



Le livre blanc de la valorisation

*issu des Assises de la valorisation
de la recherche publique*

RÉSEAU C.U.R.I.E.

Sommaire

| | |
|--|-------|
| Édito | p. 03 |
| Introduction : la valorisation, la profession et sa vision | p. 04 |
| A. La valorisation, actrice des orientations de l'innovation future | p. 07 |
| B. Une stratégie claire et lisible à tous les niveaux | p. 09 |
| C. Une recherche et une valorisation plus intrinsèquement et naturellement liées | p. 12 |
| D. La vocation première de la valorisation est d'être au service de la société | p. 16 |
| E. Les attentes citoyennes | p. 18 |

Édito

Voici les défis à relever pour que la valorisation continue de construire l'avenir sur la base de l'excellence de la recherche publique française.

L'innovation est une source de croissance et de progrès pour la France. La recherche publique y contribue grâce au potentiel qu'elle recèle. Ce potentiel n'émerge pas de façon simple des laboratoires. La courroie de transmission des connaissances et des inventions issues de la recherche publique vers les entreprises est ce que l'on appelle, la valorisation. Cette valorisation révèle des innovations sur la base des résultats de recherche qu'elle protège et que les entreprises exploitent. Elle obtient des résultats tangibles au bénéfice des entreprises, des utilisateurs et in fine du pays tout entier.

En 2021, le Réseau C.U.R.I.E fête ses 30 ans. 30 ans de valorisation qui ont vu d'abord la construction d'un métier puis sa professionnalisation pour arriver aujourd'hui à des résultats significatifs. La valorisation, en s'appuyant sur l'excellence de la recherche publique, nourrit, protège, soigne, éduque, divertit, aide ... Elle est devenue une ressource clé pour la société de la connaissance. L'utilité de la valorisation et sa capacité à produire au bénéfice des citoyens sont désormais avérées. Aujourd'hui, l'efficacité de la valorisation n'est plus une question, c'est une réalité.

Fort de ces constats, la valorisation doit désormais regarder vers demain : si elle veut rester sur cette trajectoire, la valorisation sait qu'elle doit se préparer, être agile et toujours anticiper pour s'adapter.

Pour y parvenir, elle doit s'appuyer sur les éléments clés qui vont la structurer :

Elle doit intégrer les nouveaux paramètres liés aux mutations de la société qui impactent la recherche et les entreprises.

Elle doit faire face à des pratiques nouvelles concernant la propriété intellectuelle et le métier en général.

Elle doit savoir appréhender les environnements changeants.

Elle doit, en tant qu'acteur clé du processus entre la recherche et l'innovation, se préparer à pouvoir répondre aux défis sociétaux des prochaines années.

Elle doit capitaliser sur ses forces pour élargir son action.

La communauté de la valorisation s'est donc rassemblée, a mobilisé son expertise pour se pencher sur les évolutions qui l'attendent et identifier ses nouveaux facteurs clés de succès.

Ce livre blanc est le résultat de travaux menés lors des Assises de la valorisation qui se sont tenues en 2020. Au total 500 valorisateurs ont apporté leur contribution sur une ou plusieurs des thématiques qui ont été abordées. Ils se sont appuyés sur leur connaissance du métier, de l'environnement qui leur est propre, de leurs différents interlocuteurs. Ils sont également imprégnés de l'actualité du secteur, des nombreux rapports commandés ou réalisés par différentes instances comme les ministères, la Cour des Comptes, France Stratégie... Enfin ils regardent régulièrement ce qui se passe chez leurs collègues étrangers.

Les objectifs de ce livre blanc sont donc de préparer la valorisation de demain, celle qui pourra continuer à dire que : « La recherche publique est notre avenir, la valorisation est là pour le construire. »

Les défis identifiés sont nombreux et se dessinent à plus ou moins long terme selon les sujets.

Ce livre blanc met en lumière, un certain nombre d'enjeux et de points clés : parfois nouveaux, parfois des « serpents de mer » encore non résolus. Il ne prétend pas avoir des solutions pour tous, mais liste les propositions qui ont émergé des travaux menés.

Maylis Chusseau,
Présidente

Introduction :

la valorisation, la profession et sa vision

La profession

La valorisation de la recherche publique est une filière professionnelle à part entière qui produit un résultat. Elle est utile par son expertise et indispensable en tant que lien entre le public et le privé.

La valorisation de la recherche publique contribue à préparer l'avenir du pays. L'Etat l'a parfaitement compris en engageant une politique volontariste et affirmée sur cette question. Elle réussit lorsque chercheurs, valorisateurs et entreprises marchent main dans la main pour construire une étape du chemin qui conduit à la mise sur le marché d'innovations.

Les valorisateurs s'appuient sur l'excellence de la recherche française, protègent la connaissance et permettent l'exploitation des résultats de recherche par les entreprises au bénéfice du quotidien des citoyens mais aussi pour celui des défis émergents. La valorisation est donc l'affaire de tous.

La valorisation de la recherche publique est le moyen de « rendre utilisables ou commercialisables les résultats, les connaissances et les compétences de la recherche¹ ».

Cette définition inscrit automatiquement la valorisation dans la politique globale d'innovation de la France.

La valorisation se place à l'interface entre la recherche et les exploitants. Elle est exercée par un ensemble de professionnels qui comprennent d'un côté les enjeux des chercheurs et de l'autre ceux des entreprises.

Les valorisateurs sont par conséquent des acteurs « pivots » de la compétitivité française. L'efficacité du dispositif de valorisation contribue à permettre à la France de rester dans la course par rapport à la concurrence internationale. L'acte singulier de cette profession est d'être en capacité de comprendre et concilier les enjeux de 2 sphères aux attentes assez éloignées pour en tirer le meilleur bénéfice pour la société. A cet égard, la performance de la valorisation de la recherche publique est primordiale. Grâce à sa connaissance parfaite de la recherche publique, de ses mécanismes et de ses rouages, elle absorbe une large partie des complexités inhérentes à la richesse de l'organisation multi-établissements de la recherche en France. Grâce à sa connaissance prospective des marchés, des modèles économiques des biens marchands et des filières, elle accompagne les entreprises dans leur démarche de coopération avec la recherche publique.

Plus structurellement, la valorisation de la recherche publique protège le patrimoine intellectuel français. Les actifs immatériels, une fois protégés et développés, offrent aux entreprises une barrière à l'entrée pour investir, lever des capitaux et prendre une place sur des marchés émergents à forte valeur ajoutée. Les succès font effet d'entraînement et permettent de régénérer la connaissance publique. A l'échelle des régions, la valorisation joue un rôle majeur. Elle contribue à alimenter les dynamiques territoriales en s'inscrivant comme une pierre angulaire de la politique d'innovation. Son rôle d'intermédiaire permet de faciliter les articulations entre les laboratoires de recherche et le tissu économique local : créations d'entreprises elles-mêmes génératrices d'emplois et de valeur, forte imbrication avec les industries du territoire, contribution dans les filières stratégiques...

En 2019, la valorisation a généré près d'1,2 milliards² d'euros de revenus³ grâce aux contrats de collaboration de recherche et aux revenus des licences.

236 startups¹ issues de la recherche publique ont été créées et 513¹ millions d'euros de fonds levés.

1 300 déclarations d'invention¹ ont été enregistrées et plus de 4 500 brevets délivrés¹.

21 000 contrats¹ de collaboration de recherche ont été facturés et 1 300¹ accords d'exploitation, acte matérialisant le transfert d'un actif ou d'un résultat de recherche à l'entreprise, ont été signés.

1 Conseil National d'Évaluation de l'enseignement supérieur

2 « Enquête Valorisation, Transfert de technologie, innovation issue de la recherche publique 2020 – Réseau C.U.R.I.E)

3 Ces revenus regroupent les flux directs en provenance des entreprises et les subventions impliquant à minima une entreprise.

