

## [Think 2022] Les pistes pour améliorer les relations ONR-universités au profit de la recherche

News Tank Éducation & Recherche -  
Paris - Actualité n°242236 - Publié le 15/02/2022 à 16:38

Imprimé par Xavier Teissedre - abonné #13929 - le 18/02/2022 à 10:29



Table ronde sur le rôle des universités de recherche intensive et de leurs partenaires d'ici 2027 - © Seb Lascoux

- « Le rapport avec les organismes a un peu bougé », les universités ayant désormais la capacité de « créer des start-up » et « ce rôle, qui était peut-être plus assigné auparavant aux organismes de recherche, est maintenant intégré aux universités », déclare [Christine Clerici](#), présidente de l'Université de Paris.
- « Il faut vraiment regarder les rôles, clarifier, différencier les rôles de stratégie national - de pilotage - d'agence de moyens ; et puis les rôles d'opérateur de recherche de terrain », estime [Sylvie Retailleau](#), présidente de l'Université Paris-Saclay et présidente de la commission recherche et innovation de France Universités.
- « Ce qui importe, c'est de construire des stratégies communes à l'échelle de chaque site », déclare [Gilles Bloch](#), P-DG (Président(e)-directeur(ice) général(e)) de [l'Inserm \(Institut national de la santé et de la recherche médicale\)](#), avec « des complémentarités sur les recrutements », « des unités mixtes de services » pour les infrastructures de recherche et « des plateformes partagées » de gestion administrative et [RH \(Ressources humaines\)](#).
- « Ce qui est prioritaire, c'est d'abord se penser par notre impact, collectivement », avec notamment des stratégies conjointes « clairement articulées enseignement supérieur voire scolaire, recherche et innovation » et « du partenariat à construire inter-sites », indique [Bruno Sportisse](#), P-DG d'[Inria \(Institut national de recherche en informatique et en automatique\)](#).

Telles sont quelques-unes des réponses à la question « 2022-2027 : quels rôles pour les universités de recherche intensive et pour leurs partenaires ? », thème d'un débat organisé par News Tank dans le cadre de Think Éducation & Recherche 2022, le 03/02/2022, à Sorbonne Université.

[Des mesures pour améliorer les relations entre universités et organismes et rendre la recherche](#)

## Le rôle des universités intensives de recherche



Christine Clerici, présidente de l'Université de Paris - © Seb Lascoux

Pour Christine Clerici, présidente de l'Université de Paris, « le rôle des universités est d'assurer le continuum de la formation, de la recherche et de l'innovation ».

« On a dans une université, sur les niveaux master et doctorat, cette capacité à former les futurs talents, chercheurs, enseignants-chercheurs, chercheurs du privé, et ça c'est indispensable, car sans ces chercheurs-là, la recherche n'existe pas », estime-t-elle.

De plus, les « grandes universités de recherche intensive » rassemblent « l'ensemble des disciplines ». Or, « je crois que l'avenir dans la recherche et dans la réponse aux grands défis sociétaux, c'est cette capacité à faire dialoguer les grandes disciplines ensemble », ajoute-t-elle.

Enfin, elle observe que « le rapport avec les organismes a un peu bougé, un saut s'est effectuée sur le transfert d'innovation », et les universités sont désormais capables « de créer des start-up », les Satt (Sociétés d'accélération du transfert de technologies) les aidant à « maturer les projets ».

*« Ce rôle, qui était peut-être plus assigné auparavant aux organismes de recherche, est maintenant intégré aux universités », constate-t-elle.*

« Nous sommes confrontés à la recherche mondiale, on ne peut pas maintenant passer à côté de ce qui se passe en Europe et à l'international, avec des universités qui sont opérateurs de recherche », pointe-t-elle, et « c'est peut-être aussi le rôle d'Udice (Association réunissant les universités labellisées Idex) d'avoir ce rôle de réseau entre grandes universités de recherche intensive pour être dans le dialogue avec ces réseaux internationaux de recherche ».

## Clarifier les rôles entre universités et organismes

« Dans tous les pays, il existe des universités et des organismes de recherche. Aujourd'hui se pose la question du mode de fonctionnement, le "comment" on fonctionne entre nous ? L'idée n'est pas de copier, mais de garder nos forces au niveau français et certaines de nos spécificités, en les améliorant », déclare Sylvie Retailleau, présidente de l'Université Paris-Saclay et présidente de la commission recherche et innovation de France Universités.

