investissement public doit créer un effet de levier pour le privé.

Je ne me résigne pas au déclin. Merci à l'ANRT pour son travail constant.

Visionner
le discours
de Monsieur
Philippe Baptiste

01

Le bilan de 20 ans d’actions

Synthèse

Cette première partie dresse un constat important : dans un paysage mondial en pleine reconfiguration, marqué par la montée en puissance de la Chine et un recul relatif de l'Europe, la recherche partenariale n'est plus un simple instrument de soutien à l'innovation. Elle devient un levier stratégique pour la compétitivité et la souveraineté des entreprises françaises.

Le bilan dressé par les différentes interventions rappelle ainsi l'importance de la recherche partenariale pour toutes les entreprises, de la TPE/PME au grand groupe. Pour les PME industrielles, elle est présentée comme vitale : un outil de différenciation face à une concurrence à bas coûts, une réponse à des contraintes normatives et réglementaires, et un moyen de compenser l'absence d'équipes R&D dédiées. Elle permet de mutualiser l'effort de recherche, de dérisquer l'innovation, de renforcer les compétences internes, et, dans certains cas, de reprendre la maîtrise de technologies critiques jusqu'à réinternaliser des capacités de production. Pour les grands groupes, elle répond à une double exigence : accélérer l'innovation dans une compétition mondiale très rapide, et accéder à des compétences d'excellence pour développer des technologies de rupture.

Cette séquence met également en évidence un point structurant : la recherche est clé parce qu'elle alimente l'innovation, et l'innovation porte la croissance. Dans un contexte économique tendu, où les gains de productivité s'essoufflent et où les transitions climatique, démographique, réglementaire, accroissent les besoins d'adaptation, l'innovation apparaît comme une condition de croissance, de résilience et d'autonomie stratégique. Mais cette transformation de la recherche vers l'innovation n'a rien d'automatique. Les interventions insistent sur la nécessité d'orienter davantage la recherche vers les usages, les clients et les marchés, et d'entretenir un continuum entre recherche fondamentale et recherche industrielle. Plusieurs retours d'expérience soulignent les frictions du passage à l'échelle : des prototypes peuvent exister à petite échelle, mais l'industrialisation impose des exigences de reproductibilité, de contrôle qualité, de conformité réglementaire et de marchés qui requièrent une culture commune et une meilleure interconnaissance entre chercheurs et industriels. Les échanges soulignent aussi la diversité des dynamiques sectorielles : certaines grilles de lecture, comme les TRL, se révèlent peu adaptées dans le numérique ou la santé, où les cycles sont rapides, non linéaires et fortement dépendants des usages et des régulateurs.

Un autre enseignement concerne la fragilité de la R&D privée en France, liée à la faiblesse de l'industrie. Dans ce cadre, le défi est clair : il est nécessaire d'accroître l'impact de la recherche publique sur la R&D privée, à toutes les étapes, en renforçant les échanges, les projets communs, les laboratoires partagés, les mobilités et la mutualisation d'infrastructures. Autrement dit, en consolidant un véritable marché du travail et des compétences entre chercheurs, ingénieurs et techniciens.

Enfin, le bilan fait ressortir un consensus net sur la gouvernance de l'écosystème : il est nécessaire de sanctuariser ce qui fonctionne, mais aussi de simplifier et rendre lisible les mécanismes existants. D'un côté, des dispositifs éprouvés sont jugés essentiels et doivent gagner en stabilité ; de l'autre, le « millefeuille » des structures et instruments est perçu comme un frein, générateur de complexité et de coûts de transaction. Les recommandations convergent vers trois exigences : clarté, simplicité et écoute des besoins des entreprises, sans opposer recherche fondamentale et recherche appliquée. Cela suppose aussi davantage de cohérence dans l'organisation des outils publics.

Compte-rendu des interventions

Visionner les échanges de cette table ronde

Table ronde
Recherche partenariale : un enjeu existentiel pour toutes les entreprises ?

Animation :
Michael Matlosz, membre de l'Académie des technologies

Intervenants :
Jérôme Christin, Vice-président, Air Liquide Group R&D
Carole Gratzmüller, Présidente Etna Industrie, Présidente du CETIM, Présidente Femmes Chefs d'Entreprises

Cette table ronde, animée par Michael Matlosz a permis de montrer ce qui fait l'importance de la recherche partenariale pour les PME comme pour les grands groupes, en mettant l'accent sur le lien entre recherche, innovation et compétitivité des entreprises.

Une nécessité vitale pour les PME industrielles

Carole Gratzmüller affirme que la recherche partenariale est vitale pour les PME, et représente un enjeu de différenciation face à une concurrence étrangère à bas coûts. Alors que 92 % de la chaîne d'approvisionnement manufacturière est constituée de PME, il est nécessaire de prendre conscience de leur possible disparition. Les PME ne disposant pas d'équipes dédiées, elles ont besoin d'un renfort extérieur. Or, il existe parfois le sentiment d'une recherche trop orientée deeptech, alors que les besoins concernent aussi la recherche appliquée. Pour les PME, il est également nécessaire de clarifier les questions de propriété intellectuelle avec les grands donneurs d'ordre.

> **La recherche partenariale est vitale pour les PME, et représente un enjeu de différenciation face à une concurrence étrangère à bas coûts.**

Accélérer l'innovation face à la compétition internationale et accéder aux compétences

Jérôme Christin insiste sur la vitesse de l'innovation à l'échelle mondiale, notamment en Asie, et indique que la Chine est désormais première au Global Innovation Index. Dans ce contexte, il est vital d'accroître les capacités françaises. La recherche partenariale est existentielle pour deux raisons : développer des technologies de rupture et accéder à des compétences exceptionnelles. C'est pour cela que 50 % des projets d'innovation d'Air Liquide sont réalisés en partenariat avec la recherche académique.

Les leviers qui fonctionnent

Interrogée sur ce qui fonctionne aujourd'hui, Carole Gratzmüller cite le Crédit d'Impôt Recherche, tout en regrettant que les règles changent trop souvent. Elle met également en avant Mecallians, la bannière commune qui réunit la Fédération des Industries Mécaniques (FIM), le Centre Technique des Industries Mécaniques (Cetim) et l'Union de Normalisation de la Mécanique (UNM), aux côtés des organismes de financement Sofitech et Cemeca. Cette alliance inédite vise à fédérer l'ensemble de l'écosystème mécanicien pour renforcer l'innovation, consolider les synergies et accroître l'influence industrielle.

En mutualisant les ressources et en facilitant la coordination technologique et scientifique, Mecallians[1] contribue ainsi à dérisquer l'innovation pour les PME, constituant un attelage public-privé particulièrement efficace. Jérôme Christin salue un écosystème français remarquable et insiste sur la nécessité de laisser une liberté totale à la recherche fondamentale, qui est une source d'inspiration. Il convient de réaffirmer l'importance du CIR : deux tiers des dépenses d'innovation mondiales d'Air Liquide sont réalisées en France grâce à ce dispositif. Les aides accordées aux pilotes industriels pour passer du laboratoire au terrain sont également utiles. Mais attention, l'alchimie entre la recherche publique et privée demeure fragile, il faut l'entretenir en prenant soin de ne pas opposer les modèles.

Les recommandations : visibilité et simplicité pour les entreprises

Pour Carole Gratzmüller, il ne faut pas repartir d'une page blanche : il faut sanctuariser les outils et les structures qui marchent et donner de la visibilité aux entreprises. Les PME doivent être davantage écoutées : elles ont notamment besoin de règles claires qui durent. Il faut également être attentif à ne pas hiérarchiser les types de recherche, la recherche appliquée étant aussi importante que la fondamentale.

Pour Jérôme Christin, une recommandation unique doit être poussée : simplicité et fluidité. L'accumulation de structures (SATT, IRT, PEPR) forme un millefeuille administratif qui complexifie l'écosystème. Il existe des mécanismes simples et efficaces, comme le partenariat entre Air Liquide et le CNRS.

Michael Matlosz conclut la table ronde en soulignant que la recherche partenariale constitue une question de survie pour la souveraineté et la compétitivité. Trois exigences doivent être portées auprès des pouvoirs publics : clarté, simplicité et écoute des besoins des entreprises.

[1] Voir le site de MECALLIANS : https://www.mecallians.fr

Keynote sur la dynamique économique de la R&D par Olivier Redoulès, directeur des études, Rexecode

Dans cette keynote, l'économiste Olivier Redoulès livre son analyse de la dynamique économique de la recherche et développement. Alertant sur l'affaiblissement de l'innovation en France, il montre la façon dont la recherche peut contribuer à renforcer la compétitivité française. Il explore également les façons de renforcer l'impact de la recherche publique sur la recherche privée afin de dynamiser cette dernière.

Dans l'approche économique, la recherche est rarement considérée pour elle-même : c'est avant tout l'innovation qui est décisive. Or, l'affaiblissement de l'innovation en France et en Europe constitue un danger économique pour la croissance, mais aussi un danger pour la société et pour la souveraineté nationale et européenne. Les fonctions économiques de l'innovation sont structurées autour de trois enjeux : les gains de productivité, la compétitivité industrielle et la souveraineté.

Les fonctions économiques de l'innovation sont structurées autour de trois enjeux : les gains de productivité, la compétitivité industrielle et la souveraineté.

La productivité constitue le moteur principal de la progression du revenu par habitant et du pouvoir d'achat. Sur la période 2019-2024, la croissance de la productivité du travail a été environ quatre fois plus faible en Europe qu'aux États-Unis (0,5 % contre 1,9 %). La situation française est encore plus préoccupante, la productivité du travail ayant diminué sur les cinq dernières années. Cet affaiblissement est lié à plusieurs tensions économiques et politiques : la gestion des finances publiques, le mode de financement du modèle social, ou encore les inquiétudes sur le pouvoir d'achat. Cet affaiblissement intervient malheureusement à un moment où les transitions écologiques et démographiques, ainsi que la montée des risques géopolitiques, accroissent les besoins et renforcent la nécessité d'innovation et de gains de productivité.

Sur la compétitivité industrielle, il faut rappeler que les produits suivent une trajectoire allant de l'innovation à la banalisation : au début, la compétitivité repose sur les qualités intrinsèques du produit, puis elle dépend de plus en plus de facteurs de coût et de prix. La France est moins bien placée sur ce second terrain, ce qui rend l'innovation déterminante. Il est nécessaire de faire des efforts sur la compétitivité et le coût des productions françaises, même si ces ajustements ne suffiront pas à aligner la France sur la Chine ni sur certains pays émergents européens.

La Chine met en œuvre depuis une dizaine d'années son plan « Made in China 2025 » et gagne des parts de marché non seulement dans l'industrie, mais aussi à travers l'ensemble des technologies. Cette stratégie repose sur l'identification de technologies de rupture et de technologies prioritaires. Progressivement, la Chine inonde le marché et devient leader ; lorsqu'elle ne l'est pas, elle demeure au minimum très compétitive. Dans ce contexte, l'innovation constitue une condition pour rester au niveau mondial dans des relations d'interdépendance et évite de basculer dans une situation de dépendance. Dans l'approche macroéconomique, l'innovation correspond à ce qui fait croître la valeur ajoutée plus rapidement que les dépenses en facteurs de production, qu'il s'agisse du travail ou du capital. Elle se mesure notamment par la capacité à produire plus, produire moins cher, créer de nouveaux produits, mobiliser de nouvelles ressources ou ouvrir de nouveaux marchés. Dans cette perspective, l'innovateur est moins un inventeur qu'un entrepreneur orienté vers l'usage et la résolution de problèmes.

La recherche est utile lorsqu'elle résout des problèmes économiques. Il est nécessaire de développer une culture de la recherche orientée client et marché, en premier lieu au sein des entreprises. Ainsi, la justification économique de la recherche publique réside dans sa capacité à produire un effet d'entraînement sur la recherche privée : favoriser

davantage de R&D en entreprise, soutenir la création de nouveaux produits et l'ouverture de nouveaux marchés. À ce titre, la recherche partenariale constitue aujourd'hui la principale justification économique de la recherche publique.

Par ailleurs, en termes de dépenses de R&D publique, la France se situe à un niveau comparable à la moyenne européenne (environ 0,8 point de PIB). Le sujet principal n'est donc pas seulement celui des moyens, mais celui de l'impact : comment accroître l'impact de la recherche publique sur la recherche privée ?

Pour améliorer la situation, il est important de faciliter les collaborations publiques privées à toutes les étapes, depuis le renforcement des échanges jusqu'au développement de projets communs et la création de laboratoires partagés. Il y a un besoin de faciliter les mobilités en créant notamment un marché du travail commun entre chercheurs, techniciens et ingénieurs. La mutualisation des infrastructures est également nécessaire, mais elle doit s'accompagner d'un langage et d'une culture communs.

Il est nécessaire de développer une culture de la recherche orientée client et marché, en premier lieu au sein des entreprises.

Enfin, il faut souligner que la recherche partenariale ne se limite pas à la recherche appliquée : elle peut contribuer à renforcer le retour sur investissement de la recherche fondamentale, malgré des temporalités différentes de celles de l'entreprise, dans un contexte de ressources contraintes et de compétition internationale accrue. À titre comparatif, on peut évoquer l'exemple suédois, marqué par une intensité de R&D plus élevée, une part plus importante de R&D privée, davantage de copublications public-privé et un soutien renforcé à l'entrepreneuriat académique, ainsi que l'existence de financements privés de la recherche via des fondations.

En conclusion, le véritable enjeu est la faiblesse de la R&D privée en France. Il est nécessaire de maintenir le Crédit d'Impôt Recherche, qui est une compensation du coût du travail qualifié en France. Toutefois, le CIR ne suffit pas si les R&D ne produisent pas suffisamment d'innovation. La R&D est un investissement, et la prise de risque doit être rémunératrice, ce qui suppose un cadre incitatif et stable, incluant des questions de fiscalité du capital, d'impôt sur les sociétés et de commande publique.