Si on s'attarde sur l'impact, les innovations issues de la recherche publique sont utiles à tous les niveaux et jusque dans la sphère privée et/ou quotidienne des français.

La valorisation devient une filière à part entière où les métiers se spécialisent sur une chaîne de valeur qui est structurée, c'est d'ailleurs pour cela qu'elle fait partie intégrante de la compétitivité. Cette chaîne de valeur permet donc à des résultats de recherche d'être exploités pour être ensuite commercialisés au bénéfice de l'utilisateur final.

La valorisation de la recherche publique fait partie d'un cercle vertueux qui génère des revenus directs (revenus de licences, contrats) et indirects (création d'emploi, contribution à la création de produits et services, gains de part de marchés des entreprises vers lesquelles les technologies ont été licenciées ...).

3 000 « praticiens » formés aux différents métiers techniques permettent d'accompagner la production de connaissance appliquée aux besoins d'une entreprise, une invention, des résultats de recherche vers le marché, vers une utilisation. Ils ont pour mission de suivre 111 800 chercheurs (ETP)⁴. On compte également 75 000 doctorants inscrits chaque année en thèse, susceptibles de produire des résultats de recherche valorisables.

Les valorisateurs accompagnent les résultats de tous les établissements publics ayant une composante de recherche dans les missions qui leur sont attribuées. Ces résultats sont par conséquent issus des universités, des organismes de recherche, des CHU, des grandes écoles et des écoles d'ingénieurs. Les valorisateurs sont soit directement employés par les établissements publics de recherche, soit par des filiales dont ces établissements sont actionnaires.

La vision collective : La valorisation est au service de la société

Cette vision a émergé nettement et naturellement au fil des discussions notamment pour les raisons suivantes :

- La valorisation est porteuse de sens et a la volonté d'avoir un impact positif sur la société.
- La valorisation est par essence un métier à impact. Ses objectifs dépassent les simples données chiffrées.
- La valorisation a un rôle crucial à jouer dans la future compétitivité française.
- La valorisation est au service de chercheurs brillants qui façonnent l'avenir.
- La valorisation est au cœur d'enjeux multiples et exacerbés par la situation actuelle.
- La valorisation intervient dans tous les domaines et contribue à répondre aux défis sociétaux.
- La valorisation sert les citoyens.

La vision prospective

Deux grandes tendances sont nées des débats :

La première concerne la part active que la valorisation souhaite prendre dans l'élaboration de son futur.

La valorisation de la recherche par son essence, l'intermédiation, est un métier qui s'adapte en permanence : la recherche évolue, la valorisation s'ajuste, revoit ses propositions, ses services. L'entreprise change sa façon d'appréhender sa R&D, la valorisation crée des nouveaux modèles qui permettent la collaboration, l'exploitation de la PI. Par exemple, avec l'aire de l'open innovation, la valeur de la PI est-elle remise en cause ou au contraire doit-elle constituer le socle du partage entre les parties prenantes ? La valorisation cherche des solutions qui préservent les intérêts de la recherche et de la société tout en favorisant la réussite du projet.

La valorisation est donc agile et c'est son rôle de s'adapter. Mais désormais il lui apparaît nécessaire de contribuer dans les impulsions de changement profonds des différentes parties prenantes avec lesquelles elle interagit. Elle dispose aujourd'hui d'un niveau d'expertise qui lui donne toute légitimité pour le faire avec sérénité.

La seconde tendance pose un principe : l'avenir se situe dans les écosystèmes.

Ils sont de toutes dimensions, de tous horizons, à des échelles macro et micro, imbriqués les uns dans les autres ou au contraire indépendants mais complémentaires... Les écosystèmes sont au cœur des préoccupations des valorisateurs quand ils se projettent vers demain. Dans le désordre : le local et national, le sésail scientifique connecté à la société civile, le politique, la transversalité disciplinaire et au-delà des frontières, les connexions vers et entre les entreprises... Tant sur le devenir du métier du chercheur, que sur celui des utilisateurs intermédiaires et finaux, la notion d'agilité au sein de son

4 L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France (n°11 - Juillet 2018) - MESRI

écosystème, dans une acception très large, apparaît comme l'une des clés des réussites de demain.

C'est à partir de ces deux tendances et de cette vision partagée pour dessiner l'avenir de notre société que sont nées les thématiques qui sont abordées ci-après.

Cette double vision – actuelle et prospective – est le socle sur lequel la valorisation peut bâtir la suite de son histoire. Elle est aussi le socle sur lequel elle peut poser ses compétences métier pour élargir son champ d'action aux services de la réussite des projets.



A. La valorisation, actrice des orientations de l'innovation future

Le constat est unanime : la valorisation est prête à prendre part à l'élaboration des stratégies d'innovation. Pour certains, c'est même une nécessité si on veut pouvoir développer la valorisation et accroître encore ses résultats en termes de valeur et d'impact.

a- La valorisation comme partie prenante légitime et légitimée

Au même titre que la recherche et le cas échéant l'enseignement, la valorisation est inscrite dans les missions des établissements. Mais dans les faits, elle n'est pas encore suffisamment mise au même rang que ces derniers. Cette différenciation est l'une des premières choses qui freine l'expansion de la valorisation. Elle est l'origine d'un certain nombre de points de ralentissements auprès de toutes les parties prenantes. Cette situation est ressentie comme une entrave par la profession et fait partie des points qui doivent être traités dès aujourd'hui pour demain.

Dans le même ordre d'idée et peut-être même en découlant, la valorisation est exclue des instances de construction de la recherche pré-compétitive aujourd'hui. Elle est également absente des instances de construction de ce que sera la recherche demain notamment au niveau des thématiques mais aussi de l'organisation, alors qu'elle pourrait avoir un regard pertinent sur ces questions dans un contexte où la recherche privée se développe, dans un contexte où avec la recherche publique, elles co-construisent les connaissances de demain.

« Il faut renforcer les acteurs politiques de la valorisation afin d'amener davantage la parole de la valorisation dans toutes les instances qui cultivent la réflexion stratégique autour du métier du chercheur ou qui, de près ou de loin, touchent à l'avancée des recherches des laboratoires. »

La valorisation doit être plus présente au sein des instances qui orientent ce que sera la recherche aussi bien au niveau des établissements qu'au niveau national.

Il faut pouvoir allier travail de terrain (contact quotidien avec les chercheurs et les entreprises) et action politique : les responsables valorisation doivent être mieux associés au management tactique et stratégique de la recherche de l'établissement.

Or aujourd'hui, ils ne le sont pas ou alors partiellement. Citons un exemple concret : les valorisateurs racontent que régulièrement des réunions stratégiques sur des sujets recherche qui les concernent se tiennent dans leur établissement sans que la valorisation n'y soit représentée. Les conséquences de ces situations sont multiples :

Sur un niveau très opérationnel des décisions sont prises sans tenir compte de la dimension valorisation et peuvent donc être contreproductives pour la réussite des projets

Sur un niveau plus stratégique, cela déconsidère l'importance de la valorisation auprès des parties prenantes et en particulier des chercheurs

La valorisation doit être présente dans les instances qui engagent son futur tant au national qu'à l'intérieur des établissements et doit participer à l'élaboration des stratégies qui la concernent.

Dès aujourd'hui pour demain !

Au niveau national, la valorisation doit être représentée dans les instances de réflexion et de décision. Elle doit également être consultée.

Proposition 1

Un premier pas symbolique mais significatif pourrait être d'obtenir une représentation de la valorisation à la CNESER.