*« Il faut que l'on aille probablement plus loin, que l'on ait ce courage de mettre les choses à plat et de continuer à simplifier, à savoir mieux piloter, être visible, lisible et compréhensible ensemble, pour une recherche plus efficace », estime-t-elle.*

Côté opérationnel, il faut selon elle regarder « comment on peut réellement simplifier le mode de fonctionnement : on dit tous que nos chercheurs sont sous l'eau avec des tâches administratives, on le voit au niveau de nos établissements ONR (Organismes nationaux de recherche) comme universités », mais « on a du mal à consolider la vision pour avoir un pilotage de la recherche aussi, parce que l'on pilote par les moyens ».

Plutôt que des « systèmes d'information rêvés, tous interconnectés, qui en appuyant sur un bouton nous donnent "la vision Inria (Institut national de recherche en informatique et en automatique), Inserm (Institut national de la santé et de la recherche médicale), université" », elle recommande de « penser à des solutions plus pragmatiques, réalistes, de territoire ».

Côté R&I (Recherche et innovation), il faut d'après elle « aller au bout » de l'installation d'outils sur les territoires, voulue par l'État. Toutefois, « notre discours n'est pas du tout le rattachement » de tout aux universités.

« Je pense que le statut de chercheur est très attractif aujourd'hui. On a réellement besoin dans nos universités de cette mixité entre l'enseignement et la recherche avec du temps plein, même si nous défendons aussi le fait que les chercheurs fassent de plus en plus d'enseignement », précise-t-elle.

*« À l'international, il y a des rôles par des entités différentes pour chacun de ces points-là, et aujourd'hui, le fait que tout le monde fasse tout, c'est peut-être ce qui crée un problème. Et puis on a vu pendant la crise l'impact d'avoir une multitude d'acteurs sur la santé », illustre-t-elle.*



Sylvie Retailleau, présidente de l'Université Paris-Saclay et présidente de la commission recherche et innovation de France Universités - © Seb Lascoux

## Construire des stratégies communes à l'échelle de chaque site

« Je me souviens du processus de création des unités mixtes Inserm-universités, parfois avec le CNRS (Centre national de la recherche scientifique), il y a 10-15 ans où les sanctions tombaient depuis l'organisme. Aujourd'hui, on a complètement changé. On est dans la co-construction d'unités de recherche, de stratégies communes », relate Gilles Bloch, P-DG (Président(e)-directeur(ice) général(e)) de l'Inserm. Pour lui, « ce qui importe, c'est de construire ces stratégies à l'échelle de chaque site ».



Gilles Bloch, P-DG de l'Inserm - © Seb Lascoux

« Le travail est plus ou moins avancé en termes d'explicitation noir sur blanc de ces stratégies, puisque les universités ont été très occupées à leur propre transformation institutionnelle », note-t-il.

Par ailleurs, pour attirer des talents, « nous avons aligné un certain nombre de process avec des complémentarités sur les recrutements, avec des packages qui sont apportés par les universités sur certains recrutements faits par les organismes », ajoute-t-il.

« *Le dispositif des CPJ (Chaire de professeur junior) va nous inciter à travailler encore plus main dans la main sur des co-recrutements, sur des thématiques ciblées aussi bien d'ailleurs en recherche qu'en enseignement* », estime-t-il.

Il pointe également l'importance de collaborer sur des infrastructures de recherche, « que ce soit des plateformes instrumentales, que ce soit des data center : là-aussi on a multiplié des unités mixtes de services ».

Enfin, il ajoute que la gestion administrative et RH (Ressources humaines) « a un gros impact sur le fonctionnement » : « plutôt que la grande bascule un peu théorique vers le système de gestion unique ou vers le chef de file qui doit tout gérer, il y a là-aussi de l'efficacité qu'on peut nettement augmenter dans cette gestion commune avec des plateformes partagées », conclut-il.

## Penser en termes d'impact collectif

« Ce qui est prioritaire, c'est de se penser par notre impact, collectivement », indique Bruno Sportisse, P-DG d'Inria (Institut national de recherche en informatique et en automatique). « Nous sommes tous des acteurs publics, sur des sujets structurants pour la société, les dynamiques formation-recherche-innovation sont étroitement articulées ».

Dans le numérique, « on ne peut pas penser une stratégie de recherche ou une stratégie d'innovation - que ce soit à travers les start-up, à travers la construction de champions industriels -, sans avoir une stratégie sur les compétences », illustre-t-il.

« Une fois dit cela, bien sûr que sur un territoire, dans un écosystème, le chef de file de l'Esri ne peut être qu'une université », ajoute-t-il.