Visionner la keynote

Visionner les échanges de cette table ronde

Table ronde
Parole aux entreprises : vérités de terrain

Animation :
Hélène Determe, Directrice des partenariats R&I, Carnot CETIM

Intervenants :
Fabrice Decroix, Directeur innovation, Sika France
Thibault Honegger, CEO et cofondateur, Netri
Cyrille Poetsch, Président AEVA

Structurée autour des retours d'expériences de trois entreprises françaises, cette table ronde, animée par Hélène Determe, a été l'occasion de mettre en lumière les différentes pratiques et mécanismes concrets que recouvre la recherche partenariale, et de montrer les défis de sa mise en œuvre, mais aussi les résultats positifs qu'elle génère pour les entreprises.

Trois réalités sectorielles, un même besoin d'innovation

AEVA, présentée par Cyrille Poetsch, est une PME d'environ 80 personnes, positionnée sur des niches aéronautiques et défense, avec trois activités : systèmes d'allumage pour turbines, capteurs (pression, température, vitesse) et calculateurs embarqués critiques. Pour cette entreprise, l'innovation et la recherche partenariale doivent répondre à deux priorités : la souveraineté et la préparation du futur, notamment la décarbonation.

Fabrice Decroix rappelle que Sika est un groupe Suisse, leader de la chimie du bâtiment (étanchéité, collage, réparation). La mission du laboratoire d'innovation en France est centrée sur toute technologie permettant de contribuer à l'objectif de ne pas dépasser +2 °C (+3 °C aujourd'hui selon les derniers résultats du GIEC) en 2050, en travaillant sur l'économie circulaire, le réemploi et la décarbonation des matériaux, notamment pour capter ou séquestrer le CO_2 avec un assemblage de technologie de TRL 3-6.

Thibault Honegger explique que Netri, créée en 2018, développe des jumeaux biologiques pour trouver le bon médicament pour le bon patient. La recherche partenariale est vitale pour l'entreprise, notamment pour des enjeux de résilience nationale, citant la dépendance française à des approvisionnements en cellules provenant exclusivement des États-Unis ou du Japon et le travail engagé avec des biobanques d'hôpitaux universitaires français pour résoudre ce problème.

Arbitrer, investir, sécuriser : les contraintes du réel

Interrogé sur les méthodes de sélection des projets, Cyrille Poetsch souligne une logique d'arbitrage fortement contrainte : une PME comme AEVA réalisant 18 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 1 million d'euros de résultat ne peut engager des projets d'investissements de quelques millions sans chercher des retombées rapides et sans limiter au maximum les risques. Pour une PME, il est donc important de pouvoir s'adosser à des donneurs d'ordre pour vérifier l'existence d'un marché. Les laboratoires privés et publics présentent aussi un intérêt, en ce qu'ils permettent d'accéder aux PME à des compétences uniques. Des relations de

confiance doivent être créées dans la durée, car une PME a des capacités limitées pour gérer des contrats très lourds.

Pour Fabrice Decroix, l'arbitrage des projets au sein de son entreprise s'appuie sur le marché, l'enjeu national ou international et un objectif de retour sur investissement généralement inférieur à deux ans. Il rappelle qu'il faut distinguer les « inventions » produites par la R&D des « innovations » qui visent à rapprocher l'invention d'un usage et d'une valeur ajoutée. Autrement dit, une innovation est une invention qui rencontre un succès commercial. Il y a 9 inventions sur 10 qui font un « flop » ! Parallèlement, lorsque le management de l'innovation génère des idées dont la technologie n'existe pas, l'entreprise se tourne vers la R&D à des TRL 1-3, et cet investissement en R&D n'est pas toujours porté par le service innovation.

Pour Thibault Honegger les obstacles spécifiques à la deeptech santé sont tout d'abord la difficulté de licencier ses propres brevets, avec des discussions longues (jusqu'à deux ans) impliquant notamment CNRS Innovation et INSERM Transfert ; la transformation d'une invention en produit et la recherche du « market fit ». Il faut convaincre les industriels pharmaceutiques, les régulateurs et le marché, alors même que l'adoption dépend de preuves d'efficacité, ce qui exige des investissements importants dans une phase où la biotech ne génère pas encore de revenus.

Des exemples de partenariats réussis

Selon Thibault Honegger, la création de partenariats est décisive dans le passage à l'échelle. Il ne s'agit plus seulement de développer une technologie, mais de fabriquer sur de grands volumes des produits industriels et reproductibles. Or, sur des technologies de rupture comme les biotechs, l'externalisation est souvent difficile ; l'entreprise doit parfois concevoir ses propres procédés de fabrication. Netri a ainsi créé à Lyon une unité de production de 1 500 m^2, représentant 15 millions d'euros d'investissement, sur des chaînes technologiques dont la performance n'était pas garantie au départ. Pour sécuriser cette montée en capacité, l'entreprise s'est appuyée sur plusieurs partenaires : le CEA à Grenoble pour réfléchir à l'optimisation de l'usine, et des acteurs privés, dont MGA Technologies dans la région lyonnaise. Ce sont ces partenariats successifs, à chaque étape de développement, qui ont rendu possible l'innovation de rupture.

Cyrille Poetsch illustre l'apport concret de la recherche partenariale avec deux exemples, sur la souveraineté et la préparation du futur.

- D'abord, celui d'une technologie critique, les céramiques de bougies d'allumage pour turbines, soumises à plus de 1 000 °C, qui avait été délocalisée ; en s'appuyant sur le Centre de Transfert de Technologies Céramiques (CTTC) de Limoges, AEVA a pu reprendre la maîtrise du procédé, installer une ligne pilote et réinternaliser la production.
- Ensuite, via le dispositif CORAC PME, l'entreprise développe une nouvelle génération de capteurs de pression avec des donneurs d'ordre dont Safran et les laboratoires dont le SIE à Paris, le LAAS à Toulouse, et l'UTTOP, pour préparer les besoins des futures architectures d'aéronefs.

Fabrice Decroix décrit également une expérience positive sur l'impression 3D béton : le savoir-faire a été recherché là où il se trouvait, avec un architecte-designer de l'université de Pennsylvanie, et un système d'armatures précontraintes mis en œuvre avec un institut Carnot (CERIB). Cette démarche a permis de répondre à un appel à projets du CEREMA pour la réalisation d'une passerelle en conditions réelles.

À la question de la méconnaissance de la réalité industrielle par certains chercheurs, Thibault Honegger répond sur le risque de décalage entre l'intuition scientifique, souvent fondée, et la réalité du produit et du marché. Il est nécessaire d'entretenir un continuum entre recherche fondamentale et recherche industrielle. L'exemple des cellules est révélateur : des prototypes existent à petite échelle, mais le passage à l'échelle industrielle impose des exigences de contrôle qualité, de répétabilité et de reproductibilité qui sont source de frictions.

"Si vous étiez ministre" : les priorités proposées par les industriels

- Concentrer les aides et capitaliser sur les dispositifs qui fonctionnent, plutôt que de multiplier les mesures.
- Encourager l'investissement de long terme, notamment via des actionnaires engagés capables de soutenir des trajectoires industrielles longues.
- Raisonner l'investissement sur l'ensemble du cycle R&D – industrialisation – mise sur le marché, la R&D ne représentant qu'une part minoritaire de l'effort total.
- Renforcer le soutien aux phases d'industrialisation, souvent décisives et coûteuses, au-delà du financement des prototypes.
- Définir quelques axes stratégiques majeurs, en particulier sur le dérèglement climatique et la captation/séquestration du CO_2. Fixer des priorités claires et désigner des « champions » thématiques pour simplifier les points d'entrée et éviter le saupoudrage.
- Associer davantage les sciences humaines et sociales pour éclairer les choix de transition et mieux intégrer les attentes sociales.

Visionner les échanges de cette table ronde

Table ronde
Parole à la recherche publique, une responsabilité nationale

Animation :
Hélène Determe, Directrice des partenariats R&I, Carnot CETIM

Intervenants :
Hervé Desvaux, Directeur délégué aux programmes, CEA
Bruno Sportisse, Président-Directeur Général, INRIA
Norbert Vey, Directeur Général, Institut Paoli Calmettes [CLCC], Unicancer

La table ronde, animée par Hélène Determe, a porté sur la façon dont les organismes publics conçoivent la recherche partenariale, les missions qu'ils se donnent notamment en faveur du renforcement de la souveraineté française, et la façon dont ils contribuent au continuum entre sciences, technologies et marchés.

Responsabilité nationale : quelle finalité pour le partenariat public-privé ?

Bruno Sportisse souligne un « impensé » fréquent : la finalité des partenariats public-privé. Les modalités d'action et les conséquences vont être différentes en fonction de l'objectif recherché : financer la recherche ou produire un impact économique. Pour l'INRIA, l'objectif prioritaire est d'avoir un impact sur le tissu économique national. Mais cet impact est difficile à mesurer. L'usage de certains indicateurs est possible : transferts de compétences et mobilités, acquisitions de start-up issues de la recherche publique par des entreprises françaises, partenariats de R&D public-privé conduisant à des succès économiques.

Hervé Desvaux exprime que la recherche partenariale, le transfert et la création de valeur économique sont au cœur de la mission du CEA. Il existe trois modalités d'action au CEA : les partenariats bilatéraux avec les industriels, la création et l'accompagnement de start-up jusqu'à l'investissement, et le développement d'alliances multiacteurs, un champ où des progrès restent à faire. La question de la souveraineté s'applique surtout à des domaines comme la défense et l'énergie. Pour d'autres secteurs mondialisés (numérique, hardware, technologies pour la santé), on parle plutôt d'autonomie stratégique, c'est-à-dire la capacité à détenir des briques de valeur pour éviter une dépendance totale.

Norbert Vey indique que dans la santé, la recherche est « partenariale par nature », et surtout en recherche clinique. La recherche partenariale a un double impact, à la fois économique et sociétal, en permettant d'améliorer la prise en charge, en facilitant l'accès à l'innovation et en contribuant à la formation des jeunes médecins. Mais le paysage est en pleine transformation : on constate la montée en puissance de la Chine dans les essais cliniques (en dix ans, elle est passée de moins de 10 % à près de 40 % de participation globale), un recul de l'Europe (autour de 20 %), et un repli relatif de la France malgré une bonne position en cancérologie. D'autres thématiques émergent avec les biotechs, les medtechs et le numérique.

Le continuum science-marché et la question des échelles de maturité

Interrogé sur le «continuum» de la science au marché, Hervé Desvaux distingue trois axes : science, technologie, usage. Le CEA se situe au croisement science-technologie, avec des allers-retours permanents, tandis que le passage à l'usage relève des entreprises et des investisseurs. En outre, au CEA, l'opposition recherche fondamentale et recherche appliquée est moins pertinente du fait du statut d'ingénieurs-chercheurs.

Sur la pertinence des échelles de maturité (TRL), Bruno Sportisse insiste sur l'hétérogénéité des dynamiques selon les domaines et les types d'acteurs. L'échelle TRL n'est pas pertinente dans le numérique, où les boucles entre recherche, usages, entreprises, création de start-up et retours vers les laboratoires sont rapides et non linéaires. Il est important de développer des dispositifs capables d'absorber cette diversité plutôt que de chercher à tout normer car cela a des conséquences sur l'efficacité de notre système de recherche et d'innovation.

Norbert Vey considère également l'échelle TRL mal adaptée à la recherche médicale et aux essais cliniques. Des réflexions internes à la communauté médicale sont en cours pour faire évoluer les référentiels. Par ailleurs, on constate aussi des mouvements inverses avec le déplacement de la recherche des Big Pharma vers des start-up issues du monde académique. Les hôpitaux se structurent progressivement sur ces sujets, par exemple avec la création de dispositifs d'accompagnement (Matwin chez Unicancer) et le développement de filiales de transfert dans plusieurs établissements (Gustave Roussy, Institut Curie, ICO, et projet similaire à l'IPC).

Évolution des dispositifs : stabilité, articulation et "foisonnement organisé"

Questionnés sur l'évolution des outils publics (rénovation Carnot, évolutions du CIR, création des PUI), les intervenants convergent sur un besoin de cohérence.

Bruno Sportisse défend l'idée d'un paysage public-privé «foisonnant», où les instituts Carnot, dotés d'un retour d'expérience de quinze à vingt ans, jouent un rôle important au sein des écosystèmes territoriaux de l'ESR, structurés par les universités et le développement des PUI, qui renforcent les dynamiques collectives. Cette diversité peut être illustrée par un exemple récent de cycle complet, de la recherche à l'impact, avec la startup Malizen qui travaille au croisement de l'IA et de la cybersécurité: recherche de haut niveau au Centre Inria de l'Université de Rennes, accompagnement à la création via Inria Startup Studio, puis acquisition par une entreprise française (Wallix).

Norbert Vey souligne la nécessité d'inscrire certains dispositifs dans la durée pour en mesurer les effets, en citant l'expérience d'un Carnot récent (OPALE) où les changements profonds ne se perçoivent qu'au bout de plusieurs années. Il est également nécessaire d'explorer le potentiel de l'échelle régionale, comme le montre le cas de l'Espagne où la recherche clinique a été structurée de façon régionale.

Hervé Desvaux met l'accent sur la stabilité des outils, en alertant contre l'empilement de nouvelles couches sans simplification équivalente. Pour le CEA, la suppression du doublement de l'assiette du CIR pour la R&D réalisée avec des acteurs publics a eu un impact important. Par ailleurs, à la matrice nationale/territoriale, il faut ajouter l'échelle européenne qui est déterminante pour la compétitivité mondiale et comme levier de financement. Le cofinancement des grands calculateurs par la *European High Performance Computing Joint Undertaking* (EuroHPC JU) ou des lignes pilotes de microélectronique par la Chips JU en sont des exemples.