Proposition 2

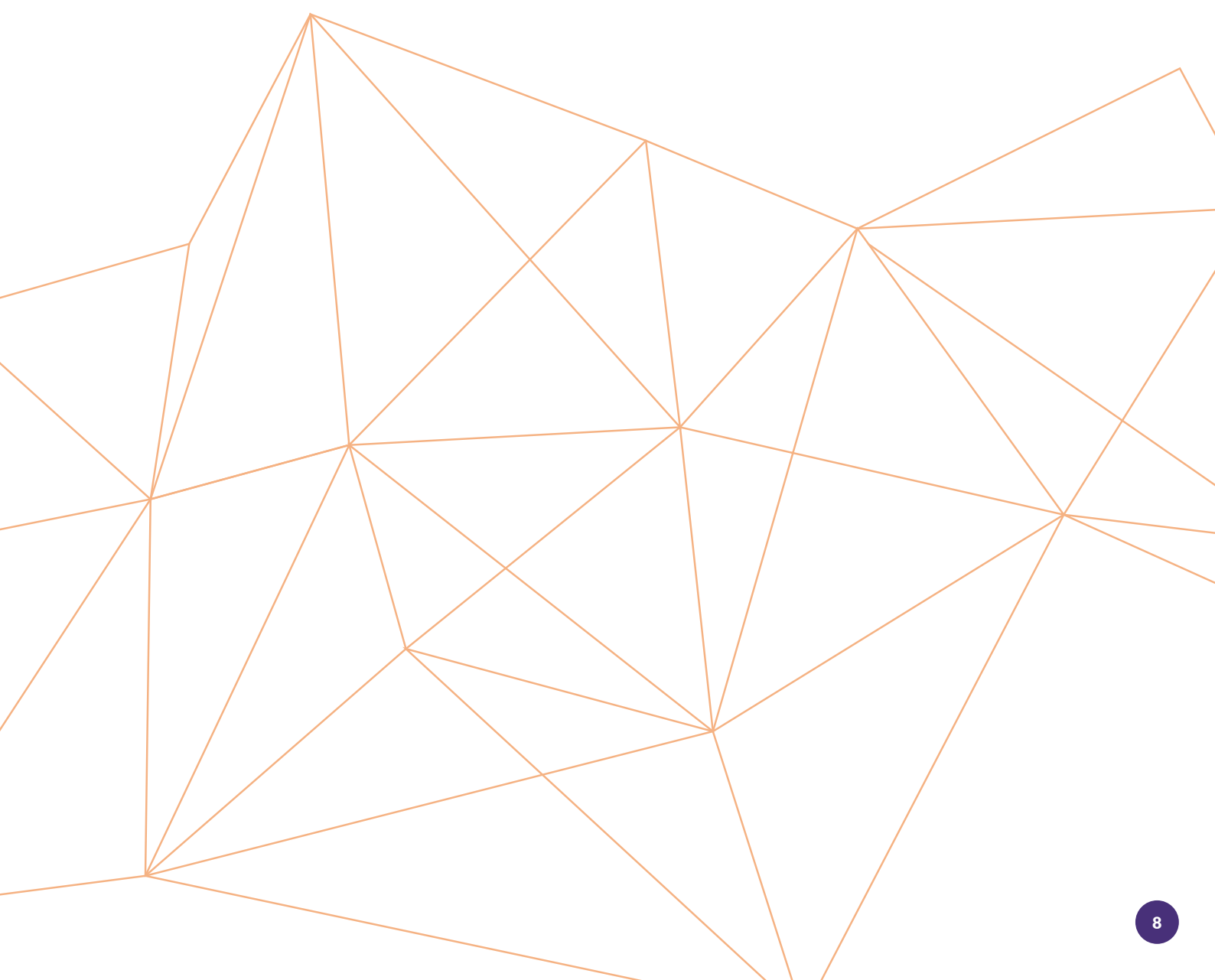
Nommer un conseiller valorisation expert du métier, chaînon manquant entre l'expertise scientifique et le décideur politique au cabinet du MESRI et un conseiller valorisation, chaînon manquant entre l'expertise économique et le décideur politique à Bercy.

b- L'utilité croissante de la valorisation

Les valorisateurs anticipent une montée en puissance de l'importance de leur rôle dans les années à venir. Le lien entre recherche et monde socio-économique au sens large va devenir de plus en plus primordial à la fois pour répondre aux enjeux sociétaux mais également pour la souveraineté des nations. On voit également que les chercheurs vont jouer des rôles de plus en plus décisifs dans le lien science et société. Les entreprises quant à elles vont être en quête d'innovation de rupture et on voit de plus en plus se développer le « réflexe recherche publique » et la tendance à trouver l'innovation nécessaire à l'extérieur de l'entreprise se confirme également. De manière naturelle, la valorisation sera donc impactée.

La valorisation est perçue par ceux qui la font comme une profession qui a du sens, une profession utile. Elle est d'ailleurs perçue de la même manière par ceux qui l'utilisent, que ce soient les chercheurs ou les entreprises : on constate que les chercheurs qui ont déjà valorisé reviennent et que les entreprises qui ont collaboré avec la recherche une première fois, continuent avec de nouvelles collaborations.

La valorisation a donc besoin pour demain d'affirmer la complémentarité chercheur-valorisateur-entreprise. Pour ce faire, le valorisateur doit « s'incarner » avec ses parties prenantes et ensemble prendre la parole quand c'est nécessaire.



B. Une stratégie claire et lisible à tous les niveaux

La profession est quasi-unanime sur ce sujet, elle a parfois l'impression de « naviguer à vue ». Cela ne l'empêche pas de produire mais pour autant quand on demande aux valorisateurs de se projeter vers demain, c'est une de leurs toutes premières remarques : une stratégie claire, lisible par eux mais aussi par les différentes parties prenantes, permettrait des avancées significatives dans de nombreux domaines.

La recherche publique, la connaissance et les innovations qui en découlent, sont des critères globaux d'évaluation de la bonne santé socio-économique et culturelle d'un pays. Chaque état et gouvernement met donc régulièrement en œuvre des politiques pour en orienter le développement selon sa vision et ses objectifs. Le programme cadre de recherche européen via ses appels à projets influence également sur la recherche française. Ainsi le financement de la recherche s'est orienté vers plus de financements via des appels à projets et moins de crédits récurrents, l'avènement du PIA a fortement fait évoluer le paysage de l'écosystème de l'innovation et des relations entre recherche et entreprises, et nous avons de nouvelles évolutions avec la loi de programmation de la recherche, le plan DeepTech sur la création d'entreprises opéré par Bpifrance ou plus récemment le plan de relance.

a- Le national

Au niveau national, les orientations stratégiques de la recherche sont établies via différentes initiatives rassemblées dans la stratégie nationale de recherche. La SNR était prévue par la loi pour l'enseignement supérieur et la recherche du 22 juillet 2013 et a fait émerger 10 grands défis sociétaux en mars 2015 en cohérence avec les programmes européens. Elle doit être révisée tous les 5 ans. Elle fait s'articuler les différentes orientations nationales en matière de santé, de développement durable ou les initiatives connexes comme le concours mondial de l'innovation ou les plans de la nouvelle France industrielle.

Il n'existe pas de déclinaison de ces initiatives pour la valorisation. Même si on peut aisément imaginer que la valorisation doive s'appuyer sur la SNR pour son pilotage stratégique, cela n'apparaît pas comme suffisant car la valorisation dépend aussi des marchés. La profession souligne ici un manque crucial. Une stratégie nationale de valorisation (SNV) pourrait être une « colonne vertébrale » sur laquelle pourraient s'appuyer les valorisateurs.

En partant d'une stratégie nationale de valorisation, il pourrait être décliné des stratégies locales en fonction des forces (domaines de recherche de prédilection, filières prioritaires, historique du territoire...) identifiées sur chaque territoire.