Bruno Sportisse, P-DG d'Inria - © Seb Lascoux

Pour éviter d'ajouter « des feuilles au millefeuille », il faut selon lui sur chaque site « construire ensemble » :

- de l'attractivité (...),
- de la fierté et de la projection vis-à-vis de l'international, vis-à-vis du monde des entreprises - qui parfois ne comprend pas bien les sujets que se pose le monde académique (...);
- des dispositifs opérationnels ».

En parallèle, au niveau national, « un certain nombre d'infrastructures sont nécessaires pour des stratégies de recherche, pour des stratégies d'innovation, aussi pour de la formation, qui ne peuvent être portées par un acteur seul présent sur un territoire », complète-t-il, prenant pour exemple le quantique.

Enfin, selon Bruno Sportisse, « il y a aussi de la collaboration, du partenariat à construire inter-sites dans lesquels peuvent aussi participer des organismes nationaux à travers des projets, à travers du partage de bonnes pratiques, à partir du suivi de l'accompagnement de portefeuilles de projets ».

« La confiance est absolument majeure. Sinon on peut passer des années à se regarder en chien de faïence et à ne se retrouver ensemble que pour aller chercher de l'argent dans des AAP », conclut-il. Il considère que « l'État a aussi un rôle pour installer la confiance et faire que les dynamiques collectives soient soutenues ».

## Le regard de Christine Musselin : des organismes et universités « plus en compétition qu'en partenariat »



[Christine Musselin](#), sociologue au CSO (Centre de sociologie des organisations) (CNRS/Sciences Po), directrice de recherche CNRS et grand témoin de cette table ronde, considère que « l'un des enjeux est d'aller vers un partenariat entre les universités et les organismes de recherche », alors que ces derniers « sont souvent plus en compétition qu'en partenariat et que chacun veut attirer à lui les résultats ».

« On ne peut pas continuer dans une situation où on va essayer d'obtenir plus de moyens. On a collectivement intérêt à ce qu'on ait le plus d'ERC possible en France plutôt que de savoir exactement à qui elles reviennent et comment on les répartit », illustre-t-elle.

Elle pose les questions suivantes :

Christine Musselin,  
sociologue et grand témoin  
- © Seb Lascoux

- « Comment fait-on pour que ce qui apparaît comme une priorité pour les organismes de recherche qui ont cette mission nationale puisse être négocié, discuté et compatible avec la politique des établissements ? » ;
- « N'a-t-on pas un peu trop d'organismes de recherche, ou n'y a-t-il pas aussi entre nos organismes de recherche des questions de compétitions, de coordination, etc. ? (...) Comment fait-on pour articuler même entre les organismes de recherche leurs différentes orientations ? »

« Je pense que les solutions doivent être pensées organisme par organisme, peut-être aussi en fonction des disciplines », conclut-elle, ajoutant qu'il ne faut « pas nécessairement opposer organismes et universités, puisqu'au sein des organismes il y a une grande diversité, comme au sein des universités ».

Entre universités et organismes, « c'était plutôt les têtes qui avaient du mal à discuter, et cela s'est énormément amélioré », mais dans « les communications faites par les organismes de recherche, je vois bien que l'université n'est pas toujours mentionnée », constate-t-elle. Elle cite aussi le problème des services en « doublon », par exemple pour « accompagner les chercheurs dans les réponses aux contrats ».

## Les réactions des intervenants

Réagissant au constat de Christine Musselin, **Christine Clerici** déclare : « pour moi, c'est plutôt l'organisme qui vient en appui sur une stratégie régionale, avec un rôle national extrêmement important ».

Pour **Gilles Bloch**, « la compétition en termes de visibilité, de reconnaissance de la surface scientifique entre les universités et les organismes existait il y a peut-être 10 ou 20 ans. Je crois qu'aujourd'hui, on n'est plus du tout dans ce schéma. En tout cas, je n'en ai pas le sentiment ; parce qu'on a des classements internationaux qui ne classent pas les organismes, on a des politiques territoriales dans lesquelles en tout cas l'Inserm est en appui d'un chef de file politique qui est l'université de référence ».

« C'est extrêmement important qu'on sorte définitivement de la question de la compétition sur un impensé qui est l'accès aux moyens. On ne doit pas jouer dans la même dimension, quelle que soit la manière dont on vit ensemble dans des équipes, dans des laboratoires. La réponse à cela, au niveau des établissements, c'est être capable de se placer au niveau de stratégies partagées », déclare **Bruno Sportisse**.

Inria a ainsi fait évoluer structurellement sa politique de site et « ne veut plus être tutelle de laboratoire » et « tous les centres Inria vont être renommés centres Inria de l'Université de Bordeaux, de l'Université Côte d'Azur, etc. ; ce qui est une manière au-delà d'une stratégie conjointe de construire de la marque ensemble », illustre-t-il.