> **Un axe de progrès pourrait être poursuivi : développer davantage d'alliances multiacteurs (grands groupes, ETI, PME) en amont, avant de revenir à des schémas plus différenciés à l'approche du marché.**

Retours d'expérience sur les partenariats publics-privés

Hervé Desvaux rappelle que le CEA intervient principalement à des niveaux de maturité intermédiaires, depuis des résultats scientifiques jusqu'au démonstrateur. Il faut distinguer deux logiques. La relation bilatérale avec un industriel permet de sécuriser la propriété intellectuelle sur un domaine et un produit, tandis que, pour des niveaux de maturité plus en amont, l'articulation avec des financements européens peut être mobilisée. Un axe de progrès pourrait être poursuivi : développer davantage d'alliances multiacteurs (grands groupes, ETI, PME) en amont, avant de revenir à des schémas plus individualisés à l'approche du marché.

À partir d'une discussion sur la chaîne de valeur du médicament, Norbert Vey décrit un parcours « en zigzag » : certaines étapes relèvent du monde académique (découverte de cibles), d'autres sont typiquement industrielles (toxicité réglementaire, manufacturing), et les hôpitaux redeviennent centraux lorsque le produit arrive chez l'humain (médecins, patients, essais). Ce parcours peut être illustré par un exemple récent : ImCheck Therapeutics[2], issue d'une découverte académique, a progressé jusqu'aux essais cliniques avec la participation de centres investigateurs, et a abouti à un rachat par une entreprise pharmaceutique pour un montant annoncé d'un milliard d'euros.

Bruno Sportisse rappelle l'existence d'une stratégie nationale en IA depuis 2018 et le rôle confié à l'INRIA pour coordonner les volets enseignement supérieur et recherche, en lien étroit avec les dynamiques d'innovation. Après des phases centrées sur la recherche et l'innovation, l'enjeu actuel est l'adoption de masse par des entreprises ne disposant pas de département R&D. Il mentionne un dispositif d'un nouveau type opéré conjointement par Bpifrance et Inria, « Pionniers de l'IA », qui est conçu comme une « usine à projets » pour accompagner des projets parfois encore peu formalisés, avec une dotation annoncée de 100 millions d'euros. Il précise qu'il croit beaucoup à ce type d'approches, dans un mode « DARPA », plutôt que des appels à projets, pour mettre en œuvre un agenda de souveraineté numérique.

Conclusion : renforcer la confiance entre acteurs publics et privés

En fin de séquence, les intervenants soulignent l'importance de poursuivre l'effort malgré les contraintes budgétaires. Hervé Desvaux cite le programme France 2030 comme un motif d'espoir, tout en appelant à assumer de prioriser au regard des montants d'investissement en jeu. Norbert Vey insiste sur les marges de progrès, notamment dans le numérique et la medtech à l'hôpital. Bruno Sportisse souligne la nécessité d'investissements massifs pour peser à l'échelle mondiale, l'importance de transformations de long terme pour maximiser l'impact des financements publics, et conclut sur un point clé : la réussite des partenariats repose *in fine* sur la confiance entre acteurs publics et privés.

[2] https://www.imchecktherapeutics.com

02

Le SFRI face à ses homologues internationaux, quels enseignements ?

Synthèse

Cette séquence propose un retour d'expérience comparatif sur des écosystèmes de recherche et d'innovation observés en Europe (Allemagne, Suisse), aux États-Unis (MIT) et en Asie (Corée du Sud, Chine). Elle montre que les écosystèmes qui fonctionnent reposent sur une combinaison cohérente de facteurs, au premier rang desquels la porosité entre académie et industrie, et une culture entrepreneuriale intégrée à la recherche.

Les échanges soulignent d'abord des convergences : partout, les politiques publiques tendent à renforcer les outils de soutien à la R&D et les formats de projets cofinancés associant entreprises, universités et acteurs publics. Mais les comparaisons mettent également en lumière des différences structurelles.

En Allemagne et en Suisse, la collaboration repose sur des trajectoires professionnelles plus hybrides (enseignants-entrepreneurs, expérience industrielle valorisée, mobilité hors université) et sur un maillage territorial dense de PME/ETI technologiques, qui ancre l'innovation dans l'économie productive.

Aux États-Unis, l'exemple du MIT illustre un modèle de densité extrême où université, capital-risque, start-up, industries et pouvoirs publics cohabitent dans un périmètre resserré, avec une capacité forte à cibler des technologies de rupture.

Enfin, les retours d'Asie mettent l'accent sur trois conditions souvent décisives : stabilité des règles, investissements de long terme, et cohérence entre visions publiques et stratégies privées.

Ces exemples internationaux convergent vers un même constat : la performance tient à la qualité des interfaces, à l'accessibilité des infrastructures et à une gouvernance qui rend la coopération public-privé simple, rapide et efficace.

Compte-rendu des échanges

Visionner les échanges de cette table ronde

Table ronde
Écosystèmes étrangers : retours d'expérience pour une France compétitive ?

Animation :
Marko Erman, SVP directeur scientifique, Thales

Intervenants :
Gaël Andrieux, CTO, Sonceboz
Olivier Cadet, Vice-Président Advanced Innovation, OPMobility
Thomas Lombès, Conseiller stratégique, Recherche Avancée, L'Oréal Groupe

À partir d'expériences de terrain en Europe (Allemagne, Suisse), aux États-Unis (MIT) et en Asie, la table ronde vise à identifier des enseignements concrets et les bonnes pratiques pour la recherche partenariale.

> **La porosité des parcours publics-privés s'ajoute au maillage territorial de l'Allemagne et de la Suisse qui disposent d'un tissu dense de PME/ETI technologiques.**

Ce qui caractérise les écosystèmes qui fonctionnent : la porosité des mondes et la culture entrepreneuriale de la recherche

Gaël Andrieux présente une comparaison des écosystèmes français, allemand et suisse. Des similarités existent entre ces écosystèmes : la montée en puissance d'outils de soutien comparables (comme par exemple l'introduction en Allemagne, en 2021, d'un dispositif inspiré du Crédit d'Impôt Recherche), les formations de haut niveau permettant le développement de compétences élevées, et l'existence de projets cofinancés associant entreprises, universités et acteurs publics. Mais il y a aussi de fortes différences : la France est perçue comme forte sur le plan de la théorie et de la créativité (le dispositif français des Sociétés de Recherche sous Contrat - SRC - en est une illustration vertueuse), tandis que l'Allemagne et la Suisse se distinguent par une excellence plus applicative et une porosité plus forte entre universités et industrie.

Dans ces deux pays, de nombreux professeurs sont aussi entrepreneurs, l'expérience industrielle est parfois un prérequis pour enseigner, les trajectoires académiques imposent plus souvent un détour hors de l'université. Cette porosité des parcours publics-privés s'ajoute au maillage territorial de l'Allemagne et de la Suisse qui disposent d'un tissu dense de PME/ETI technologiques.

> **Trois ingrédients récurrents dans les écosystèmes performants [...]: stabilité, investissements de long terme, et cohérence entre visions publiques et privées.**

Thomas Lombes identifie trois ingrédients récurrents dans les écosystèmes performants qu'il a observés en Allemagne, en Corée du Sud et en Chine : stabilité, investissements de long terme, et cohérence entre visions publiques et privées. Dans ces pays, c'est notamment la visibilité pluriannuelle qui permet de limiter l'opportunisme, de faciliter l'appropriation des trajectoires et de résister à la «tyrannie du court terme». L'existence d'interfaces science-industrie-pouvoirs publics se construit à la fois via des dispositifs institutionnels (laboratoires communs) et via des parcours hybrides. Les infrastructures accessibles (plateformes, données, capacités de calcul) sont aussi des carburants de la collaboration public-privé.

> **Résister à la "tyrannie du court terme".**

De son côté, Olivier Cadet décrit l'écosystème observé au MIT comme un système à très forte densité : sur un périmètre restreint coexistent université, entrepreneurs, industrie, capital-risque et pouvoirs publics, avec un nombre très élevé de start-up en proximité. Il existe au MIT une culture entrepreneuriale structurante, incarnée par des chercheurs-entrepreneurs, qui cible de façon affirmée des technologies de rupture («tough tech/deeptech»).

À partir de l'expérience rapportée par François Torney, directeur scientifique de Limagrain, Marco Erman ajoute plusieurs traits associés aux écosystèmes américains : agilité administrative, contractualisation rapide, valorisation des partenariats dans les carrières, et existence de mécanismes de financement tels que des dons à la recherche.

Recommandations pour la France : attraction des talents, écosystèmes, et prise de risque

Comme ingrédients du succès, Gaël Andrieux met l'accent sur la capacité à attirer et retenir de très bons enseignants, le renforcement des moyens des universités, et la structuration de lieux d'interface entre les mondes. Il est également important de développer un tissu industriel territorial capable d'alimenter un cercle vertueux.

Olivier Cadet met en avant quatre objectifs : préserver les atouts français dans la formation scientifique ; améliorer le rapport à la prise de risque et à l'échec ; créer des structures physiques favorisant les rencontres et la densité ; prendre en compte les enjeux de restriction budgétaire, en plaidant pour des priorités et des moyens concentrés.

Thomas Lombes alerte contre le «French bashing» et rappelle les atouts nationaux (excellence académique, filière industrielle, pôles d'excellence). Ceci étant rappelé, il est nécessaire de garantir une trajectoire crédible, des règles stables, et des dispositifs simples. En cela, la Cifre est un exemple d'outil robuste et durable. Enfin, il est nécessaire de passer d'une logique de contrôle ex ante à une logique d'évaluation ex post, fondée sur des indicateurs simples et collectifs, et d'investir dans l'attractivité et la circulation des talents.

L'Europe : marché, talents et grands combats communs

En fin de table ronde, les intervenants rappellent que l'Europe est à la fois un marché, un réservoir de talents et un levier pour porter des priorités communes. Plusieurs leviers doivent être actionnés : des leviers culturels (confiance, stabilité, réactivité) et un levier décisif : l'investissement.

03

Perspectives pour demain

Synthèse

Cette séquence porte une idée directrice : il ne s'agit plus seulement d'optimiser la recherche partenariale comme mécanisme d'innovation, mais de la concevoir comme un levier stratégique au service de la souveraineté, de la compétitivité et de la réponse aux crises systémiques. Dans un contexte d'incertitude durable marqué par les transitions environnementale et numérique, les tensions géopolitiques, et la fragmentation des chaînes de valeur, la recherche partenariale apparaît comme une véritable architecture d'action collective, à condition d'être plus simple, plus lisible et guidée par des finalités explicites.

Les échanges convergent autour de trois priorités : mieux se connaître entre secteurs public et privé, simplifier les coopérations afin de réduire les coûts de transaction, et inscrire les partenariats dans des enjeux de bien commun, qui appellent pluridisciplinarité et association des parties prenantes. Plusieurs conditions de succès reviennent dans les discussions : inscrire l'action dans le temps long, préserver une liberté académique réelle, et réduire la charge administrative qui décourage les acteurs les plus agiles.

Un autre point fort concerne la nécessité d'une coordination systémique : une transition ne se gagne pas projet par projet, mais par l'alignement simultané des technologies, des régulations, des infrastructures et des comportements. Les interventions mettent également en avant des leviers opérationnels à améliorer : mieux articuler recherche et industrialisation (filières, démonstrateurs, passage à l'échelle), faciliter l'accès des PME/ETI à la recherche via des équipes mutualisées capables d'orienter rapidement vers les bons interlocuteurs et dispositifs, et assumer une part de bottom-up : démarrer vite, puis renforcer et financer ce qui fonctionne, pour préserver la prise de risque.

La discussion réintroduit enfin une question structurante : celle des finalités. La recherche partenariale ne peut être appréciée uniquement à l'aune de la performance technologique ; elle suppose des arbitrages explicites sur ce qui compte (bien commun, limites planétaires, souveraineté, justice sociale) et des formes de délibération associant, au-delà des acteurs académiques et industriels, d'autres parties prenantes concernées.

Keynote : Nathalie Drach-Temam, Présidente de Sorbonne-Université, Présidente d'UDICE

Nathalie Drach-Temam appelle le déploiement de trois grands axes d'amélioration futurs de la recherche partenariale : mieux se connaître entre secteurs public et privé, et en particulier mieux connaître les universités ; simplifier la collaboration, notamment via la simplification administrative ; et s'engager au service de sujets de biens communs.

Face aux transitions environnementale et numérique, aux enjeux de souveraineté et de compétitivité industrielle, la France doit mobiliser davantage la recherche partenariale afin de produire des connaissances, de faciliter les transferts et de renforcer l'impact de la science sur la société.

Cette mobilisation suppose de traiter des enjeux culturels et administratifs, et d'assumer pleinement la dimension pluridisciplinaire des défis technologiques, éthiques, sanitaires, environnementaux, économiques, y compris l'impact de l'intelligence artificielle sur la connaissance.

L'université peut constituer le "grand R et le petit D" des entreprises.

Les universités françaises ont profondément changé en quinze ans et gagneraient à être mieux connues. Elles disposent de savoirs fondamentaux, d'infrastructures de pointe et d'un rôle central dans la formation des talents, mais elles sont aussi des organisations capables d'accompagner recherche, innovation et transfert technologique selon des standards internationaux, notamment depuis les Projets d'investissements d'avenir et la création des initiatives d'excellence. De nombreuses universités reposent sur un modèle économique hybride combinant dotation de l'État et ressources propres. C'est le cas de Sorbonne Université qui dispose d'un budget de 850 millions d'euros, dont plus de 300 millions de ressources propres. Par ailleurs, les universités développent aujourd'hui des filiales privées, investissent dans des start-up, structurent des fonds, animent des fondations et ont recours au mécénat.