Dès aujourd'hui pour demain !

L'élaboration d'une Stratégie Nationale de Valorisation favoriserait la transformation de la recherche en innovation.

Proposition 3

Construisons avec les parties prenantes, une stratégie nationale de valorisation, véritable feuille de route des valorisateurs, permettant de capitaliser sur les points forts des territoires en matière de recherche et de piloter ensuite la stratégie de valorisation au niveau des établissements.

b- Le local

L'organisation des écosystèmes

Sur les territoires, en matière d'innovation au sens large, on voit très souvent que les articulations sont complexes. Il a émergé des travaux des Assises que l'intermédiation de la valorisation ne se limite déjà plus à faire le lien entre chercheurs et entreprises. Elle doit faire de l'intermédiation avec les autres

acteurs de l'écosystème d'innovation que ce soit les autres structures (pôles, technopoles, Agences régionales d'innovation...) mais aussi dans le contexte actuel avec les initiatives citoyennes ou de la société civile. Il est ainsi apparu dans les discussions sur ce sujet que plutôt que de se heurter sans cesse à la problématique de « tous les écosystèmes locaux sont différents », on pouvait en chercher le point commun qui pourrait servir de pivot. La valorisation est alors apparue comme pouvant jouer ce rôle de pivot et a d'ailleurs une grande responsabilité à s'assurer que toutes les parties prenantes de l'écosystème sont aussi au service de la réussite des projets, de la recherche d'une part et de l'entreprise d'autre part. Elle, dont le métier est de créer l'amorce économique d'un projet par des liens entre des mondes différents et complexes pourrait utilement déployer son expertise au sein des écosystèmes. Elle dispose à la fois de la compétence doublée de la légitimité sur le territoire par sa position « à la croisée des chemins ».

La LPR dessine un premier cadre idéal pour l'écosystème de l'Enseignement Supérieur et la Recherche avec les PUI sur les territoires.

Un territoire ou un site ?

La notion de territoire apparaît aux valorisateurs comme floue et pas nécessairement structurante ni suffisamment précise.

Il vaudrait mieux parler de site. Reste à définir ce qu'on entend par là.

Selon eux, le site se définit par la convergence. Et cette convergence se trouve dans un projet fédérateur avec une vision globale partagée. On peut donc travailler soit sur une territorialité cohérente, soit sur une thématique homogène ou une réalité locale. Les logiques de sites doivent impérativement faire intervenir le politique et l'opérationnel.

Le site se définit par le projet. L'échelle géographique n'est pas forcément le critère central même s'il est indispensable. Un site peut être deux établissements qui ont un projet commun d'un même territoire mais pas seulement.

Au-delà de la convergence, il faut définir une finalité. C'est tout le principe de subsidiarité qui pourrait aussi d'appliquer la valorisation. Si on se met ensemble, c'est pour faire quoi ensemble ?

« Cela ne doit pas venir se superposer ou annihiler ce que chacun fait tout seul. » Bien au contraire, cela doit permettre de faire mieux et plus ensemble en construisant des offres couplées grâce à du savoir-faire d'autres partenaires.

Dès aujourd'hui pour demain !

Il faut des stratégies de site de valorisation de la recherche publique (SSV) adossées à la SNV. La valorisation continue de s'organiser sur les territoires notamment via des comités de valorisation⁵. Ces comités mettent leur expertise d'intermédiation au service des différentes parties prenantes. La SNV sert d'outil : elle permet de stimuler les politiques de site au sens de « nous avons un projet commun, nous nous mettons ensemble pour y arriver en adéquation avec la SNV. » Ainsi, des stratégies de site de valorisation de la recherche publique (SSV) émergent.

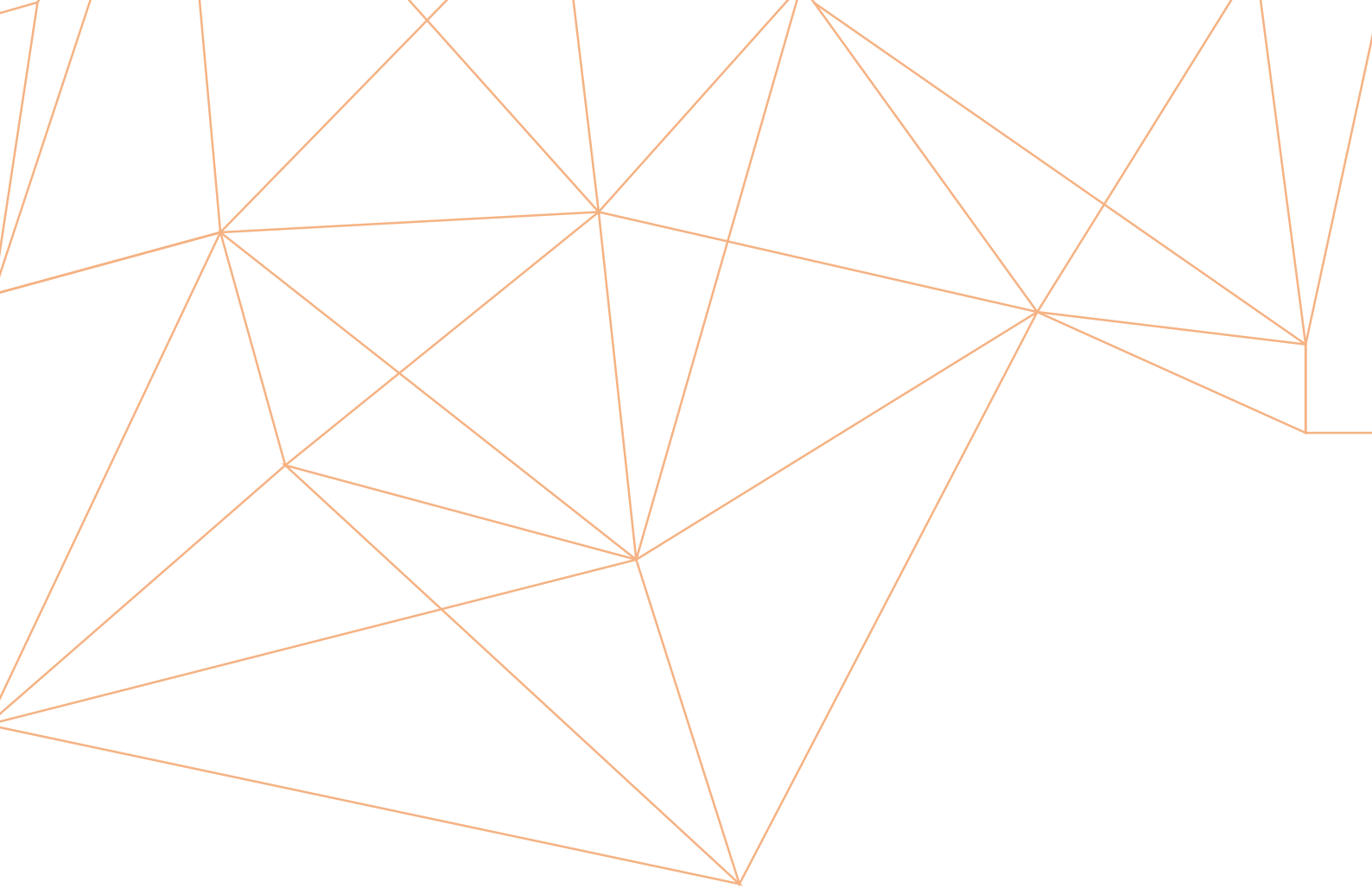
Proposition 4

Créer des stratégies de site de valorisation de la recherche publique (SSV) qui permettront l'orchestration dans les écosystèmes.

c- Au sein même des établissements

Les valorisateurs remontent sans cesse un manque de clarté et de visibilité dans le partage des objectifs de la valorisation qui sont fixés au niveau national mais également au sein de leurs établissements. Les chercheurs et les valorisateurs n'ont pas la visibilité des orientations stratégiques de valorisation de leur établissement ou des laboratoires. Difficile donc pour eux de « projeter » leurs recherches et leurs valorisations vers des résultats en phase avec ces orientations. Si le chercheur partageait une stratégie de valorisation avec ses pairs et les tutelles de son laboratoire, le valorisateur pourrait agir de manière plus précise et efficace à ses côtés.