Selon **Sylvie Retailleau** : « Quand tout le monde fait la même chose sur la recherche, la valorisation, la formation, et que l'on arrive tous à niveau mature, plus visible et plus lisible, il va falloir faire des choix et s'organiser sur des thématiques pour savoir comment on y va ensemble. Et peut-être de temps en temps avec un chef de file, de temps en temps l'autre, et répartir les rôles de pilotes stratégiques, ce qui a été dit sur les PEPR, sur les organismes, on est tous d'accord. La mise en place en place ensuite, comment on l'articule et on le fait ensemble, c'est peut-être là où on est moins d'accord, et où il y a des choses à améliorer. »

## L'exemple des PEPR (Programmes et équipements prioritaires de recherche)

Interrogée sur les frictions entre organismes et universités occasionnées par le lancement des PEPR (Programmes et équipements prioritaires de recherche), **Sylvie Retailleau** estime que « le retour d'expérience sur la mise en œuvre des PEPR peut être très utile à la réflexion dont on parle ici, c'est-à-dire : qui fait quoi et comment ? ».

Selon elle, « ce rôle de pilote qui définit dans une thématique les axes, distribue et opère sur le terrain dans les laboratoires peut poser un problème avec ce que les universités font », car ces dernières sont « parfois en avance de phase » et n'attendent pas pour « essayer de rassembler les forces de frappe sur un territoire ».

**Gilles Bloch** indique que « les conditions de mise en place des PEPR ont parfois été un petit peu floues, ce qui a pu créer certains frottements. Il y a un vrai sujet de mode opératoire qu'on n'a peut-être pas réussi du premier coup et qu'il faut qu'on améliore ».

« Mais je trouve cela parfaitement légitime que ce soit une ou deux institutions nationales, puisqu'on travaille souvent en tandem, qui prennent le lead, même si l'articulation avec les attentes, les offres de compétences des acteurs territoriaux doit bien sûr être prise en compte », complète-t-il.

« Comment construire une stratégie au bénéfice national quand on a avec soi des acteurs qui auront forcément des logiques de promotion de leurs propres forces ? C'est cela qu'il faut qu'on arrive à résoudre », affirme-t-il.

Pour **Bruno Sportisse**, « les PEPR implémentent ces évolutions souhaitées : il faut qu'on pose sur la table des stratégies, qui est un mot tabou depuis la SNRI (Stratégie nationale de recherche et d'innovation) il y a quelques années ». Et « cela pose aussi des questions d'articulation entre les organismes qui est un autre impensé du sujet », ajoute-t-il.

Selon lui, aujourd'hui « nous sommes tous au milieu du gué, et nous avons une responsabilité collective pour que cela marche ».

### « Universités et organismes de recherche se regardent en chien de faïence » (A. Fuchs)

Alain Fuchs, président de PSL, ancien président du CNRS de 2010 à 2017 et présent dans le public assistant à la table ronde, prend la parole au sujet de la relation entre universités et organismes de recherche :

*« La vérité c'est qu'aujourd'hui, quelque soit les très bonnes relations individuelles que l'on peut avoir, universités et organismes de recherche se regardent en chien de faïence. On n'est pas en crise, mais on a vu sur les PEPR, il y a une vraie tension à résoudre. Ça a été dit, on est prêt à y travailler. »*

*Tout se passe aujourd'hui comme si on laissait entendre que "ça y est, c'est fait, vous les avez vos universités de recherche, et puis bon, les organismes ont quand même beaucoup souffert, on va quand même un peu plus les mettre en avant, et là, ça tombe bien parce que l'on a les stratégies nationales."*

*On se lance dans des stratégies, on voit apparaître France 2030, et donc on confie ces stratégies nationales, ce sont des grands sujets qui tombent du haut, il y a quand même l'idée que l'invention et l'innovation ça se programme. On sait que c'est faux, mais on fait comme si.*

*Ma question c'est : comment on en vient là aujourd'hui à dire, et c'est un peu ce que disent les organismes de recherche, que c'est assez normal de confier cela aux organismes de recherche ? Mais les organismes de recherche ils sont où ? Dans les universités, pour beaucoup. D'où la tension, elle est là, elle existe. »*

## L'exemple de l'innovation et du transfert

Questionné sur la compétition entre ONR (Organismes nationaux de recherche) et universités sur le sujet de l'innovation et du transfert, **Gilles Bloch** indique : « On n'a pas résolu le problème à 100 %. Mais quand on regarde la cartographie des unités de recherche que l'Inserm partage avec les universités, dans la grande majorité on a donné un mandat de gestion soit à la Satt (Sociétés d'accélération du transfert de technologies), soit à la structure de valorisation autre locale, soit à Inserm Transfert ».