Une partie de la méconnaissance des universités vient du fait que de nombreux décideurs publics et privés ne sont pas issus de l'université, et en particulier les PME et ETI. Or, l'université peut constituer le « grand R et le petit D » des entreprises. Des efforts sont actuellement réalisés pour faciliter l'accès aux compétences et aux plateformes (cartographie des expertises, occasions de rencontre, ateliers, visites croisées). Par ailleurs, les plateformes technologiques universitaires, parfois financées à plusieurs dizaines de millions d'euros, sont ouvertes aux partenaires et devraient être davantage mutualisées (infrastructures, données, champs d'exploration).

Le rapport co-produit avec Patrice Caine propose des voies d'amélioration pragmatiques des collaborations entre enseignement supérieur, recherche et entreprises. La complexité administrative et la lenteur de contractualisation sont des freins majeurs, il est nécessaire de réduire les délais en développant notamment des contrats types servant de base de négociation. L'existence de mandataire unique pourrait être généralisée, afin de limiter les difficultés liées à la multitutelle fréquente des unités de recherche (universités, CNRS, INSERM, etc.). Il convient aussi de faciliter le développement de modèles de coopération plus diversifiés, notamment via les laboratoires communs, de diversifier les

formats doctoraux (thèse en alternance, Cifre en formation continue, Cifre filière), et d'anticiper dès l'amont la question de la propriété intellectuelle en clarifiant les règles d'attribution et d'exploitation. L'objectif transversal est d'accélérer la mise en place des partenariats et de réduire les coûts de transaction qui découragent les coopérations.

> **La recherche partenariale doit s'ancrer dans la notion de bien commun en défendant une approche globale et responsable de l'impact scientifique.**

La recherche partenariale doit s'ancrer dans la notion de bien commun en défendant une approche globale et responsable de l'impact scientifique. Il est aujourd'hui impossible d'appréhender les défis contemporains à partir d'une seule discipline : les technologies mobilisent désormais des combinaisons complexes (mathématiques, physique, chimie, robotique, numérique), mais aussi des dimensions d'éthique, d'acceptabilité sociale, d'usages, de santé et d'environnement. Les universités jouent un rôle clé pour organiser cette multidisciplinarité au service de la recherche partenariale. Les parties prenantes non académiques (citoyens, patients, agriculteurs, etc.) pourraient aussi être associées davantage dans la définition des questions, la production et la diffusion des résultats. C'est ce que permettent les sciences participatives comme l'a montré « l'université des patients » de Sorbonne Université.

Enfin, l'intelligence artificielle apparaît comme un catalyseur majeur de production de connaissances. Toutefois, l'enjeu central est la question de la validation des connaissances créées ou produites, notamment par l'IA générative. Les universités peuvent jouer un rôle de tiers de confiance pour qualifier, vérifier et rendre exploitable cette connaissance, dans un contexte où ni les universités ni les départements R&D des entreprises n'ont désormais le monopole de la production des savoirs.

En conclusion, la recherche partenariale repose sur un pacte de confiance entre universités et entreprises, elle constitue un levier stratégique indispensable pour la souveraineté, la compétitivité et les transitions. Ses trois conditions de succès sont les suivantes : mieux se connaître, simplifier la collaboration, et s'engager au service du bien commun, en intégrant pleinement la pluridisciplinarité, toutes les parties prenantes et une gouvernance exigeante de la connaissance à l'ère de l'IA.

Visionner
la keynote

Compte-rendu des échanges

Visionner les échanges de cette table ronde

Table ronde
Quelle place pour la recherche partenariale face aux crises systémiques ?

Animation :
Antoine Maire, Seldon Conseil

Intervenants :
Jean-Luc Brossard, Stellantis, CCFA, MEDEF
Éric Karsenti, Tara Océan, CNRS
Philippe Larrue, OCDE
Cécile Renouard, Campus de la Transition
Jérôme Sterpenich, Université de Lorraine, Carnot ICÉEL, PUI Polaris

Dans cette table ronde, animée par Antoine Maire, président de SELDON Conseil, l'objectif est de s'interroger sur la façon dont la recherche partenariale peut être utilisée comme un levier possible pour produire des réponses orientées vers le bien commun, face aux défis posés par les transitions environnementales, la souveraineté, la compétitivité et la cohésion sociale. La table ronde fait émerger une ligne de force : face aux crises systémiques, la recherche partenariale ne vaut pas seulement comme dispositif d'innovation, mais comme architecture d'action collective. Ses conditions de réussite reviennent avec insistance : temps long, liberté, simplification, coordination, et une clarification politique des finalités (bien commun, limites planétaires, souveraineté, justice sociale) qui doivent orienter les choix technologiques et industriels.

Cécile Renouard : une recherche partenariale exigeante, fondée sur le terrain et la liberté académique

Évoquant son parcours, Cécile Renouard revendique une posture au croisement de la philosophie politique, de l'économie du développement, de la sociologie, et du dialogue avec les acteurs. Cela s'illustre, par exemple, par un cadre d'analyse qu'elle a développé : celui des responsabilités systémiques de l'entreprise, permettant de croiser comptabilité, fiscalité, écarts de rémunération et engagement social et environnemental, avec une attention particulière aux dynamiques relationnelles sur les terrains (notamment dans le delta du Niger).

Les différents projets développés par Cécile Renouard se sont ancrés dans une recherche partenariale exigeante : conventions de recherche au long cours avec Total (sur des sujets sensibles liés aux impacts de l'activité pétrolière), avec Rio Tinto Alcan (mines au Ghana), avec Danone (recyclage plastique et projets d'empowerment), ou encore avec le CCFD[3]-Terre Solidaire (implantation de Michelin au Tamil Nadu). Dans ces expériences, deux critères structurants reviennent : faire du terrain pour comprendre les représentations et les rapports de force ; et accepter une interdisciplinarité réelle, car on ne peut pas confirmer une « bonne solution » sans en éprouver les effets sociaux, politiques et écologiques dans la durée.

Parmi les conditions de succès de la recherche partenariale figurent le temps long et la liberté académique : des projets pertinents supposent d'accepter des résultats parfois critiques et des apprentissages issus d'échecs apparents, précisément pour éviter le *greenwashing* ou le *social washing*. Par exemple, la construction d'un indicateur de capacité relationnelle, conçu pour évaluer la contribution des entreprises au lien social et écologique, permet d'aller au-delà d'une approche strictement économique.

Certaines formes de financement public européen ou parapublic posent des problèmes : les exigences de *reporting*, comme dans les projets Erasmus+, sont jugées disproportionnées, en particulier pour les petites structures, au point de réduire leur capacité à candidater, à animer des consortiums ou même à produire de la recherche. Il est pourtant nécessaire de soutenir davantage des structures plus petites et agiles, capables d'apporter des solutions et des expérimentations utiles, mais fragilisées par l'« usine à gaz » administrative.

[3] Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement

Concernant la question du progrès, il convient de l'aborder au regard des enjeux climatiques. Si l'on prend au sérieux les rapports du GIEC et de l'IPBES, la conception du progrès adossée à une croissance illimitée heurte les limites planétaires. La théorie de l'économie du donut qui inclut un plancher social et un plafond environnemental est plus adaptée à une logique de post-croissance. Cette logique permet de sortir des débats stériles entre croissance et décroissance et de mettre au centre du dialogue les questions de partage de la prospérité et de qualité de vie. Cela implique le développement de nouveaux indicateurs, comme la capacité relationnelle déjà mentionnée, et surtout une valorisation de l'inter et transdisciplinarité : décloisonner pour travailler sur des trajectoires cohérentes, pas seulement sur des solutions vitrines.

Enfin, les tiers secteurs (société civile, praticiens, consommateurs) et les sciences participatives peuvent nourrir la recherche partenariale. Cela implique une meilleure articulation entre échelles, comme l'articulation entre les grandes transformations industrielles et les expérimentations locales. Dans cette logique, le Campus de la Transition en Sud-Seine-et-Marne est à la fois un réseau et un living lab : un lieu d'expérimentation autour des questions de rénovation, de mobilité, d'agriculture, d'alimentation, de numérique, de sobriété, et de formation.

Philippe Larrue : les politiques orientées mission pour coordonner l'innovation, et leurs limites

Philippe Larrue présente les politiques orientées mission comme des véhicules institutionnels d'action collective pour conduire les transitions. Le constat est double. D'une part, l'innovation est indispensable (une part significative des technologies nécessaires à la trajectoire Net Zero est encore en laboratoire), mais insuffisante : une transition suppose de coordonner simultanément technologies, régulations, infrastructures et comportements (par exemple, sur des sujets comme la mobilité électrique ou l'économie circulaire). D'autre part, les systèmes actuels sont fragmentés et manquent d'orchestration : l'enjeu n'est pas seulement la multiplication des dispositifs, mais leur manque de cohérence et l'absence de « chef d'orchestre ».

L'orientation et la coordination des politiques d'innovation orientées mission progressent, mais la mise en œuvre reste souvent prisonnière des silos : au moment de financer, c'est majoritairement de l'argent R&I qui paie des objectifs plus larges, ce qui crée des tensions. Les chercheurs ont le sentiment de financer, avec leur budget, des finalités qui dépassent la recherche. Les entreprises sont fortement mobilisées pour définir les agendas stratégiques, ce qui conditionne leur engagement, mais elles restent parfois les « parents pauvres » de la coordination et de l'exécution qui retombent sur des logiques projet par projet.

Une politique d'innovation orientée mission a trois composantes :

- → orientation collective ;
- → coordination interministérielle ou interagences ;
- → et mise en œuvre tout au long de la chaîne d'innovation, du labo au marché, avec une logique de portefeuille plutôt que projet par projet.

Il existe trois types de missions :

- → de grands cadres stratégiques (comme les missions européennes) ;
- → des missions type DARPA/ARPA centrées sur des verrous technologiques ;
- → des missions écosystémiques où l'État lance des appels à agendas stratégiques et délègue davantage aux écosystèmes.

Jean-Luc Brossard : rupture technologique, maturité industrielle et coordination filière

Jean-Luc Brossard décrit l'automobile comme un laboratoire de transitions simultanées : énergétique/écologique, numérique/digitale, et sociétale (accessibilité, acceptabilité, nouveaux usages). Face à une concurrence internationale agressive, la compétitivité européenne doit passer par l'innovation, en particulier par l'innovation de rupture et la deeptech, car l'Europe a pris du retard sur des technologies clés (batteries, autonomie, etc.).

Il est nécessaire d'adopter une approche systémique de la mobilité : décarboner la mobilité implique énergie décarbonée, infrastructures, recyclage, fin de vie, et évolution des comportements. La recherche partenariale apparaît ainsi comme une condition d'accélération : par exemple, dès 2010, PSA a mis en place des Open Labs (StelLab) en lien avec des universités et laboratoires du CNRS pour nourrir cette différenciation compétitive.

Sur le passage de l'invention à la solution industrielle, il est nécessaire d'aligner les acteurs autour de grands objectifs. Un exemple d'organisation concrète est l'hôtel de l'automobile, rue de Presbourg à Paris, rassemblant associations, normalisation (BNA), certification (UTAC), pôles (NextMove), qualité, etc., avec un objectif d'intégration de compétences. La création du Presbourg Automotive Lab vise par ailleurs à combler l'écart que l'on voit souvent entre sortie de laboratoire et investissement industriel lourd en mettant en place plusieurs actions : accompagnement de start-up en maturité, mise à disposition de mètres carrés, financement, expertise, prêts à taux zéro via Wilco, possibilité d'investissement par des industriels.

Enfin, la gouvernance de coordination de filière est composée d'un Comité technique automobile, appuyé par un Conseil de la recherche automobile (impliquant des directeurs R&D des grands groupes : Renault, Stellantis, Valeo, Forvia, Michelin, etc.) et un conseil de standardisation.

De manière générale, le millefeuille d'acteurs de la recherche partenariale (pôles, IRT, SATT, ITE, PUI, Carnot…) exige un effort de coordination continue avec le CNRS et le CEA, et surtout une planification sur le long terme, incompatible avec des politiques de court terme ou des budgets annuels.

Éric Karsenti : la recherche fondamentale comme matrice technologique, et la nécessité de "faire" avant d'administrer

Éric Karsenti insiste sur un point structurant : la recherche fondamentale ne produit pas seulement des connaissances ; elle produit aussi les technologies qui irriguent ensuite l'innovation (imagerie, instruments, bases de données, algorithmes, jusqu'aux conditions du développement rapide de vaccins via des décennies de recherche sur les ARN).

Le projet Tara Océan est né d'une volonté de lier recherche et communication grand public, à la manière d'une expédition « darwinienne », pour comprendre le rôle des micro-organismes marins dans l'atmosphère, l'oxygène, le carbone et donc le fonctionnement planétaire. Il a été lancé avec très peu de moyens : une aide initiale de l'ANR (300 000 €) pour organiser des réunions et structurer un consortium international et interdisciplinaire (océanographie, génomique, bioinformatique…). La méthode était de faire d'abord et de contractualiser ensuite, afin d'éviter que l'administratif ne freine la dynamique. Cette liberté a permis une avance significative : Tara a produit des résultats que d'autres pays ont suivi plus tard, en particulier via la découverte massive de gènes (ordre de grandeur : 150 millions), le développement d'algorithmes et l'usage précoce de l'IA pour traiter de grands volumes de données et d'images.

Le projet Tara est marqué par une forte hybridation public-privé, notamment via des financements CNRS, CEA, EMBL, ANR, mais aussi des fondations et mécènes (Agnès b., Veolia, etc.). Enfin, il faut souligner un bénéfice souvent ignoré du projet : la transmission, par des programmes éducatifs ou encore par l'interaction avec le monde politique. Cet exemple montre qu'il est essentiel de préserver le bottom-up, c'est-à-dire créer les conditions pour que des idées puissent démarrer rapidement, avec une prise de risque assumée, quitte à gérer ensuite.

Jérôme Sterpenich : territorialiser, simplifier l'accès et professionnaliser la relation aux entreprises

Jérôme Sterpenich amène le débat à l'échelle territoriale : il dirige un Carnot très ancré en Lorraine et porte un PUI (Polaris). Il part d'un constat opérationnel : une grande partie des partenariats naît directement des relations chercheurs-entreprises (thèses Cifre, trajectoires personnelles), et les chercheurs ne sont pas nécessairement en demande d'une couche supplémentaire de contrats. Le défi est donc moins d'inciter que de rendre lisible et de faciliter.

Dans ce contexte, la priorité est la simplification pour les entreprises, en particulier les PME et ETI, perdues dans le millefeuille (SATT, IRT, PUI, Carnot, pôles…). Une réponse pourrait être la création d'une « One Transfer Team », c'est-à-dire un guichet mutualisé (et non un guichet unique) où l'entreprise, quel que soit son point d'entrée, serait dirigée vers le bon interlocuteur. Ce guichet pourrait rassembler une équipe de 60-70 personnes, réunissant métiers de brevets, création de start-up, valorisation/contractualisation, business development, et mise en relation avec les laboratoires.

Un angle mort du monde académique est le marketing et la capacité à parler le langage des entreprises. Pour « marketer une offre », il faut passer d'une présentation par compétences scientifiques à une approche par besoins de marché et verrous technologiques. Il est nécessaire aussi d'accorder du temps à la prospection : identifier des entreprises qui ont des besoins d'innovation sans les formuler, et traduire ces besoins en problématiques scientifiques.

Enfin, il y a aujourd'hui la nécessité d'animer un écosystème plus large que les seuls fondateurs du PUI : agences de développement économique, CCI, pôles, collectivités, centres techniques. Ces acteurs qui connaissent le territoire sont complémentaires, et ils doivent être acculturés à la recherche, avec des démarches de prospection conjointe.

Conclusion : des convergences fortes, et une question de finalité

Dans le tour de table final, plusieurs mots-clés structurent la synthèse collective.

Jean-Luc Brossard propose quatre actions :

- massifier (concentrer l'effort sur des défis communs) ;
- simplifier (écosystème, démarches, appels à projets) ;
- planifier (temps long, stabilité stratégique) ;
- coordonner (aligner acteurs et dispositifs).

L'importance du CIR est réaffirmée comme outil stabilisateur de la R&D en France, ainsi que la nécessité de limiter la dispersion des appels à projets au profit de grands programmes sectoriels cohérents.

Philippe Larrue retient l'idée de « penser loin et penser large » et la nécessité d'une vision systémique allant au-delà du projet. Il y a toutefois un paradoxe : les politiques orientées missions peuvent ajouter des surcouches administratives ; le défi est donc de faire du systémique sans rajouter une usine à gaz, et d'éviter la duplication permanente des métiers à chaque tentative de mutualisation.

Éric Karsenti réinsiste sur le bottom-up. Il convient de créer des conditions simples pour démarrer des projets risqués, puis les reprendre et financer ce qui marche. Des cadres trop rigides qui freinent l'émergence.

Cécile Renouard réintroduit la question à finalités : derrière les appels à coopérer et à coordonner demeure l'enjeu de priorisation, dans un contexte où les crises touchent aux conditions d'habitabilité et donc à des enjeux vitaux. La définition du cap ne peut relever des seuls experts : elle suppose des coalitions d'acteurs et une délibération sur ce que « vivre bien » signifie.

Enfin, Jérôme Sterpenich plaide pour préserver ou recréer des espaces communs d'innovation de rupture, mêlant financements publics et privés, avec une part laissée à l'initiative des chercheurs, et appelle à différencier les modèles de recherche partenariale selon les acteurs (grand groupe vs PME/TPE), car les besoins, temporalités et modalités de contractualisation ne sont pas identiques. Il serait également intéressant d'approfondir la présence du monde académique dans la définition des stratégies d'innovation des grands groupes.

Penser le futur de la recherche partenariale : ateliers de prospective stratégique

Quatre ateliers de prospective ont été organisés afin d'identifier des pistes d'action pour l'avenir de la recherche partenariale. Ces ateliers se sont appuyés sur la méthode des trois horizons, qui vise à faire émerger des actions prioritaires en articulant trois temps : la définition d'un horizon désirable, l'élaboration d'un diagnostic partagé de la situation présente, puis l'identification de leviers de transformation permettant de passer du présent vers cet avenir cible.

Quatre ateliers se sont ainsi déroulés autour des thématiques suivantes :

- → Préparer l'économie de demain
- → SFRI au service de l'industrie, de l'économie et de l'environnement
- → Territoires acteurs majeurs
- → Compétences et métiers de demain

Chaque atelier a réuni 20 à 25 participants, issus de la recherche publique, de l'État et du monde de l'entreprise, afin de croiser les points de vue, confronter les contraintes opérationnelles et construire des propositions directement actionnables.

Atelier 1
Préparer l'économie de demain

Animé par Mélissa Levaillant et Tatiana Zaimskikh

> **Au fil des échanges, une idée s'est imposée : il faut recomposer la relation entre l'État, la recherche et l'industrie autour de la confiance, de la lisibilité et de la prise de risque.**

Objectifs de l'atelier

Cet atelier visait à identifier les conditions permettant d'accélérer les transferts de la recherche vers l'industrie et la société. Il s'est appuyé sur un double point d'attention : d'une part, la manière de mieux valoriser les atouts scientifiques nationaux – notamment au regard des axes pressentis du futur programme-cadre FP10 (Clean, Health, Numérique, Résilience/Défense) – et, d'autre part, les implications en matière de financement et de traduction budgétaire. L'ambition était de faire émerger des solutions concrètes pour transformer nos forces scientifiques en avantages compétitifs face aux défis de santé, de numérisation, d'environnement et de défense.

Au fil des échanges, une idée s'est imposée : il faut recomposer la relation entre l'État, la recherche et l'industrie autour de la confiance, de la lisibilité et de la prise de risque.

Recommandations

Pour traduire ce cap en actions, les participants ont formulé un ensemble de recommandations articulées en quatre leviers complémentaires.

01. Simplifier et unifier les cadres de contractualisation

La première priorité consiste à réduire les frictions qui ralentissent la coopération. Cela passe par la généralisation de contrats types servant de base de négociation, afin de fluidifier les partenariats et raccourcir les délais. Dans le même mouvement, les participants soulignent l'intérêt d'harmoniser les politiques d'intéressement des enseignants-chercheurs pour encourager l'engagement dans l'innovation, et de former conjointement équipes privées et académiques aux mécanismes de contractualisation (PI, clauses clés, rôles, séquencement des projets).

02. Associer les PME et les ETI au pilotage des dispositifs d'innovation

Au-delà des outils, l'enjeu est aussi de mieux représenter les besoins du tissu productif, en particulier des PME/ETI. Les participants proposent donc de les associer davantage à la conception, à la gouvernance et au suivi des dispositifs nationaux d'innovation. Dans cette logique, ils recommandent de créer des interfaces opérationnelles entre recherche fondamentale et PME : des points d'entrée lisibles, une médiation active, et des formats de projets exploratoires permettant de transformer une question industrielle en problématique de recherche.

03. Adopter une gouvernance de projets mixtes inspirée du capital-risque

Le troisième levier porte sur la manière de piloter les projets. Certains participants à l'atelier ont plaidé pour une gouvernance davantage inspirée du capital-risque : des prises de risque assumées, une logique de portefeuille plutôt que projet par projet, un suivi stratégique resserré et une véritable culture du temps long, des conditions jugées nécessaires pour soutenir les trajectoires deeptech et éviter l'essoufflement en cours de route.

04. Rapprocher physiquement chercheurs et entreprises

Enfin, plusieurs participants insistent sur un facteur souvent décisif : la proximité. Rapprocher physiquement chercheurs et entreprises, à l'image du modèle Paris-Saclay, facilite les rencontres, accélère la confiance, et augmente la probabilité de collaborations durables. Cette densité est perçue comme un accélérateur transversal, qui renforce l'efficacité des trois leviers précédents (contrats, gouvernance, inclusion des PME/ETI).

En synthèse, l'atelier souligne que l'accélération des transferts ne dépend pas d'un dispositif isolé, mais d'une recomposition d'ensemble : simplifier, ouvrir, assumer le risque, et créer les conditions concrètes de la confiance.

Atelier 2
SFRI au service de l'industrie, de l'économie et de l'environnement

Animé par Gaël Queinnec et Sergeï Shadrin

Objectifs de l'atelier

Cet atelier a porté sur le rôle du système français de recherche et d'innovation (SFRI) dans le renforcement de notre souveraineté industrielle, économique et environnementale. Il s'agissait de réfléchir collectivement aux choix stratégiques en matière de dépendances technologiques, à la mobilisation des capacités nationales de substitution, ainsi qu'à la définition de feuilles de route pour faire face aux dépendances les plus critiques. Les participants ont été amenés à formuler des leviers concrets pour faire de la recherche partenariale un outil structurant au service de l'autonomie stratégique de la France et de l'Union européenne, en cohérence avec la cible de 3 % du PIB en R&D à l'horizon 2032.

Au fil des échanges, le message clé retenu par l'atelier est double : créer une culture partagée de l'innovation et mutualiser davantage les moyens, afin d'améliorer l'efficacité de la dépense publique, de fluidifier les collaborations et de renforcer la capacité collective à transformer la recherche en réalité industrielle.

Recommandations

Pour traduire ce cap en actions, les participants ont formulé un ensemble de recommandations articulées autour de quatre leviers complémentaires.

01. Mutualiser la recherche technologique à l'échelle des filières, en garantissant la concurrence

La première priorité consiste à mutualiser davantage la recherche technologique dans les secteurs stratégiques. L'idée est qu'un acteur public (ou une structure mutualisée) puisse porter des travaux et des équipements au bénéfice de plusieurs acteurs privés, qui mobilisent ces capacités techniques ou matérielles pour accélérer leurs développements. Cette mutualisation est présentée comme un gain d'efficacité : « on ne dépense qu'une fois et tout le monde en bénéficie », tout en veillant à préserver des règles claires de concurrence. Elle doit aussi permettre de faciliter les échanges tout en maintenant une recherche publique publiable, et un transfert de résultats dont les entreprises peuvent tirer parti, collectivement ou séparément.

02. Simplifier l'accès aux financements par une architecture plus lisible

Le deuxième levier, jugé central, est la simplification. Les participants alertent sur la fragmentation des appels à projets et sur des taux de réussite parfois faibles (en France comme en Europe), qui génèrent une inflation de dossiers pour peu de projets financés. Ils recommandent :

- la mise en place d'un guichet unique pour améliorer l'orientation, réduire les délais et rendre l'offre plus lisible ;
- une plus grande stabilité des financements, avec des programmes prioritaires plus structurants ;
- une meilleure visibilité sur les dispositifs et sur leurs résultats (retours d'expérience, « succès » rendus plus accessibles) ;
- une simplification des conditions d'éligibilité et de la gestion opérationnelle des aides, ainsi qu'une attention particulière à la cohérence des instruments (dont le CIR), afin d'éviter des à-coups qui découragent l'investissement.

03. Différencier les dispositifs selon la maturité technologique et combler le « trou » de la réindustrialisation

Les participants ont souligné l'importance de sortir d'une approche uniforme en créant des appels à projets différenciés selon le niveau de maturité. Plusieurs participants soulignent un angle mort récurrent : la transition entre l'expérimental et l'industrialisation. Les centres de recherche s'arrêtent souvent au stade laboratoire, tandis que les fonds privés financent mal les étapes intermédiaires. D'où une proposition : développer des plateformes préindustrielles (jusqu'au TRL 7) en partenariats public-privé, capables de préparer les premiers lots industriels et d'accélérer le passage à l'échelle.

04. Installer une culture partagée de la R&D : dirigeants, commande publique, fondations

Enfin, l'atelier souligne qu'aucun dispositif ne fonctionnera durablement sans acculturation.

Deux cibles sont mises en avant :

- → les dirigeants, souvent insuffisamment sensibilisés aux enjeux de R&D et peu incités à y consacrer du temps ; l'atelier propose de développer des actions de formation dédiées pour diffuser une culture de la recherche et de l'innovation ;
- → la puissance publique, via la réindustrialisation et des mécanismes de demande : plusieurs participants insistent sur le rôle des commandes publiques et des appels d'offres comme leviers d'entraînement (à l'image de pratiques observées aux États-Unis).

Dans cette logique de temps long, une proposition a été portée : recréer ou renforcer des fondations d'entreprises dédiées à des projets de recherche stratégiques, où les entreprises d'une filière contribueraient à un financement mutualisé, avec l'appui de l'État et de la recherche académique.

Ces leviers constituent le socle de feuilles de route SFRI plus lisibles, plus robustes et plus alignées avec l'objectif de montée en puissance de l'effort national de R&D.

En synthèse, l'atelier montre que l'enjeu n'est pas seulement de financer davantage, mais de mieux organiser l'effort collectif : mutualiser les capacités de recherche, simplifier l'accès aux soutiens, sécuriser le passage à l'échelle industrielle et diffuser une culture commune de la R&D. Ces leviers constituent le socle de feuilles de route plus lisibles et mieux alignées avec l'objectif de montée en puissance de l'effort national de recherche et d'innovation.

Dans cette logique de temps long, une proposition a été portée : recréer ou renforcer des fondations d'entreprises dédiées à des projets de recherche stratégiques, où les entreprises d'une filière contribueraient à un financement mutualisé, avec l'appui de l'État et de la recherche académique.