⁵ Ces comités existent déjà dans un certain nombre de territoires et cette initiative donnera l'opportunité et la volonté à ceux qui ne sont pas encore structurés de le faire.



De la même façon pour les entreprises, il est important de comprendre le potentiel que représente un établissement sans connaître l'offre de recherche, de prestation de recherche, l'étendue des ressources disponibles. Là encore, les axes stratégiques en matière de valorisation, les filières prioritaires, la politique de contractualisation ou encore celle de la PI va faciliter et accélérer les opportunités de coopération.

D'un point de vue macroéconomique, l'évolution des politiques publiques en faveur de l'innovation et leur évaluation seront facilités.

Les laboratoires et leurs établissements doivent donc déployer des stratégies de valorisation et les afficher. En plus des bénéfices de lisibilités pour les différentes parties prenantes citées ci-dessus, ils pourront décliner des projets adaptés et disposeront en mode inter-établissements, d'outils d'aide au pilotage et à la décision.

Les valorisateurs doivent être impliqués dans la construction et l'appropriation de ces stratégies qui doivent être portées par des Vice-Présidents Valorisation en étroite collaboration avec les Vice-Présidents Recherche.

Dès aujourd'hui pour demain !

Les établissements construisent des stratégies de valorisation. Les SV contribuent à afficher la reconnaissance de l'importance de la mission « Valorisation » des établissements.

Proposition 5

Chaque établissement se dote d'un Vice-Président ou (DGA à la Valorisation en fonction de la typologie d'établissement) pour renforcer les stratégies de valorisation et leur mise en œuvre.

C. Une recherche et une valorisation plus intrinséquement et naturellement liées

“On fonctionne avec un Directeur de la recherche et un VP valo, mais les deux n’entretiennent que très peu de liens. On sent du coup que les deux missions n’entrent pas forcément en synergie sous une direction commune.”⁶

Le lien entre la recherche et la valorisation existe mais il est encore ténu. Et par conséquent, il en va de même pour les connexions entre les chercheurs et les valorisateurs, elles ne sont pas suffisamment naturelles.

a- Une conscience accrue de l’importance de « préserver » la recherche, « une matière première » essentielle à la société et donc à la valorisation

“Conserver une recherche d’excellence, le substrat essentiel avec lequel travaillent les valorisateurs au quotidien, demeure la priorité numéro une et doit permettre à terme de générer de l’impact pour notre société.”

Continuer à pouvoir s’appuyer sur une recherche d’excellence

Les valorisateurs sont inquiets du morcèlement du temps du chercheur et du risque de diminution de la qualité de la recherche qui pourrait en découler.

Les chercheurs sont sollicités et incités à déposer des projets pour chercher des financements, participer à des événements scientifiques, ouvrir leurs recherches au grand public, tout en enseignant, et en remplissant des fonctions administratives...

Il faut « libérer » le temps du chercheur. La valorisation en est très consciente et elle œuvre en ce sens chaque jour sur la partie qui la concerne à savoir le transfert et les contrats de recherche même si le chercheur est aussi mobilisé pour ses activités de valorisation.

Elle estime qu’il est nécessaire de repenser l’équilibre dans la charge de recherche pour aller plus loin dans la production des connaissances.

La recherche doit endosser un rôle approprié

L’aspect sociétal de la recherche est primordial et doit entrer en ligne de compte : la recherche sert la société.

L’impact de la recherche grâce à la valorisation doit être pris en compte. L’impact de la recherche grâce aux publications est toujours la référence première des évaluations. Or la publication “forcée” ou “à tout prix” risque de dégrader la qualité attendue pour favoriser de belles innovations de ruptures et la qualité même de la recherche risque d’être dégradée.

La recherche est une profession qui a besoin d’être plus attractive pour développer les talents. La valorisation des résultats de recherche et son impact auprès des citoyens peuvent être un bon moyen pour donner de la visibilité à la recherche.

Trouver un équilibre entre influencer sur la recherche et laisser la connaissance se régénérer

Cette affirmation n’est pas une nouveauté mais elle est de plus en plus vraie : l’avenir c’est trouver un juste équilibre entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée. Les deux sont indispensables et complémentaires.

La recherche fondamentale produit de la connaissance qui alimente la recherche fondamentale ET la recherche appliquée. C’est le ressourcement essentiel pour la valorisation.

b- La valorisation, le premier soutien de la recherche, sous toutes ses formes

« La recherche et la valorisation sont tellement liées que ce sont deux spirales d’un même ADN. Plus la valorisation est étroitement liée à la recherche plus les interactions sont faciles. »

⁶ Tous les textes entre guillemets et en italique sont des verbatims exprimés par les participants lors des Assises

Souvent mise en opposition avec la recherche, on s'aperçoit qu'en réalité la valorisation est une aide à la décision pour les chercheurs qui ont différentes activités avec le monde socio-économiques. Les métiers de la valorisation contribuent à défendre une recherche forte, structurée et soutenue financièrement car c'est par ce prérequis qu'ils pourront mettre en œuvre leurs compétences à aider le chercheur à définir la meilleure voie de transfert pour rendre ses résultats exploitables par la société. Il reste parfois du chemin à parcourir pour faciliter au mieux ces échanges et les rendre fructueux.

Dès aujourd'hui pour demain !

La proximité de la valorisation avec la recherche doit être démultipliée.

Proposition 6

Un référent valorisation par laboratoire (ou groupe de laboratoires) qui soit valorisateur ou formé aux métiers de la valorisation et intégré dans l'écosystème.

Aujourd'hui et plus encore demain !

La réussite de demain sera celle de la réciprocité. Les chercheurs doivent percevoir les valorisateurs comme leurs partenaires, facilitateurs d'une mission qui fait partie intégrante de leur choix de recherche et de la mission de leurs établissements.

c- Favoriser la création d'un véritable continuum recherche-valorisation

Aujourd'hui encore ce continuum n'est pas systématique et pourtant il est essentiel de pouvoir faire des allers-retours entre recherche et valorisation. Au même titre que la stratégie de valorisation de l'établissement, le financement de programmes de recherche et valorisation intégrés permettrait aux chercheurs d'assimiler l'importance de la valorisation pour leur parcours de recherche.

Aujourd'hui la valorisation prend le relais de la recherche et travaille pour lancer les phases de développement sans que cela ne soit forcément prévu au début du projet, ni par les programmes de soutien à des recherche pré-compétitives.

Dès aujourd'hui pour demain !

Il faut intégrer des objectifs « valorisation » et consolider des moyens dédiés dans les différents appels à projet dont la finalité est d'avoir un impact économique à terme, qu'ils soient propres aux établissements de l'enseignement supérieur et de recherche ou en partenariat avec les entreprises. Au-delà de l'éligibilité des dépenses sur les développements scientifique et technique, il est opportun de prévoir des actions spécifiques pour la valorisation économique des résultats permettant ainsi de soutenir les activités de recherche et valorisation (gestion contractuelle, propriété intellectuelle, étude de marché, stratégie, transfert, frais de structures) des établissements.

Proposition 7

Systématiser un volet valorisation dans les appels à projets, concours etc...

d- Un chercheur qui a déjà valorisé recommence.