*« Avec certaines grandes universités de recherche, il faudrait peut-être avoir des joint ventures locales qui apportent de la force dans une œuvre commune. Ce sont des chemins de progrès. Mais la solution ne peut pas être de détruire de l'existant où on a vraiment de la création de valeur pour renflouer les structures locales, ce serait un non-sens, il faut qu'on capitalise sur l'expérience acquise et qu'on trouve les modalités d'interaction les plus fructueuses. »*

« Je pense que l'innovation ne se programme pas. Il faut énormément de *bottom-up* et l'ANR (Agence nationale de la recherche), l'Europe avec les ERC (European Research Council) sont là pour ça », ajoute-t-il.

Pour **Bruno Sportisse**, le transfert « est un investissement, pour de l'impact économique. Ce n'est pas une source de revenus pour la recherche publique, on n'a aucune raison de ne pas arriver à bien se coordonner ». Inversement, « tout modèle qui sur la table mettrait comme pré-requis que c'est une des sources de financement à l'arrivée de la recherche publique aura, je pense, plein d'effets pervers », estime-t-il.

Selon **Christine Clerici**, « il y a des progrès sur les sujets de prématuration et de détection de projets que l'on peut amener vers la maturation, une grande partie des universités ont un guichet unique de prématuration dans lequel sont présents les organismes, et l'université et les organismes ensemble décident qui va prématurer ».

Elle estime que « la prématuration doit se faire sur les sites universitaires », au plus près des chercheurs, y compris dans le cadre d'une stratégie nationale : « l'université doit être parfaitement au courant de ce qui se passe, parce que c'est aussi sa stratégie ».

### Le rôle des Satt, IRT et ITE

Interrogée sur la proposition de Didier Roux, ancien directeur de la recherche de Saint-Gobain et membre de l'Académie des Sciences, lors d'une audition au Sénat, de réintégrer les Satt, les IRT, les ITE dans les universités, leur création étant le signe d'une défiance de la part de l'État vis-à-vis des universités, **Christine Musselin** répond :

*« Je pense qu'il y a deux problèmes :*

- un problème de moyens et quand on n'a pas beaucoup de moyens on mutualise. C'est ce qui s'est passé avec les Satt. L'idée était*

*d'avoir des structures suffisamment importantes, donc on les crée au-dessus ;*

*• mais pour ces activités-là on voit bien à quel point la proximité avec la recherche est absolument fondamentale. C'est comme les services qui accompagnent les chercheurs dans le dépôt de projet. Si on les met trop loin, on ne les voit pas et ils ont beaucoup de mal à agir. Quand on regarde ce qui se passe à l'étranger, on voit bien que les TTO (Technology transfer offices) sont au sein des universités, les services qui aident les chercheurs à déposer des contrats souvent ne sont même pas au niveau de l'université mais des composantes ».*

## Leurs messages pour les candidats à la présidentielle



### Christine Clerici

*« Je proposerais que l'on arrête de complexifier le paysage avec l'addition de nouvelles structures, ce que quand même à travers les agences on est en train de faire un petit peu. On a déjà besoin de simplifier le paysage qui existe. »*

Christine Clerici - © Seb Lascoux



### Sylvie Retailleau

*« Ne pas nier l'évolution qu'il y a eu, continuer vers cette évolution, poser les vrais problèmes et les résoudre collectivement. »*

Sylvie Retailleau Think 2022 - © Seb Lascoux



### Gilles Bloch

*« Tout va mieux quand il y a plus de moyens et qu'on a moins de compétition sur l'accès aux moyens. On a eu des visions politiques extrêmement dynamiques ces derniers temps, on a la LPR qui commence à être mise en oeuvre : on doit aller beaucoup plus loin, notamment dans le domaine de la recherche en santé quand on voit que le monde entier accélère là-dessus. »*

Gilles Bloch - © Seb Lascoux



### Bruno Sportisse

*« Pour conforter les dynamiques collectives entre nous, c'est se ramener à l'essentiel, c'est évaluer les impacts réels, quelles que soient les dimensions. »*

Bruno Sportisse Think 2022 - © Seb Lascoux

### Christine Musselin

*« J'aurais envie de les entendre justement pour savoir ce qu'ils veulent faire pour qu'enfin les universités et les organismes de recherche travaillent main dans la main. »*

Christine Musselin Think 2022 - © Seb Lascoux



[Voir ou revoir le débat](#)

---

© News Tank Éducation & Recherche - 2022 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »