

Avant-propos

L'Europe s'est forgé une réputation de longue date pour son excellence dans le domaine de la recherche. Année après année, diverses études et enquêtes montrent qu'elle occupe le devant de la scène mondiale en ce qui concerne de la publication d'articles dans des revues scientifiques. Pourtant, l'Europe peine à traduire les résultats de la recherche en produits et en services novateurs susceptibles de stimuler la compétitivité.

La Commission européenne épingle cette déficience dans sa communication au Conseil européen de printemps – *"Travaillons ensemble pour la croissance et l'emploi"* – dans laquelle elle écrit que, pour respecter l'agenda de Lisbonne et l'objectif de Barcelone (3 %), *"il convient d'accroître la contribution des universités à la création et à la diffusion des connaissances dans l'ensemble de l'Union"*.

Nous sommes fermement convaincus que, sans une diffusion et une exploitation appropriées des résultats de la recherche, la simple augmentation du volume des activités de recherche en Europe ne réussira pas à exercer un impact optimal sur la compétitivité européenne.

Un des principaux obstacles à l'exploitation des résultats de la recherche est la difficulté historique de l'Europe à faire coïncider les intérêts des universités et de l'industrie, en particulier dans la perspective de la création de partenariats à long terme. Nous nous réjouissons dès lors de voir que plusieurs acteurs européens – l'EIRMA, l'EUA, l'EARTO et ProTon – aient pris l'initiative de rédiger ce *Guide du partenariat responsable*, qui devrait contribuer à la création d'un marché intérieur de la recherche, de la connaissance et de la technologie en Europe, en favorisant l'instauration de conditions équitables pour la coopération transnationale entre l'industrie et les organismes publics de recherche.

Il est évident que des travaux complémentaires seront nécessaires en vue de promouvoir l'application des bonnes pratiques identifiées jusqu'à présent, d'approfondir certaines d'entre elles et de les compléter en s'attaquant à d'autres domaines.

C'est la raison pour laquelle nous voyons dans cette initiative un processus plutôt qu'un produit. Un processus dans le cadre duquel les universités et l'industrie européennes interagiront de façon plus régulière que par le passé, en instaurant un climat de confiance et en établissant des relations mutuellement bénéfiques, tout en respectant les objectifs essentiels qu'elles se sont respectivement fixés.

Nous invitons les universités et l'industrie européennes à adhérer à cette initiative de la manière la plus constructive qui soit, dans l'intérêt de la société européenne en général.

Günter Verheugen

Janez Potocnik

Pour un partenariat responsable

Unissons nos forces dans un monde d'innovation ouverte

Un guide pour de meilleures pratiques dans le domaine de la recherche en collaboration et du transfert des connaissances entre la science et l'industrie

De quoi s'agit-il ?

Ce guide présente un programme volontaire de **partenariat responsable** visant à améliorer l'organisation, la gestion et l'efficacité générale des activités de recherche conjointe et de transfert stratégique des connaissances impliquant des organismes publics de recherche et des entreprises. Il contient des lignes directrices (et non des règles) visant à aider les cadres supérieurs des secteurs public et privé responsables de la création, du transfert et de l'application des connaissances.

Le monde dans lequel les activités de recherche, de développement et d'innovation se déroulent a radicalement changé de visage. Aujourd'hui, la «science ouverte» et l'«innovation ouverte» coexistent, ouvrent de nouveaux débouchés et visent de nouvelles interdépendances, rendant nécessaire de sorte que ce contexte nécessite de nouvelles pratiques de gestion. Le guide montre aux fins des chapitres comment mettre en œuvre les pratiques, concrétiser ces débouchés et de faire un meilleur usage des compétences et des connaissances disponibles.

Pour les entreprises

Aujourd'hui, les entreprises européennes externalisent environ 10 % de leurs activités de R&D. Elles y investissent plus de 100 milliards d'euros. Les retombées des améliorations, même les plus infimes, de l'efficacité de l'externalisation sont manifestes. Surtout, l'externalisation offre la perspective d'une plus grande efficacité: la possibilité de tirer davantage de valeur des investissements.

Pour les universités

Le transfert des connaissances est de plus en plus perçu comme faisant partie de la mission première des universités. En jetant les bases nécessaires à des partenariats de recherche fructueux avec l'industrie et les organismes publics, le partenariat responsable renforce la valeur de l'université au sein de la société, crée de nouveaux débouchés et améliore la perspective d'une continuité dans la recherche et l'enseignement permanents et de qualité supérieure.

Pour les organismes de recherche et de technologie

À l'heure où les organismes de recherche et de technologie se tournent de plus en plus vers le marché, il est important qu'ils sachent comment créer, appliquer et transférer des connaissances de manière efficace. Le partenariat responsable développe cette aptitude grâce à une meilleure prise de conscience et à une meilleure compréhension mutuelles.

Pour la société

La société tirera un maximum d'avantages de la recherche si elle parvient à en exploiter pleinement les résultats. Le partenariat responsable lui donne davantage de moyens d'y arriver. Sans un engagement substantiel d'aval en amont tel que celui qu'encourage le partenariat responsable, l'Europe ne pourra pas atteindre les objectifs politiques énoncés dans la déclaration de Lisbonne.

Table des matières

1.	Portée et objet	1
2.	La recherche en collaboration et le transfert des connaissances: les sources principales de l'innovation	4
3.	Pour un partenariat responsable	7
4.	Le choix des partenaires	11
5.	Comment élaborer un accord de recherche en collaboration	13
6.	Remarques finales	17
	Références	17
	Annexes	
A1.	Mise en œuvre des lignes directrices par les entreprises	19
A2.	Mise en œuvre des lignes directrices par les universités	21
A3.	Mise en œuvre des lignes directrices par les organismes de recherche et de technologie	23
A4.	Le rôle des gouvernements	25

Définitions

Partenariat responsable	<p>Initiative visant à améliorer l'efficacité des activités de recherche conjointe et de transfert des connaissances impliquant des organismes publics de recherche (OPR) et des entreprises, dans le cadre d'un programme volontaire.</p> <p>Le partenariat responsable désigne à des situations dans lesquelles des participants issus des secteurs public et privé contribuent d'une manière significative à la réussite de projets communs. Les principes exposés dans ce guide découlent de l'examen des facteurs qui sont clairement à l'origine de situations durablement bénéfiques pour tous les acteurs concernés. Leur application nécessite des stratégies organisationnelles appropriées et des compétences professionnelles en matière de gestion.</p> <p>En adhérant au partenariat responsable, les OPR et les entreprises reconnaissent leurs intérêts communs et créent des procédures qui leur permettront de collaborer efficacement. Le partenariat responsable ne se définit pas par des règles. La conformité est validée avant tout par un processus d'auto-certification.</p>
Organisme public de recherche (OPR)	Université, organisme de recherche et de technologie ou autre organisme subventionné par l'État et menant des activités de recherche et/ou de développement susceptibles d'avoir des applications et des bénéfices plus larges.
Accord de recherche en collaboration	Document contractuel fixant la finalité, les objectifs et les conditions d'un projet ou d'un ensemble de projets de recherche mené en collaboration.
Science ouverte	Modèle traditionnel de recherche suivi par les scientifiques du monde entier, qui repose sur la libre collaboration et la publication rapide des résultats sans autre restriction au niveau de l'utilisation que la citation de la source.
Innovation ouverte	Modèle émergent pour l'innovation, qui implique des modèles commerciaux utilisant le partenariat, la concession de licences et les investissements à risque pour combiner des sources internes et externes d'idées et de technologies.

1. Portée et objet

Résumé

1.1 Ce guide présente un programme volontaire de partenariat responsable conçu pour aider les organismes publics de recherche et les entreprises à améliorer l'efficacité de leurs activités en matière de recherche en collaboration et de transfert des connaissances. Il est avant tout destiné aux cadres supérieurs ayant des responsabilités stratégiques ou opérationnelles dans le cadre de la création, du transfert ou de la mise en œuvre des connaissances.

1.2 Cet ouvrage contient les chapitres suivants:

- Portée et objet
- La recherche en collaboration et le transfert des connaissances: les sources principales de l'innovation
- Pour un partenariat responsable
- Le choix des partenaires
- Comment élaborer un accord de recherche en collaboration

Les annexes présentent une approche en trois étapes pour la mise en œuvre du partenariat responsable (niveaux "Entrée", "Expert" et "Stratégique") et la mise en place de systèmes de garantie appropriés. Les références renvoient à des rapports et à des sites internet pouvant faciliter la mise en œuvre du programme. Les remarques finales peuvent contribuer à l'élaboration de politiques publiques nationales et européennes pour soutenir les objectifs du partenariat responsable.