Atelier 3
Territoires acteurs majeurs

Animé par Aurélie Louguet et Nina Guy

Objectifs de l'atelier

Cet atelier a exploré le rôle central des territoires dans les démarches de recherche partenariale. Il s'agissait d'interroger les politiques d'ancrage local de l'innovation afin de faire émerger un maillage territorial efficace et cohérent, capable de répondre aux besoins du tissu économique local. Les participants ont discuté de l'apport de la recherche partenariale aux dynamiques économiques territoriales, de son rôle dans l'émergence de clusters locaux, et de sa capacité à accompagner les transitions économiques, sociales et environnementales auxquelles les territoires sont confrontés. L'objectif, partagé, est de faire de la recherche partenariale un moteur de traduction des besoins locaux en projets de R&D, prototypes et déploiements industriels, afin d'alimenter des clusters robustes et d'accélérer les transitions au plus près des bassins d'emploi, en connectant durablement laboratoires, entreprises et collectivités.

Une idée a traversé les différents échanges : la recherche partenariale peut devenir l'outil clé d'une souveraineté " par les territoires ", à condition de structurer un écosystème territorial décloisonné, mieux programmé et mieux financé.

Une idée a traversé les différents échanges : la recherche partenariale peut devenir l'outil clé d'une souveraineté « par les territoires », à condition de structurer un écosystème territorial décloisonné, mieux programmé et mieux financé.

Recommandations

Pour traduire ce cap en actions, les participants ont formulé un ensemble de recommandations articulées en quatre leviers complémentaires.

01. Structurer territorialement la recherche autour de clusters ancrés

La priorité consiste à renforcer l'organisation territoriale de la recherche partenariale en développant des clusters mêlant universités, entreprises, collectivités et société civile, dans une logique inspirée des districts industriels italiens. Dans cette perspective, plusieurs participants ont plaidé pour une refonte des pôles de compétitivité afin de les inscrire dans une approche plus territorialisée et moins strictement sectorielle.

Ils recommandent également d'évaluer les PUI à l'échelle locale, et non uniquement nationale, afin de mesurer leur contribution réelle aux dynamiques économiques et industrielles des bassins d'emploi.

02. Déployer une programmation stratégique territorialisée

Le deuxième levier porte sur la capacité des territoires à se doter d'un cap lisible. Les participants proposent d'intégrer davantage les dynamiques de recherche, les dynamiques régionales et les clusters territoriaux dans une programmation commune, afin d'éviter la juxtaposition d'initiatives. Dans cette logique, ils recommandent d'adosser les PUI à des schémas directeurs d'innovation territoriale, pour mieux articuler priorités, infrastructures, compétences et débouchés industriels.

03. Diversifier et sécuriser les financements à l'échelle territoriale

Troisième priorité : renforcer la capacité d'investissement local dans les projets stratégiques. Les participants proposent de structurer des fonds souverains territoriaux et des fondations, notamment adossés aux écoles d'ingénieurs, afin d'apporter des ressources plus stables, capables de soutenir la prise de risque, l'expérimentation et le passage à l'échelle.

04. Renforcer l'accès à la science sur l'ensemble du territoire

Enfin, l'atelier insiste sur une dimension plus sociétale : la souveraineté territoriale suppose aussi une diffusion plus large des compétences et de la culture scientifique. Les participants recommandent de féminiser davantage les formations et d'élargir le partage de connaissances au public, afin de renforcer l'appropriation des transitions, l'attractivité des filières et la capacité d'innovation dans la durée.

En synthèse, l'atelier met en évidence que l'enjeu n'est pas d'ajouter une couche au maillage existant, mais de le transformer en une capacité territoriale cohérente, lisible et souveraine : mieux articuler les acteurs, programmer dans la durée, diversifier les financements et élargir l'accès à la science pour ancrer l'innovation au plus près des besoins des territoires.

Atelier 4
Compétences et métiers de demain

Animé par Aladin Mekki et Manon Troux

Objectifs de l'atelier

Cet atelier s'est intéressé aux compétences et aux métiers de demain, en examinant comment la recherche partenariale peut s'articuler plus étroitement avec les dispositifs de formation initiale et continue. L'enjeu est double : mieux anticiper l'évolution des compétences nécessaires aux transitions industrielles, numériques et environnementales, et favoriser la convergence entre les besoins des acteurs économiques et l'offre de formation. Les participants ont également discuté du rôle structurant des bassins économiques, envisagés comme des espaces d'expérimentation et de coordination entre recherche, innovation et développement des talents à l'échelle territoriale.

L'objectif partagé était de faire de la recherche partenariale un levier d'anticipation des métiers de demain et d'évolution des référentiels de compétences, en phase avec les transitions écologique, numérique et industrielle.

Au fil des échanges, une conviction a émergé : répondre aux défis de compétences suppose une transformation plus profonde que de simples ajustements : il s'agit de refondre les statuts des ingénieurs et des chercheurs, les mobilités et les cultures professionnelles, en créant des passerelles durables entre enseignement supérieur, recherche et entreprises.

Recommandations

Pour traduire ce cap en actions, les participants ont formulé un ensemble de recommandations articulées en trois leviers complémentaires.

01. Repenser les formations initiales et continues au plus près des filières

La première priorité consiste à mieux adapter les formations aux besoins réels des transitions. Les participants recommandent d'intégrer davantage l'intervention d'acteurs industriels dans les cursus, à l'échelle des filières, afin de rapprocher contenus pédagogiques et réalités technologiques. Ils proposent aussi de démarrer l'acculturation à la recherche et au partenariat public-privé dès la licence, pour familiariser tôt les étudiants aux logiques de coopération, de transfert et d'innovation. Enfin, plusieurs échanges ont souligné l'importance de faciliter les relations entre sciences « dures » et sciences humaines et sociales, afin de mieux traiter les enjeux d'usages, d'acceptabilité, d'organisation du travail et d'impact.

02. Faire du dialogue public-privé une pratique systématique

Le deuxième levier porte sur la normalisation des passerelles. L'atelier insiste sur la nécessité de fluidifier les collaborations par des mobilités et des parcours plus hybrides. Les participants recommandent de favoriser les allers-retours

entre universités/laboratoires et entreprises, et de créer des dispositifs favorisant les passerelles professionnelles. Plusieurs propositions vont dans le sens d'expériences croisées (voire rendues plus systématiques) et du développement de compétences «interculturelles» : travail pluridisciplinaire, compréhension des contraintes respectives, capacité à coopérer dans la durée. Une attention est également portée aux modalités de sélection et de gouvernance des projets, avec des alertes sur certains comités (composition, conflits d'intérêts potentiels, etc.) qui peuvent créer de la défiance.

03. Travailler sur des référentiels de compétence communs

Pour que ces mobilités et coopérations produisent un effet structurel, les participants plaident pour la construction de référentiels de compétences partagés entre acteurs académiques et économiques. L'objectif est d'aligner plus finement l'offre de formation, les besoins des entreprises et les priorités de recherche, et de donner un langage commun aux filières pour piloter l'évolution des métiers dans la durée.

04. Revaloriser le doctorat

Enfin, l'atelier a insisté sur la nécessité de mieux reconnaître le diplôme de doctorat dans les parcours en entreprise. Les participants identifient ce point comme un levier majeur pour renforcer la diffusion de compétences de haut niveau, fluidifier les interfaces science-industrie et consolider un continuum de talents indispensable au passage à l'échelle de l'innovation.

En synthèse, l'atelier souligne que l'anticipation des métiers de demain passe par une recomposition d'ensemble : rapprocher formation et filières, installer des parcours hybrides comme standard, construire des référentiels communs, et revaloriser le doctorat pour faire de la recherche partenariale un moteur durable de développement des compétences.

L'anticipation des métiers de demain passe par une recomposition d'ensemble : rapprocher formation et filières, installer des parcours hybrides comme standard, construire des référentiels communs, et revaloriser le doctorat pour faire de la recherche partenariale un moteur durable de développement des compétences.

04

Quelles orientations politiques pour la recherche partenariale ?

Synthèse

La table ronde politique a réuni plusieurs représentants issus de différents partis : Vanina Paoli-Gagin, sénatrice, Les Indépendants – République et Territoires ; Jonas Haddad, conseiller régional de Normandie, Les Républicains ; Gérard Leseul, député, Parti socialiste ; Arnaud Saint-Martin, député, La France Insoumise ; Jean-Philippe Tanguy, député, Rassemblement national.

Le retour du concept de progrès en tant que notion politique structurante resurgit de manière assez consensuelle, mais sans unanimité sur sa définition ni sur les chemins pour y parvenir. Pour Jean-Philippe Tanguy et Jonas Haddad, le progrès renvoie à une lecture souverainiste de la puissance scientifique et technologique ; pour Vanina Paoli-Gagin, il suppose d'être encadré par des choix démocratiques explicites ; pour Arnaud Saint-Martin et Gérard Leseul, il doit être resignifié à l'aune de l'éthique scientifique, de l'autonomie de la recherche publique et de sa capacité à produire des connaissances transférables.

Au-delà des divergences, un socle commun se dégage nettement sur le sujet de la recherche partenariale : la recherche et l'innovation sont présentées comme une condition de survie pour la France, notamment au regard de la souveraineté, de la compétitivité, de la cohésion sociale et la capacité du pays à tenir son rang dans un environnement de rivalités technologiques accrues. Dans cette perspective, la recherche est décrite comme un rempart contre la dépendance et la « vassalisation », tandis que la réindustrialisation est posée comme condition structurelle, puisque l'effort national de R&D dépend largement du tissu productif.

> **La séquence dessine une trajectoire : concilier temps long, capacité d'initiative, excellence scientifique et impact, pour faire de la recherche partenariale un pilier du sursaut français et européen.**

La discussion sur les financements oscille entre objectifs macroscopiques – règle des 3 % du PIB, voire davantage, leviers fiscaux pour libérer la capacité d'investissement des entreprises, et approches de planification stratégique articulant recherche, industrie et commande publique. Plusieurs intervenants ont insisté sur les conditions concrètes de l'effort de recherche : attractivité des carrières, niveaux

de rémunération, précarisation de l'emploi scientifique, et capacité à mobiliser l'épargne, y compris à l'échelle européenne, pour soutenir l'investissement de long terme.

Enfin, le diagnostic est partagé sur les contraintes françaises : complexité administrative, inflation des procédures et de l'évaluation, instabilité des dispositifs, difficulté à faire émerger des champions et à ancrer durablement le capital dans des trajectoires industrielles longues. Sur le plan sociétal, Gérard Leseul et Arnaud Saint-Martin soulignent l'érosion de la culture scientifique, la défiance envers la science révélée par la crise Covid, et l'importance de l'éducation, de l'esprit critique et de la visibilité des métiers pour élargir le vivier de compétences.

De cette séquence ressortent trois exigences transversales :

- la stabilité et la visibilité donnée aux acteurs ;
- le pilotage stratégique qui articule recherche, industrie et commande publique sur le long terme ;
- la simplification avec l'objectif de réduire les coûts de transaction et de redonner du temps à la recherche.

Ces priorités, malgré des sensibilités politiques contrastées, traduisent une inflexion commune : face aux rivalités technologiques, la politique de recherche partenariale est appelée à redevenir une politique de puissance au service de la souveraineté française et des grands enjeux de société.

À cet horizon national s'ajoute une perspective européenne : face au retour du rapport de force, l'enjeu central devient le passage à l'échelle. Cela implique de planifier et d'accélérer, de relier l'effort de R&D à une base industrielle solide, et de lever un verrou décisif : le financement de l'innovation, notamment via des marchés de capitaux capables de retenir l'épargne européenne.

La séquence dessine une trajectoire : concilier temps long, capacité d'initiative, excellence scientifique et impact, pour faire de la recherche partenariale un pilier du sursaut français et européen.

Compte-rendu des échanges

Visionner les échanges de cette table ronde

Table ronde
Parole aux partis politiques

Animation :
Clarisse Angelier, Déléguée générale, ANRT

Intervenants :
Jonas Haddad, porte-parole du parti Les Républicains
Gérard Leseul, député de la Seine-Maritime, Socialistes et apparentés, vice-président OPECST
Vanina Paoli-Gagin, sénateur de l'Aube, groupe Indépendants-République et Territoires
Arnaud Saint-Martin, député de la Seine-et-Marne, La France insoumise
Jean-Philippe Tanguy, député de la Somme, Rassemblement National, vice-président OPECST

Dans un contexte géopolitique mondial très sensible, notamment face aux États-Unis et à la Chine, et de fragilité économique et industrielle de l'Europe, chaque parti politique intègre différemment les défis de la France dans son programme et plus spécifiquement la façon dont la recherche et l'innovation peuvent agir sur le modèle de société promue.

Le progrès : un mot disputé, une notion à reconfigurer

Jean-Philippe Tanguy, député du Rassemblement National, revendique une lecture souverainiste de la notion de progrès : la science et le progrès constituent « le trésor » d'une nation libre et puissante. Estimant qu'aucune des grandes crises ne peut être traitée sans investissement massif en recherche, il insiste sur un impératif budgétaire : atteindre les 3 % du PIB, puis viser entre 4 et 5 %, à l'image de la Corée du Sud ou d'Israël. Or dans les arbitrages, la recherche est régulièrement sacrifiée, faute de visibilité et de rendement politique immédiat.

Vanina Paoli-Gagin, sénatrice du groupe Les Indépendants – Republique et Territoires, introduit un contrepoint : la science n'est pas automatiquement synonyme de progrès. Le politique doit définir la notion de progrès et assumer des choix stratégiques, « choisir c'est renoncer », notamment sur les technologies sensibles. La notion de consentement démocratique est essentielle, de même que la nécessité de ne pas subir le développement de technologies sur lequel le politique et la population n'auraient pas le contrôle. Elle relie enfin l'incapacité de la France à atteindre l'objectif de Lisbonne au recul industriel français : l'effort de recherche suppose d'abord un retour à « l'âge du faire », et une reconquête des chaînes de valeur.