En matière de valorisation, on constate souvent que seul le premier pas coûte. Les valorisateurs le constatent massivement : les chercheurs qui ont déjà valorisé reviennent.

Il y a donc une barrière à l'entrée importante pour la valorisation qui doit aller à la conquête du primo utilisateur. La "fidélisation" semble moins être un problème.

De plus, l'approche va être très différente d'un chercheur à l'autre tant la diversité des profils, des démarches scientifiques et des applications potentielles sont multiples. Cela constitue un « coût à l'entrée » supplémentaire dans le sens où la valorisation doit quasiment développer une approche personnalisée pour chaque nouveau contact. On pourrait dire qu'à ce stade les économies d'échelle n'existent pas.

La recherche ne sort pas des laboratoires uniquement via la publication

Comme pour la publication, le réflexe «valorisation» devrait être incontournable et PRÉALABLE : « Mes résultats sont-ils publiables ? Mes résultats sont-ils valorisables ? ou si on va plus loin : pour exister mes recherches doivent être publiables ? Doivent-elles être également valorisables ? »

Pour chaque recherche, les deux questions sont à poser sans s'opposer. S'il est évident que la réponse ne doit pas être invariablement "oui" pour la valorisation, il peut en être de même pour la publication aussi...

Et on touche déjà ici à la question de l'évaluation des chercheurs :

« On sent ce désir de publier et non de valoriser, car en fin de compte l'évaluation passe uniquement par la publication. C'est un vrai frein aujourd'hui, car le fait qu'il n'y ait pas forcément cette envie de valoriser se répercute sur l'activité [de valorisation]. »

L'importance des pairs

Autre contrainte intrinsèque majeure soulignée par la profession : les chercheurs sont évalués par leurs pairs. La plupart du temps, cette évaluation se base sur l'environnement scientifiques et les publications dans une dimension internationale.

Par ailleurs, de nombreux chercheurs ont encore une représentation erronée de la création de valeur économique et sont persuadés que l'objectif unique des entreprises est l'argent (pour elles et non pas "partagé"). Le fait qu'ils soient eux-mêmes moins bien rémunérés et qu'ils aient l'impression de délivrer de la matière de très haute qualité rend cette question de l'argent encore plus sensible.

Le chercheur a du mal à voir ce que la valorisation apporte à sa propre recherche. S'il comprend l'enjeu global pour son établissement, il ne perçoit pas d'incitativité ou de bénéfices pour sa carrière.

« Jusqu'à hier, les sections CNU qui évaluent les enseignants-chercheurs ne considéraient toujours pas les brevets, non comptabilisés dans les évaluations. Idem pour la prime au brevet, mise en place par la loi Allègre, qui n'est toujours pas respectée ou généralisée. »

Les moyens d'explication ne manquent pas

En matière de moyens de sensibilisation à la valorisation de la recherche, la gamme d'outils est pléthorique. Face à des situations où ils n'arrivaient que difficilement et très partiellement à toucher leur cible et surtout à la convaincre, les valorisateurs ont fait preuve d'une imagination productive et ont multiplié les approches, les supports, les formats... Aujourd'hui, le constat est sans appel. La sensibilisation a tout pour être efficace mais il manque un maillon essentiel pour convaincre le chercheur de s'engager sur la voie de la valorisation : la motivation sans laquelle la sensibilisation seule ne peut rien.

Dès aujourd'hui pour demain !

Le défi à relever est la prise en compte des activités de valorisation dans la carrière des chercheurs avec une attention particulière pour les chercheurs primo-valorisateurs.

Proposition 8

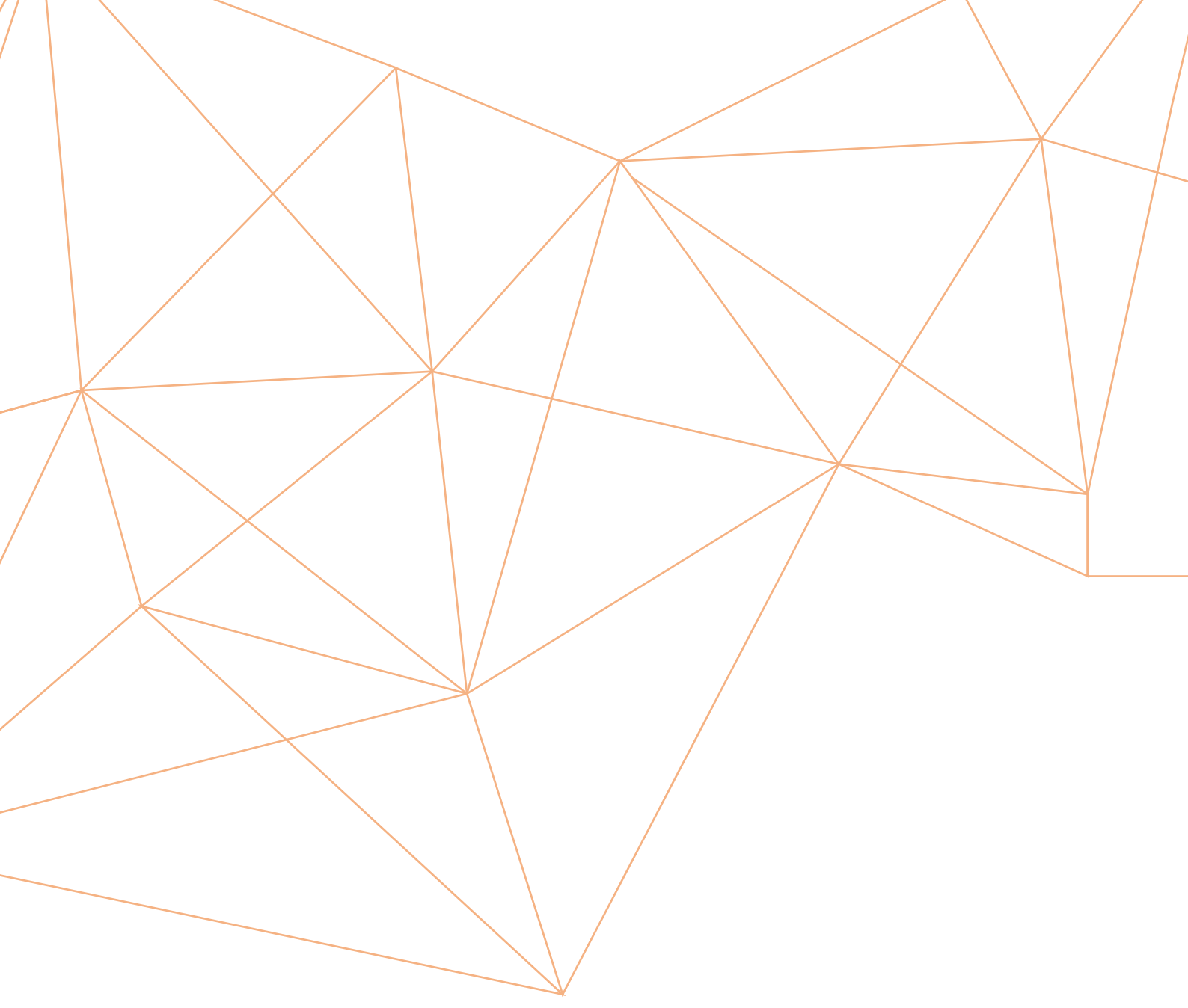
Il faut mettre en place une prime à la valorisation (plus large que la prime au dépôt de brevet) simple à mettre en œuvre et décorrélée des revenus hypothétiques liés à l'exploitation de la propriété intellectuelle, avec une prime plus incitative « à la première valorisation » pour les chercheurs « primo utilisateurs ».

Proposition 9

Mise en place d'une task force internationale pour faire valoir les activités de valorisation des chercheurs : évaluation ET reconnaissance des pairs qui valorisent déjà dans le monde entier

Aujourd'hui et plus encore demain !

La culture de la valorisation, le sentiment d'appartenance et de contribution des chercheurs à l'effort collectif de leur établissement doit se développer et plus largement à l'échelle du site auquel ils appartiennent, le tout au bénéfice de la société.



e- La question de la proximité (géographique mais pas seulement)

La proximité (géographique mais pas seulement) est une condition essentielle à la réussite. De manière naturelle, les idées naissent de l'échange entre les parties prenantes.

Il y a une constante notion d'unité (de lieux) qui ressort des échanges des Assises : la proximité entre chercheurs et valorisateurs apparaît comme nécessaire pour faire progresser les résultats.

Cette proximité peut être physique ou doit également être créée à distance via les outils numériques : les tiers-lieux sont d'ailleurs souvent cités en exemple quand il s'agit de faire état d'une unité de lieux.

D. La vocation première de la valorisation est d'être au service de la société

On a parfois tendance à l'oublier mais la vocation première de la valorisation est d'être au service de la société. Sans doute, en le mentionnant plus souvent, la valorisation serait moins perçue comme "mercenaire" que remplissant son rôle de responsabilité sociale et sociétale.

Ce positionnement a été rappelé à de très nombreuses reprises par les participants aux Assises. Ils ont souligné qu'il n'est pas suffisamment, affirmé par la profession elle-même, ni reconnu par les autres parties prenantes.

Un métier qui a du sens donc mais pour qui ?

Pour ceux qui le font dans la majorité des cas, mais ce métier a-t-il du sens pour les autres : Pour les chercheurs, les entreprises, les porteurs de projet, le citoyen ?

Peut-être bientôt totalement. En tout cas, c'est bien l'espoir et même la revendication des professionnels qui se projettent dans l'avenir de leur métier.

a- Le valorisateur de demain ce sera l'humain avant tout

« Débarrassé des contraintes techniques qui seront automatisées, le valorisateur devra développer des compétences "humaines" qui lui permettront d'être au plus près de ses chercheurs et de ses entreprises. »

Acceptation, reconnaissance, stabilité : ce sont les mots qui reviennent et qui soulignent un point crucial du métier de valorisateur.

Le valorisateur doit apporter au chercheur des solutions et des idées. Une relation de confiance doit être instaurée et le chercheur doit pouvoir s'appuyer sur son valorisateur. Cela implique des interlocuteurs dédiés, des postes stabilisés, une diminution du "turn-over". Comme dans la recherche, il faut donner envie aux valorisateurs de rester dans leur poste. Il faut aussi favoriser la porosité avec le secteur privé, favoriser des allers-retours.

Les outils "métier" existent. Ils sont performants tout en étant encore perfectibles. Ils vont être de plus en plus mutualisés et automatisés (formulaires pré-remplis, suivi automatique des tâches etc.)

Le rôle du valorisateur sera par conséquent de plus en plus centré sur son rôle d'accompagnateur. Ce seront les "soft skills" qui seront prédominantes. L'expertise forte restera nécessaire et elle viendra en soutien de compétences plus centrées sur le relationnel et des capacités d'intermédiation encore plus prégnantes.

La valorisation jouera pleinement son rôle de conseil auprès des chercheurs pour orienter leur programme de recherche avec des partenaires et trouver les meilleures pistes de valorisation de leurs travaux futurs.

La notion de proximité avec le chercheur qui apparaît comme une nécessité en sera renforcée.

Aujourd'hui et plus encore demain !

Il faut préparer la mutation de la profession, accompagner les évolutions des profils et conserver l'expertise métier nécessaire.

Proposition 10

Une réflexion menée lors du prochain congrès C.U.R.I.E sur les évolutions du métier et des expertises en se basant sur le modèle utilisé par le Réseau Prosper⁷.

7

« Le chercheur en 2030 » - Réseau Prosper – étude utilisée pour les travaux des Assises sur les profils de chercheurs

b- Mettre fin à l'anonymat de la valorisation et à la confidentialité du métier

En général

Toute la profession s'accorde sur ce sujet : la méconnaissance du métier par les personnes tierces nuit à son efficacité, son fonctionnement et sa reconnaissance. Les valorisateurs mettent en place des actions qui visent à faire sortir collectivement la profession de son anonymat tant au niveau national que dans leurs écosystèmes proches. L'actualité liée au Covid19 peut servir d'exemple et les remarques n'ont pas manqué : pendant toute cette période on a beaucoup entendu la recherche ce qui était normal et pas assez la valorisation. Cela amène à croire que les chercheurs vont directement apporter des solutions, alors que celles-ci ne se transvasent pas directement du chercheur vers la société.

Au sein des établissements

L'écosystème "interne" aux établissements est essentiel : au-delà de l'articulation entre la valorisation les laboratoires, chaque composante, chaque direction et métier sont concernés par la mise en œuvre de la valorisation : les écoles doctorales, les services RH, financiers, la communication et les autres services supports. Le décloisonnement est favorable au bon fonctionnement.

D'un point de vue plus politique la valorisation a besoin du soutien et de la reconnaissance des instances dirigeantes : en premier lieu les chefs d'établissements mais aussi les organes de direction au sens large.

Dès aujourd'hui pour demain !

Diffuser les bases et les bonnes pratiques de la valorisation dans toutes les fonctions de l'établissement est un gage d'efficacité pour les activités de valorisation.

c- La dynamique « projet »

Ce mode de fonctionnement a été cité comme exemplaire à de nombreuses reprises car il permettrait de répondre à un grand nombre de problématiques soulevées :

- Il offre la transdisciplinarité absolument nécessaire aujourd'hui et seulement partiellement obtenue via les UMR.
- Il atténue les logiques d'intérêts « personnels » (tant à l'échelle de l'individu, qu'à l'échelle d'un établissement vis-à-vis d'un autre)
- Il répond à la problématique des PME qui expriment souvent des besoins plus globaux que les grands groupes et qui nécessitent d'apporter une réponse consolidée, y compris en proposant des partenaires (académiques) complémentaires

Le présupposé est le suivant : Quand un projet est identifié comme "valable" tout le monde sera au service du projet et uniquement du projet (valorisateurs comme chercheurs comme autres acteurs). Il faut davantage travailler « orienté » projet, tant dans les objectifs à atteindre, la planification, le fonctionnement, les résultats.

Dès aujourd'hui pour demain !

Testons le mode projet.

Proposition 11

Groupe de travail « la valorisation en mode projet » avec recensement des cas et bonnes pratiques des membres du Réseau C.U.R.I.E. puis analyse de ce qui est transposable et partage.

E. Les attentes citoyennes

« L'enjeu va être aussi de répondre à la crise sociétale, pour laquelle la crise sanitaire actuelle a mis en exergue le besoin de confiance envers le monde de la recherche. (...) On constate aussi que les citoyens sont en attente d'être plus acteurs des choix qui vont avoir un impact sur eux.»

« On en a parlé pour les chercheurs, le mode de fonctionnement de la science n'est pas connu par le grand public et donc peut mener à certaines polémiques et incompréhensions. Or, la confiance de la société est également primordiale. Notamment en France où la méfiance vis-à-vis d'autrui est plus développée qu'ailleurs. »

L'attente de la société est fondamentalement tournée vers la valorisation.

Les citoyens, attendent de la recherche et de la valorisation des résultats concrets : Ce n'est pas la seule reconnaissance de la publication dans Nature, mais surtout les traitements contre des maladies, des solutions pour le bien-être, le mieux vivre ensemble.

Il faut donc continuer à valoriser des projets de société avec des applications concrètes vers les entreprises. Cela apporte une première réponse aux attentes de la société.

