



DIVYA BABIN (2006) *Global Care Initiative*

DE LA RECHERCHE À L'INNOVATION: LES MÉTIERS DE LA VALORISATION

La valorisation de la recherche académique offre de belles perspectives de développement personnel et professionnel pour des profils ingénieurs.

Ce métier reste toutefois un métier relativement nouveau, encore en mutation, dans lequel il reste de la place pour l'innovation organisationnelle.

AU SEIN DE LA CHAÎNE DE VALEUR du développement du produit de santé, les organes de valorisation de la recherche se positionnent à l'interface entre les industries privées et la recherche académique (instituts privés, universités, hôpitaux, etc.). Ils ont pour fonction de permettre le partage des connaissances et savoir-faire académiques à travers les collaborations de recherche public-privé, et d'assurer le transfert des résultats de recherche vers le monde industriel, par exemple au travers d'accords de licence. Ce transfert de savoir, savoir-faire et propriété intellectuelle s'effectue en contrepartie de retours financiers.

DES PROFILS TRANSVERSES POUR DES RESPONSABILITÉS MULTIPLES

Dans cette perspective, le rôle de la valorisation de la recherche s'inscrit dans une logique étatique de retour sur investissement pour les fonds publics – que ce retour soit d'ordre financier (fonds privés réinjectés dans les activités de recherche académique) ou d'ordre sociétal (bien-être des patients, avantages compétitifs

des entreprises nationales...). Certaines actions du Programme d'investissements d'avenir ont d'ailleurs servi à financer des activités de valorisation.

Plus concrètement, les activités au sein des services de valorisation sont d'une grande diversité et couvrent: la cartographie interne des savoir-faire et techno-

logies à licencier (*scouting*); l'identification de sociétés potentiellement partenaires de recherche ou acquéreurs de technologies (*business developer*); la gestion de la propriété intellectuelle – dépôt de brevet entre autres (ingénieur en

propriété industrielle); la négociation d'accords de licence ou de collaboration (*business developer*); la mise en place des contrats (juriste); et pour finir le suivi des collaborations et des livrables ou objectifs associés (*alliance manager*).

Dans certains cas, ces services sont également chargés d'accompagner les créations de start-up issues de la recherche, voire de faire fonctionner un incubateur appartenant à l'organisme de recherche. On voit d'ailleurs émerger de plus en plus de réflexions sur la création de fonds d'investissement appartenant en propre aux organismes de recherche ou à des

« *Les métiers de la valorisation sont d'une grande diversité* »

REPÈRES

Structurellement, les organes de valorisation peuvent être internes aux organismes de recherche (cas des TTO – Technology Transfer Office) ou plus indépendants (comme les SATT, Sociétés d'accélération du transfert de technologies, ou Inserm Transfert) et sont souvent financés sur des budgets publics ou mixtes (*i.e.* alloués sur les fonds de l'organisme de recherche concerné).

UNE PALETTE DE COMPÉTENCES COMPLÈTES

Très souvent, dans les services de valorisation, les chargés d'affaires endossent à la fois les responsabilités de *business development* et d'*alliance management*, et parfois même celles de *scouting* interne.

structures de valorisation et dédiés à l'amorçage.

Dans ce contexte de transversalité forte, un profil d'ingénieur peut représenter un atout par sa capacité d'intégration d'un grand nombre de contraintes multifactorielles. À l'inverse, ce type de fonction présente aussi un vif intérêt pour quelqu'un désirant combiner dans son travail quotidien des composantes stratégiques, *business*, scientifiques, internationales et humaines.

CHARGÉ D'AFFAIRES EN VALORISATION : UN INTERMÉDIAIRE « À TOUT FAIRE »

Dans la pratique, les équipes de valorisation sont petites au vu des nombreuses tâches qui leur incombent et sont dotés de moyens financiers restreints, comme on peut s'y attendre dans un environnement

de financements essentiellement publics. Les activités du quotidien peuvent aller du développement d'outils de communication pour présenter une technologie – marketing de l'offre – en échange direct avec les scientifiques, à la négociation de contrats en passant par tout le travail de prospection – ciblage sur bases de données, prise de contact, gestion d'outil de CRM... – la participation à des conventions d'affaires internationales pour rencontrer des sociétés pharmaceutiques ou biotechnologiques, ou encore la veille technologique. Tout cela dans un contexte international.

En effet, on échange à la fois avec des scientifiques de premier plan, leaders d'opinion dans leur domaine, et avec des *leaders business*, dont les préoccupations stratégiques se focalisent sur les perspectives de développement et de commercialisation. Ce positionnement demande donc une capacité à comprendre finement les avancées technologiques et d'en anticiper les applications, mais offre en contrepartie l'opportunité de développer une vision stratégique d'ensemble, tout en conservant une compréhension terrain des enjeux du secteur.

« Faire fonctionner ensemble des entités et des individus dont les perspectives ne convergent pas »

ACQUÉRIR UNE DIMENSION ENTREPRENEURIALE

Par ailleurs, tant le mode de fonctionnement (petite équipe flexible et indépendante, budget restreint mais enjeu majeur) que le portefeuille de projets technologiques innovants brassés au sein de ces services de valorisation confère une dimension entrepreneuriale au poste. Si on le souhaite, ce peut être une occasion de préparer son propre projet de

start-up, en construisant un réseau *business* international, une vision stratégique d'un domaine scientifique précis et un style de gestion agile.

Enfin, les relations humaines occupent une place particulièrement importante – et c'est peut-être ce qui peut surprendre le plus au début.

Non pas que les accords se fondent principalement sur les relations de réseau, mais plutôt que le nombre élevé de parties prenantes, dont les motivations et contraintes sont différentes, voire divergentes, oblige à traiter la question humaine – *i.e.* le management des parties prenantes – de façon prioritaire. Cette nécessité de faire fonctionner ensemble des entités et des individus dont les perspectives ne convergent pas nécessairement laisse parfois la sensation désagréable de ne pas toujours pouvoir satisfaire tous les partis mais constitue un défi et une source d'apprentissage très stimulants.

On peut s'attendre dans les années à venir à voir de plus en plus de structures se démarquer, comme déjà on l'observe au travers des nombreux modèles favorisant l'innovation ouverte et visant à transformer la chaîne du développement du produit de santé, et les relations entre les académiques et les industriels. ■

DES RENCONTRES À L'ÉCHELLE MONDIALE

À titre personnel, ce qui m'enthousiasme le plus dans cette fonction, c'est l'opportunité de rencontrer des acteurs de pointe de la R & D en santé et ce à l'échelle mondiale.



Les métiers de la valorisation présentent un vif intérêt pour quelqu'un désirant combiner dans son travail quotidien des composantes stratégiques, *business*, scientifiques, internationales et humaines.