Arnaud Saint-Martin, député de la France Insoumise, souligne que le progrès a longtemps été disqualifié par les critiques de la science depuis les années 1970. Il propose d'en faire une notion à resignifier : retrouver foi dans la science et la technique, tout en réaffirmant que leur utilité, y compris économique, dépend d'une autonomie forte de la recherche publique. Il insiste sur l'« éthos de la science » fondé autour de l'universalisme, du scepticisme organisé, du désintéressement : c'est cette indépendance qui rend la science féconde et transférable vers l'industrie.

Jonas Haddad, du parti Les Républicains, replace la notion de progrès dans un rapport de force international. Il mobilise les références gaullienne et pompidolienne rappelant que la science est au cœur de la gouvernance, qu'elle soutient la foi dans le progrès comme condition d'indépendance. Toutefois le contexte a radicalement changé : la France est désormais en concurrence avec des géants économiques disposant de capitaux massifs, capables d'attirer les meilleurs talents. Le progrès doit donc se traduire en capacité productive, en réindustrialisation et en compétitivité, faute de quoi le pays s'expose à une forme de dépendance. Il existe aussi un biais européen trop normatif, lié en partie à une extension du principe de précaution qui a contribué à brider la dynamique d'innovation.

Gérard Leseul, sénateur du Parti socialiste, rattache l'idée de progrès à un préalable : former. Face à l'érosion de l'appétence pour la science dans certaines classes d'âge, il est nécessaire de développer une politique qui réhabilite la démarche scientifique dès l'école. La crise de la Covid a montré l'ampleur de la défiance envers la science, faisant de la réconciliation entre société et savoir scientifique une urgence politique. Le progrès ne se décrète pas seulement par des dispositifs ; il se construit par une base éducative solide, des institutions de recherche robustes, et une reconnaissance sociale de la science.

Financements : entre règle des 3 % et choix budgétaires

Jean-Philippe Tanguy plaide pour assumer l'effort de recherche, y compris via l'endettement quand il s'agit de financer la science, et dénonce une société qui ne valorise pas la culture scientifique, tout en pointant la dégradation concrète des conditions de travail et de rémunération des chercheurs, jugée dissuasive pour les vocations.

Jonas Haddad défend une approche centrée sur la compétitivité industrielle. Il identifie un levier fiscal prioritaire : la suppression de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), présentée comme un boulet pour les entreprises industrielles, qui réduit leur capacité à investir en R&D.

Vanina Paoli-Gagin propose d'assumer une planification stratégique liant recherche, industrie et commande publique. L'enjeu principal est la visibilité et la mobilisation de l'épargne européenne via un marché unifié des capitaux, ainsi qu'une commande publique jouant pleinement un rôle de premier acheteur.

Arnaud Saint-Martin critique le saupoudrage et certains effets de mode, notamment quand des financements sont engagés sans anticipation suffisante des modèles économiques. Face à la précarisation structurelle de la recherche, l'emploi scientifique et l'attractivité salariale doivent être au centre de la politique de recherche.

Gérard Leseul insiste sur l'amont : sans investissement massif dans l'éducation et l'apprentissage de la démarche scientifique (doute, esprit critique), il n'y aura pas de recherche demain. Le rôle des dispositifs existants (CIR, OPECST) est essentiel, mais il serait nécessaire de les faire évoluer et sécuriser leur efficacité. Une piste pourrait être de mobiliser l'épargne populaire (type Codévi) au service de la recherche.

Les contraintes françaises : bureaucratie, évaluation, capital et "fuite" des ressources

La discussion fait apparaître plusieurs contraintes. D'abord, les représentants politiques critiquent le millefeuille administratif français.

- Jean-Philippe Tanguy dénonce l'« enfer » des dossiers et des rapports.
- Arnaud Saint-Martin décrit une inflation évaluative qui détourne les chercheurs du cœur de leur métier.
- Gérard Leseul refuse toutefois une logique de suppression sans alternative, comme l'illustre le sujet de la suppression possible du HCERES : l'idée de supprimer l'instance d'évaluation sans option alternative lui paraît intenable et risque de fragiliser l'ensemble du pilotage.

Quant à la capacité à faire émerger des champions français.

- Vanina Paoli-Gagin insiste sur la faiblesse française à transformer ses actifs scientifiques en puissance industrielle.
- Gérard Leseul souligne le rôle déterminant des structures de capital, en mentionnant un capitalisme allemand plus enraciné et familial.
- Jonas Haddad réagit sur ce point en défendant les outils de transmission et de capitalisme familial (référence au pacte Dutreil), en appelant à une approche « mesurée » des réformes.

Au-delà des budgets, plusieurs intervenants pointent un problème de statut symbolique de la science dans la société.

Jean-Philippe Tanguy estime que la recherche « ne fait pas de voix » et que la culture scientifique n'est plus portée dans l'espace médiatique.

Gérard Leseul reprend ce diagnostic en évoquant l'ampleur de la défiance observée pendant la crise Covid et la nécessité de réconcilier la France avec sa science, via l'éducation et la diffusion de la démarche scientifique.

Jonas Haddad insiste sur la question des représentations de genre dans l'orientation : l'exemple de la région de Normandie montre qu'une action simple de mise en visibilité des métiers peut modifier les trajectoires et élargir le vivier de compétences, condition indispensable pour soutenir l'effort de R&D.

Des constats et des exigences partagés

Malgré les différentes sensibilités, les représentants politiques convergent sur trois constats.

- La recherche est un levier de souveraineté : sans base scientifique et technologique solide, le pays s'expose à une forme de vassalisation.
- La réindustrialisation est une condition structurelle : puisqu'une large partie de la R&D est portée par l'industrie, la baisse du poids industriel pèse mécaniquement sur l'effort national de recherche.
- L'enjeu des compétences et de l'attractivité des carrières scientifiques, depuis l'école jusqu'aux organismes de recherche.

Trois exigences se détachent.

- La stabilité : les dispositifs, notamment fiscaux, pâtissent de changements trop fréquents, l'écosystème a besoin d'une impérieuse visibilité pour investir.
- Le pilotage stratégique pour articuler sur le long terme recherche, industrie et commande publique.
- La simplification administrative.

Discours de clôture

Thierry Breton

Ancien Ministre, ancien Commissaire européen

Merci à tous, mesdames et messieurs les parlementaires, députés, sénateurs que nous venons d'entendre, chefs d'entreprise, patrons de la recherche des institutions publiques ou privées. Je suis très heureux de pouvoir partager avec vous quelques réflexions par rapport à cette journée qui s'achève sur un sujet absolument essentiel : ce partenariat de recherche si important, par rapport aux enjeux qui sont les nôtres et auxquels nous sommes confrontés.

Nous sommes dans un moment singulier, mais c'est un moment dont j'estime qu'il sera durable. Et ce moment, il démarre pour moi le 20 janvier de cette année. Cette date, c'est l'avènement de Donald Trump à la présidence des États-Unis pour son deuxième mandat. Si vous me demandiez en quelques mots ce qui caractérise ce qui s'est passé depuis le 20 janvier, c'est la perte de la confiance.

La confiance qui caractérisait la relation transatlantique vient de voler en éclats. Il a fallu 70 ans pour qu'elle soit respectée, qu'elle marche, qu'elle fonde ce que nous sommes aujourd'hui, et en quelques semaines, nous sommes passés dans un autre monde. Il faudra beaucoup de temps pour la rebâtir. Le défi pour nous, Européens, est de se reconstruire dans cet environnement. Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela veut dire qu'on rentre dans un monde de rapports de force, où on n'a plus qu'un seul objectif, qu'une seule mission, qu'une seule vision : celle d'être plus forts ensemble pour pouvoir peser davantage dans un monde de rapports de force.

Il faut qu'on se donne comme objectif 2030-2035 de passer de 2,2 % à 3 %, puis monter à 3,5 % et, à la fin des 20 prochaines années, tangenter les 4 %. Il faut vraiment avoir cet objectif en matière de recherche, c'est absolument indispensable.

C'est à nous tous d'en être quelque part des éléments, des acteurs, là où nous sommes. Et évidemment, vous, femmes et hommes de recherche, issus du privé ou du public, il va falloir rebâtir le monde autrement. Cela va marquer les années et les décennies qui viennent, parce que c'est dans ce contexte-là que nous allons devoir évoluer. Alors évidemment, cela veut dire que pour nous, il n'y a pas d'autre issue que l'Europe. Les États-Unis d'Amérique ont évolué. Les entreprises américaines veulent zéro droit de douane sur la planète, mais en revanche, le pays protège ses frontières. Donc d'un côté, on exporte, mais de l'autre côté, on protège, et ça va durer.

S'il y a de la régulation en Europe, c'est parce que nous sommes attachés à une régulation représentative de nos valeurs, de la protection que l'on doit à nos concitoyens européens, que ce soit pour la sécurité des produits ou des plateformes numériques, mais aussi pour notre État de droit et la protection de nos enfants.

Et puis, il y a la Chine, qui prend la place que nous connaissons tous. Au fond, la Chine a une autre approche en matière de recherche et développement. J'ai regardé les dépôts de brevets. On était à 35 000 en 2000, donc on ne bouge pas trop en France. On était dans le top 10 en 2000, on n'y est plus en 2022. La Chine, elle, était à 0,9 % de son PIB en recherche en 2000 ; elle est aujourd'hui à 2,6 %. Mais surtout, elle déposait une cinquantaine de milliers de brevets en 2000. Elle est aujourd'hui à 1 million. La Corée du Sud est à 287 000 brevets. L'Allemagne est à 130 000, alors qu'elle était à 45 000 en 2000.

Je pense qu'on devrait tous se mobiliser pour qu'en France, nous déposions davantage de brevets. Cela veut donc dire qu'il est absolument indispensable d'augmenter la puissance publique et nos efforts de recherche. Il faut qu'on se donne comme objectif 2030-2035 de passer de 2,2 % à 3 %, puis monter à 3,5 % et, à la fin des 20 prochaines années, tangenter les 4 %. Il faut vraiment avoir cet objectif en matière de recherche, c'est absolument indispensable.

Dans la recherche partenariale, cela va vouloir dire aussi changer d'échelle. En France, on le fait plutôt bien. La création de l'ANR, les instituts Carnot, les pôles de compétitivité, le crédit impôt recherche – qui a été doublé et qui est un outil absolument indispensable – tout cela est positif. Mais l'augmentation de la recherche s'accompagne toujours d'une réindustrialisation. Un des problèmes que nous avons en France, c'est la désindustrialisation. En 2000, l'industrie représentait autour de 20 % du PIB, et on est aujourd'hui à 11 %. Il est impensable d'avoir une vraie structure de recherche dynamique en Europe si on n'a pas une base industrielle.

La proximité d'un outil industriel est absolument essentielle. Ce qui est aussi très important du point de vue européen, c'est que ça nous permet de structurer les choses avec des grands programmes-cadres : Horizon 2020, Horizon Europe, etc. Cela permet de structurer des partenariats plus lourds, comme les Joint Technology Initiatives.

Aujourd'hui, il y a de nouveaux enjeux : l'IA, le quantique, le cyber, la santé, le climat. Mais il y a aussi la souveraineté. Tout ce qui va contribuer à accroître notre souveraineté sur l'ensemble des chaînes de valeurs critiques, les infrastructures, la sécurité alimentaire doit être poussé par nos politiques européennes au cours des 20 prochaines années.

Évidemment, il faut qu'on aille vite. On est trop lents, on le sait. Il va falloir être plus lisibles, avoir des simplifications radicales des cadres juridiques et réduire le coût des transactions. Il faut vraiment s'appuyer sur ces grands programmes européens pour avoir des coopérations longues, de la mobilité croisée, des gouvernances conjointes. Voilà la feuille de route. Ce qui est devant nous, c'est vraiment aujourd'hui de repenser notre recherche.

Un partenariat solide, c'est comme les deux piliers d'un pont. Il faut que les deux piliers soient à peu près équivalents et solides. Si je prends nos indicateurs de brevets, on est aujourd'hui au niveau européen à 350 000. C'est-à-dire qu'on est pratiquement 40 % en dessous des États-Unis, qui sont à 500 000, et nettement plus loin de la Chine. On sait ce que nous avons à faire. Le sujet des compétences est absolument essentiel. Le sujet des doctorants qu'on va pouvoir accompagner dans vos entreprises est absolument clé. Il faut redonner envie dans les sciences et dans les carrières de recherche. C'est une communication positive dont on a besoin pour que la nation accepte de doubler l'effort de recherche.

Mais j'en viens à mon dernier point : si on veut que les partenaires privés accompagnent et jouent le jeu, il faut que là aussi, on change la façon dont on travaille en matière de marché des capitaux. Aujourd'hui, on n'est absolument nulle part. C'est un scandale que tous les ans, 350 milliards d'euros s'évaporent d'Europe pour aller financer l'économie américaine. Pour faire beaucoup plus, il faut accompagner. Il faut avoir les instruments financiers pour le faire. Et on sait qu'à partir d'un certain moment, on va aller chercher les capitaux aux US. Et ça, c'est absolument tragique, tragique pour nous en termes de perte d'opportunité et de perte d'innovation. Enrico Letta et Mario Draghi ne s'y sont pas trompés dans leur rapport. L'un et l'autre l'ont dit de façon très claire. L'un des objectifs dans les trois ans qui viennent est de créer l'Union des marchés des capitaux. C'est maintenant qu'il faut le faire.

La situation est urgente. Pour pouvoir bénéficier du droit de douane dit « amical » de 15 %, les États-Unis ont demandé à l'Europe d'acheter pour 750 milliards d'hydrocarbures pendant 3 ans. Cela veut dire arrêter tous les autres contrats avec d'autres partenaires. Mais en plus, ils ont demandé de s'engager pour les trois ans qui viennent, en sus du volume d'épargne européenne qui s'évapore aux États-Unis, à rajouter 200 milliards par an. Le rapport Draghi, indiquait qu'il fallait 400 milliards par an d'investissement. Bonne nouvelle, on les a. La mauvaise nouvelle est qu'on les envoie aux États-Unis. Les États-Unis mettent donc la pression sur l'Europe pour investir 500 milliards de l'épargne pour aller financer l'économie américaine.