Mais il faut aussi travailler sur le pan de la recherche collaborative participative.

Si on pousse la réflexion plus loin, la valorisation pourrait tout à fait jouer un rôle en lien avec les CCS-TI pour diffuser et interagir avec les citoyens et leur permettre d'être acteurs dans la définition des usages de demain. Cela pourrait servir la valorisation in fine.

a- La valorisation vers les entreprises

« Un des défis des acteurs de la valorisation est de savoir comprendre les enjeux des entreprises et de savoir mettre en avant les bénéfiques qu'auraient les chercheurs à se pencher dessus. Les réponses peuvent être immédiates (transfert d'une technologie déjà existante) ou plus lointaines (mise en place de partenariat).»

« Les entreprises ont une nécessité vitale d'innover dans un monde ultra-compétitif, de répondre aux besoins sociétaux et de les anticiper, avec des horizons de temps s'étendant de l'immédiat à la dizaine d'années selon les secteurs et les sujets. »

Le marché à adresser : une complexité qui reste encore un challenge

Quand on parle « des entreprises », il est vital d'éviter l'amalgame de toutes les typologies d'entreprises. Il est clair qu'il n'existe pas UNE mais DES entreprises. Et par conséquent, chaque entreprise est unique avec ses propres besoins, attentes et contraintes.

La question qui transparaît en filigrane : comment adresser les nombreux besoins différents des entreprises pour identifier le maximum de solutions à partir des résultats de la recherche ?

On perçoit la difficulté de la tâche à cause de plusieurs points :

- La densité du marché à adresser de par la diversité des thématiques et des débouchés, un résultat de recherche pouvant avoir plusieurs domaines d'application
- La diversité des cibles : Grands groupes, ETI, PME, Startup, porteurs de projet dans le cadre de la création d'entreprise... la valorisation que l'on fait avec les uns n'est pas la même que celle que l'ont fait avec les autres.
- L'offre de valorisation doit donc être adaptée à la cible : il se peut qu'il faille une offre spécifique pour une typologie d'entreprise.

L'enjeu de la valorisation est d'être à la fois opportuniste pour identifier un acteur prêt à prendre le risque d'une coopération et, à la fois pragmatique pour qualifier la capacité de l'acteur à adopter et transformer le résultat de recherche en activité économique.

Deux facteurs sont clés pour mettre les projets sur le chemin de la réussite : le premier est de s'assurer que le projet apporte bien un usage nouveau différenciant avec une taille de marché suffisant pour justifier la création d'une nouvelle activité. Le second facteur clé est d'estimer que la valeur ajoutée économique pour l'exploitant sera suffisante pour lui assurer un retour sur investissement cohérent avec les besoins capitalistiques pour développer l'innovation jusqu'au marché. Ces 2 points peuvent orienter sur la typologie de l'entreprise.

In fine, d'abord les parties prenantes s'approprient pour faire connaissance, puis elles s'allient pour

donner sa chance au projet et enfin, elles dépassent leur différence au service du projet pour gravir chaque étape vers le succès.

La créativité, un levier de motivation bien supérieur à l'élément financier.

Les entreprises trouvent de nombreux bénéfices à collaborer avec la recherche publique, notamment la créativité, l'expertise, le partage, ou encore l'image au-delà de l'intérêt financier.

Au global, cela leur permet d'afficher leur soutien à l'effort de recherche et d'innovation. A l'échelle des territoires, cela leur crée des connexions et les ancre dans le tissu local d'innovation.

Dès aujourd'hui pour demain !

Les relations avec les entreprises doivent être plus globalisantes (et dépasser les discussions purement juridiques et de propriété intellectuelle). Il faut construire des projets communs plus solides. Les laboratoires communs sont une bonne base qu'il faut faire grandir.

Il faut favoriser la construction de partenariats public / privé incluant la notion "d'impact positif". Il faut par exemple, comme les universités américaines développer la dimension "social value" qui valorise les entreprises qui collaborent avec la recherche publique. La récente notion de RSE qui doit s'inscrire dans l'objet social des entreprises peut contribuer à favoriser l'installation de cette notion.

Proposition 12

Créer un label des entreprises qui travaillent bien avec la recherche publique.

b- Les interactions Recherche et Société

« La recherche sera de plus en plus partenariale, participative, pluridisciplinaire, sans frontière, connectée voire même imbriquée dans la société, la valorisation devra travailler sur de nouveaux modèles économiques émergents. »

Gérer les contradictions

Les défis sociétaux sont au cœur des débats et sans cesse rappelés. Or les participants des Assises ont souligné un point qu'il est important de considérer pour le futur : la réponse à certains défis sociétaux apparaît en contradiction frontale avec d'autres. Par exemple, dans la transition numérique, on développe des technologies très gourmandes en énergie alors qu'on parle de transition écologique par ailleurs. Il est évident que le rôle de la valorisation n'est pas de répondre directement à ces questions. Par contre, elle peut y voir une opportunité pour elle-même orienter son métier et conseiller différemment les jeunes chercheurs qui s'impliquent de plus en plus, et font parfois preuve d'une cohérence totale entre leurs valeurs personnelles « citoyennes » et leurs valeurs en tant que scientifiques.

L'avenir nous ouvre son lot d'inconnus et la valorisation saura répondre présente.

L'implication citoyenne

L'implication des citoyens pourrait booster tout un pan de la recherche participative. En situation de crise elle pourrait permettre de donner de la lisibilité au citoyen et redonner de la confiance dans les choix qui sont faits non pas sans lui mais avec lui.

La valorisation a un rôle à jouer par ce qu'elle a l'habitude de faire croiser des acteurs qui sont différents, qui ne parlent pas le même langage. Et cette compétence, on peut la mettre aussi au service du croisement avec une autre catégorie d'acteurs que sont les citoyens ou les associations.

A l'heure de la réflexion autour de la Loi sur la Programmation Pluriannuelle de la recherche et du Covid 19, les professionnels de la valorisation de la recherche publique ont considéré qu'un des défis que leur métier aura à relever est celui des interactions entre Recherche et Société et de la définition du système de valorisation associé. La question de la propriété intellectuelle (ou de son absence) est bien sûr sous-jacente.

Les valorisateurs se questionnent sur le sens qui peut être donné à ce lien et la manière pour définir les "vrais besoins" de la société. Il est évident aujourd'hui que nous avons à faire face à de nombreuses "transitions" simultanées : numérique, écologique, sociétale. Ce tournant est aussi un moment oppor-

tun pour cette communauté professionnelle de se re-questionner sur la façon dont la recherche va apporter à la société. On parle depuis quelque temps du tiers-secteur de la recherche. Des Assises ont d'ailleurs été programmée fin 2020. Le tiers-secteurs de la recherche est défini comme tel sur leur site internet : Il désigne les activités de recherche, d'innovation et de production de savoirs et de connaissances du secteur non marchand (associations, syndicats, collectivités territoriales, etc.), du secteur marchand à but non lucratif (économie sociale et solidaire, groupements professionnels, etc.) et des organisations à but lucratif de petite taille (auto-entrepreneurs, groupements agricoles ou artisanaux, etc).⁸

Cela représente un nouveau débouché pour la valorisation. Reste à en définir les modalités qui seront parfois différentes des modalités « classiques » de valorisation via les transferts et les contrats.

Dès aujourd'hui pour demain !

La valorisation doit mettre les compétences et le travail habituellement fait avec le secteur économique et le secteur académique au service de l'innovation citoyenne et doit inventer les modèles qui vont avec.

Proposition 13

Un « living lab » sur le sujet intégrant les différentes parties prenantes pour pouvoir faire tester des modèles et faire des propositions concrètes.

RÉSEAU C.U.R.I.E.