Il est très urgent, de nous faire entendre maintenant, et vous en particulier, qui êtes des acteurs de l'innovation en France, qui portez cette innovation, qui portez précisément les fruits de la recherche. Nous sommes aujourd'hui dans une période de renoncement en France et en Europe. J'ai récemment travaillé sur une dizaine de renoncements au cours des trois derniers siècles, où la France a renoncé, momentanément, toujours momentanément. Pourquoi elle a renoncé ? Pourquoi on renonce ? Quel est le mécanisme ? Et comment rebondit-on après ?

Évidemment, il y a des grands moments où notre pays a été exceptionnel. C'est ce qui fonde ce que nous sommes et nos valeurs communes. La Déclaration universelle des droits de l'homme, le Code civil, la reconstruction de la France d'après-guerre avec le général de Gaulle, l'Union sacrée avec Clémenceau. Il y a eu des moments formidables. Mais il y a aussi eu des moments où on a renoncé.

Nous qui sommes des femmes et des hommes d'entreprise, à tous les niveaux, on sait que c'est très important d'apprendre de ses erreurs. C'est important pour comprendre comment ces erreurs arrivent et qu'on évite qu'elles se représentent. Toute chose étant égale par ailleurs, comparaison n'est pas raison, est-ce qu'on peut aussi apprendre des moments où on a renoncé ? Et qu'est-ce qui s'est passé ? Comment on a fait ?

Mais la bonne nouvelle, c'est que j'aurais aussi pu écrire sur les 10 rayonnements qui ont fait la France. Car à chaque fois, on voit que la France s'en sort. Je suis donc optimiste. Je sais que l'on va pouvoir se mettre en mouvement. Cela ne dépend que d'une seule chose : la détermination des femmes et des hommes que nous sommes à continuer à pousser, à aller de l'avant.

Je conclurai en un mot. Nous avons commencé par la confiance. Je finirai par le leadership. Plus que jamais, dans les moments que nous vivons, il faut du leadership. Du leadership à tous les niveaux. Ce sera aussi un moyen de retrouver la confiance. Merci.

Visionner
le discours de
Thierry Breton

Annexe

Les partenaires des Assises

L'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT)

Réseau intersectoriel de la R&D française, l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) rassemble depuis 1953 les principaux acteurs de la R&D – entreprises, organismes de recherche et d'enseignement supérieur, centres techniques industriels, sociétés de recherche sous contrat, d'ingénierie et de conseil. L'ANRT réunit ainsi les trois quarts de l'effort de recherche privée et publique que représentent ses 400 membres, personnalités morales, et 14 000 personnes physiques actives.

L'association a pour objectif d'aider à améliorer l'efficacité du système français de recherche et d'innovation, d'encourager les concertations et de développer les coopérations, tant au niveau national qu'international. L'ANRT mène des réflexions collectives dont le caractère intersectoriel leur confère beaucoup de crédit auprès des décideurs publics.

Depuis 1981, l'ANRT est opérateur du dispositif Cifre pour le compte du ministère en charge de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Cette modalité de formation doctorale rassemble plus de 5500 doctorants supportés par un budget de l'ordre de 70 M€. Le dispositif Cifre regroupe une communauté de 15 000 scientifiques, académiques et privés.

En décidant la tenue de ces Assises, l'ANRT a souhaité mettre en lumière le rôle clé de la recherche partenariale pour surmonter les multiples crises auxquelles nous sommes confrontés, qu'elles soient stratégiques, économiques, sociales et environnementales. Au-delà du partage de ces convictions, elles visaient à alimenter une vision stratégique claire et concrète pour faire de la recherche partenariale un levier essentiel pour notre avenir. Elles ont vocation à fonder ainsi les bases d'une initiative plus large visant à convaincre tous les acteurs concernés de la nécessité de faire de la recherche partenariale un outil pour l'émergence d'une nouvelle alliance pour le progrès entre l'État, les entreprises, les acteurs de la recherche publique et les territoires.

Le Mouvement des Entreprises de France (MEDEF)

Dans un monde dominé par la compétition technologique entre les États-Unis, la Chine, et l'Europe, notre autonomie, notre prospérité et notre souveraineté reposent sur notre capacité à produire de la connaissance, à innover et à industrialiser. Le décrochage est réel : le différentiel de richesse par habitant avec les États-Unis en est une démonstration éclatante.

Le leadership technologique n'est pas une option, c'est un fondement de la puissance économique. Nous devons en faire une priorité nationale.

Un tel défi suppose un écosystème de la recherche et innovation performant qui facilite notamment l'accès des entreprises aux financements, aux compétences et aux marchés pour stimuler leur R&D et favoriser la diffusion de leurs innovations.

La montée en compétence de la population active et le renforcement de la formation aux sciences des jeunes est essentielle dans cette compétition technologique. Le développement de ces compétences dépend également d'une plus forte collaboration entre les entreprises et les universités et plus largement avec la recherche publique. En ce domaine la France n'occupe que le 35ème rang mondial (cf. Indice innovation OMPI et OCDE). Les grandes ruptures technologiques naissent de ces alliances stratégiques. Elles structurent des filières, revitalisent des territoires et renforcent nos souverainetés industrielles.

C'est pourquoi le MEDEF a souhaité coorganiser ces Assises de la recherche partenariale avec l'ANRT, France Industrie et les principaux réseaux de la recherche et de l'innovation.

Notre ambition est claire : établir un diagnostic commun, lever les freins aux coopérations, s'inspirer des meilleures pratiques internationales et partager, avec l'ensemble des forces politiques, des orientations nouvelles pour replacer la France parmi les leaders mondiaux de l'innovation technologique d'ici la fin de la décennie.

France Industrie

La recherche est intimement liée à l'activité industrielle qui donne vie aux avancées scientifiques par l'innovation. Les deux tiers de l'effort de R&D privée sont aujourd'hui portés par l'industrie et notre secteur d'activité sait pouvoir compter sur l'excellence de la recherche publique pour apporter collectivement les solutions technologiques en réponse aux grands défis de notre temps (santé, alimentation, environnement, sécurité, énergie décarbonée…). C'est dans cet esprit que France Industrie s'est impliquée dans l'organisation des Assises de la recherche partenariale dès leur genèse.

Nous sommes convaincus que les liens entre la recherche publique et le monde économique doivent être renforcés pour maintenir la France au meilleur niveau des puissances innovantes, dans une compétition technologique internationale de grande intensité. Cet enjeu repose d'abord sur l'efficacité et l'attractivité du Système français de recherche et d'innovation (SFRI). Celui-ci est directement mis en concurrence avec les systèmes des autres nations, dans le cadre des stratégies d'investissement et des choix d'implantation des acteurs économiques. Il repose également sur la capacité des acteurs académiques et des entreprises à collaborer. Cela suppose une culture commune, une vision partagée, des outils et des dispositifs capables de fluidifier leurs relations : dispositif jeune docteur, laboratoires communs, Conventions industrielles de formation par la recherche…

Une meilleure porosité est indispensable. Il en va de notre souveraineté et de notre prospérité. Ces Assises ont été l'occasion de réunir les principaux acteurs de cet écosystème, de poser – en vérité – des constats sur les dysfonctionnements comme sur les bonnes pratiques et d'échanger sur la façon de revisiter les rapports entre la science et le monde de la création de valeur. Sachons utiliser ces Assises comme une opportunité de construire ensemble de nouvelles recommandations pour renforcer la recherche partenariale, notamment dans la perspective des prochaines grandes échéances électorales.

L'Association Française des Centres de Ressources Technologiques (AFCRT)

L'AFCRT s'est impliquée dans les Assises de la recherche partenariale afin de défendre une vision ambitieuse du transfert de technologies en France. Sa participation répondait à un triple objectif : contribuer à structurer un écosystème plus efficace entre laboratoires publics et entreprises, porter la voix des professionnels du transfert au moment où de nouveaux modèles de collaboration se dessinent et s'impliquer dans un collectif pour porter des messages à impact.

En s'engageant dans cet événement national, l'AFCRT a souhaité promouvoir des pratiques innovantes, renforcer la reconnaissance de ses métiers et participer activement à la construction collective des politiques publiques qui façonneront la recherche partenariale de demain.

L'Association des Sociétés de Recherche sous Contrat (ASRC)

Depuis quatre décennies, l'Association des Sociétés de Recherche sous Contrat (ASRC) réunit des structures privées indépendantes qui réalisent tout ou partie de leurs chiffres d'affaires en menant des travaux de recherche industrielle et de développement technologique pour le compte de tiers. Elles sont ainsi appelées à travailler pour des start-up, des PME, des ETI, des grandes entreprises, mais également des organismes publics de recherche. Elles œuvrent dans toutes les filières industrielles.

Même si elles relèvent d'un statut privé, étant des PME ou ETI, les Sociétés de Recherche sous Contrat (SRC) sont reconnues comme des acteurs de la recherche partenariale ; rappelant ainsi que la recherche partenariale ne se cantonne pas à une relation « public-privé », mais elle englobe également une dimension « privé-privé ». Les compétences des SRC s'appuient sur le maintien permanent d'une expertise scientifique et technologique à l'état de l'art. Pour cela, les SRC mènent des programmes de recherche en interne qui représentent une part importante de leur chiffre d'affaires avec des risques techniques et économiques. Elles sont également amenées à collaborer fortement et sous différentes formes avec les organismes publics de recherche (plus de 100 collaborations par an).

Pour les SRC, le dialogue permanent avec les chercheurs des organismes publics de recherche ainsi qu'avec les dirigeants de PME, les directions scientifiques et techniques des grands groupes français, et les équipes de projets d'innovations, est une nécessité. Les SRC constituent un puissant acteur du transfert en permettant de franchir la « vallée de la mort » technico-économique.

Pour couvrir le continuum de la recherche amont à l'innovation, la diversité des acteurs est nécessaire. C'est donc tout naturellement que l'ASRC s'est associée aux Assises de la Recherche partenariale, car la recherche partenariale incarne des enjeux forts en matière d'industrialisation, de souveraineté et de compétitivité.

Le Centre Technique des Industries Mécaniques (Cetim)

Le Cetim a vu dans les Assises de la recherche partenariale une occasion de montrer aux décideurs publics que le redressement de la France ne se résume pas à des mesures ou à des financements : il suppose aussi une évolution des mentalités et des pratiques afin de rendre les relations entre acteurs plus fluides et plus efficaces.

L'investissement des entreprises dans la recherche et l'innovation dépend autant de la perception de leur environnement international (concurrence, ressources scientifiques, contexte économique et fiscal) que du rapport culturel français au risque, à l'échec et à la mobilité.

En tant qu'interface entre les entreprises mécaniciennes et manufacturières et l'ensemble des acteurs de l'écosystème RDI, le Cetim a souhaité faire comprendre aux décideurs la diversité des situations : des PME dépendantes de leurs donneurs d'ordre, engagées dans un rattrapage technologique et nécessitant un accompagnement coordonné, aux entreprises proches ou à la pointe de la frontière technologique, qui ont besoin d'interactions coopératives entre acteurs complémentaires plutôt que de relations hiérarchisées.

Alors que les partis préparent les prochaines échéances présidentielles, le Cetim a voulu que ces assises donnent toute sa place à la réalité des entreprises afin d'inspirer des politiques publiques de long terme : complémentaires, fondées sur les résultats, et orientées vers la consolidation des chaînes de valeur, la réduction des dépendances critiques et la maîtrise des technologies clés, à l'image des réussites industrielles observées notamment en Asie.

Le Réseau Centre Technique Industriel (CTI)

Le Réseau CTI et ses membres, les CTI – centres techniques industriels, porte la conviction que la recherche partenariale est une des clés essentielles de la compétitivité et de la souveraineté économique du pays. En effet, elle permet de favoriser la circulation des connaissances et d'accélérer la transformation des résultats scientifiques en innovations créatrices de valeur. Pour les entreprises, et en particulier les PME industrielles, elle est un levier indispensable pour innover, partager les risques, lever les verrous technologiques et répondre plus rapidement aux évolutions des marchés. Elle contribue également à la vitalité de l'écosystème national de la recherche en stimulant les coopérations, en renforçant l'impact socio-économique des travaux scientifiques et en soutenant l'emploi et l'attractivité des filières industrielles.

C'est dans ce contexte que le Réseau CTI s'est impliqué dans l'organisation des Assises de la recherche partenariale, pour qu'elles soient un moment et un lieu privilégiés de dialogue entre les représentants du monde académique et des entreprises, renforçant ainsi la compréhension des enjeux et attentes des uns et des autres.

Ce dialogue avec les entreprises est précisément au cœur du fonctionnement des CTI. Créés pour promouvoir le progrès des technologies dans les secteurs industriels, les CTI incarnent un modèle de recherche ancré dans les réalités économiques. Outils technologiques des filières industrielles, les CTI accompagnent majoritairement des PME pour lesquelles la recherche ne peut être que collective et partenariale. Ils traduisent les besoins concrets des entreprises en problématiques scientifiques pertinentes, identifient les freins technologiques à leur développement et construisent des projets de recherche appliquée en lien étroit avec les acteurs académiques.

Remerciements

L'ANRT, le MEDEF, leurs partenaires AFCRT, AICarnot, ASRC, Cetim, Comité Richelieu, France Industrie, Réseau CTI et leurs soutiens AEF et SELDON Conseil, remercient chaleureusement l'ensemble des intervenants et participants pour la richesse des échanges et la qualité des contributions.

Crédits

Rédaction
© Seldon Conseil

Photographies
© Cyril Plotnikoff

Mise en page
© Cassandra Desbois

ASSOCIATION NATIONALE
RECHERCHE TECHNOLOGIE

33, rue Rennequin - 75017 Paris
Tél. : 01 55 35 25 50
www.anrt.asso.fr

Décembre 2025