1.3 Le partenariat responsable repose sur l'échange d'expériences qui a eu lieu lors d'une conférence spéciale organisée en 2004 entre les membres des principales associations européennes des entreprises de recherche (EIRMA), des universités (EUA), des organisations de recherche et de technologie (EARTO) et des organismes de transfert des connaissances liés à des OPR (ProTon Europe). Les actes de cette conférence [1] ont servi de base de la rédaction du présent guide.

1.4 Dans cette première édition, ce guide s'intéresse principalement aux collaborations entre les OPR et les grandes entreprises. Cependant, les besoins des entreprises novatrices de plus petite taille sont également importants et nous pensons qu'ils ont leur place dans ce programme. Au cours de la phase suivante, nous vérifierons cette hypothèse et, le cas échéant, nous élargirons le partenariat responsable afin de répondre à ces besoins.

1.5 Pour être efficace, tout partenariat nécessite la compréhension et le respect mutuels des partenaires, un certain nombre de concessions, un grand professionnalisme et beaucoup de travail. L'objectif du partenariat responsable est de mettre en place des collaborations durables et efficaces, pas de fixer des règles à suivre indépendamment de toute autre considération. Nous invitons les lecteurs à utiliser ce guide dans cet esprit, comme une source d'informations et comme une base d'orientation de leur comportement, et non pour imposer leurs valeurs à des partenaires potentiels.

Le partenariat responsable, élément de l'efficacité de la recherche en collaboration et du transfert de connaissances

1.6 Les activités de recherche, de développement et de transfert des connaissances menées par les organismes publics de recherche et les entreprises sont à la base du dynamisme de nos sociétés. L'amélioration de l'intégration de ces activités est un élément toujours plus important du processus de développement de connaissances et de compétences avancées, de leur transformation en produits et services utiles et de la garantie de la disponibilité permanente d'emplois de haute qualité et de cadres informés et instruits. La réussite de cette intégration passe par le développement de formes effectives de collaboration entre les organisations des secteurs public et privé [2].

- 1.7 Les approches dans les domaines de la recherche et de l'innovation connaissent une évolution rapide. Bien que les industries et les organismes publics connaissent des besoins et des problèmes différents, il est toujours possible de tirer des leçons de leurs expériences respectives et de transférer les solutions qu'ils ont trouvées.
- 1.8 Le partenariat responsable est un cadre flexible et volontaire pour améliorer l'efficacité de la recherche en collaboration et du transfert des connaissances sur la base de ces expériences, de ces solutions et de ces bonnes pratiques de travail. Son objectif est de créer davantage de valeur ajoutée pour toutes les parties concernées et de permettre aux organismes publics de recherche de contribuer utilement et directement à l'innovation sans porter préjudice à leur vocation principale. Le partenariat responsable met l'accent sur:
- l'opportunité et le besoin urgent d'améliorations progressives de l'efficacité de la recherche en collaboration, du transfert des connaissances et de la transformation utile des connaissances;
 - le besoin d'efforts systématiques et systémiques au niveau des cadres en vue de tirer parti de ces avantages;
 - la responsabilité partagée dans la création d'un système d'innovation compétitif.
- 1.9 Le partenariat responsable commence par la réalisation d'une évaluation adéquate du rôle que joueront les activités de recherche en collaboration et de transfert des connaissances en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise et de l'OPR concernés. Vient ensuite le choix de la manière de développer ces activités, de les mettre en œuvre et de garantir le bon déroulement de l'approche adoptée. Certains aspects du cadre portent sur la gestion équitable de la propriété intellectuelle, qui est un des éléments importants du processus.
- 1.10 Le guide identifie deux principes fondamentaux dans l'exploitation des connaissances générées ou rendues possibles grâce à un financement public. Il présente dix lignes directrices visant à rendre ces principes opérationnels. Ces lignes directrices servent de base à l'élaboration d'un processus de conformité, qui sera adapté par la suite aux besoins et aux activités spécifiques des entreprises, des universités et des organismes de recherche et de technologie.
- 1.11 La concrétisation de tous les avantages du partenariat responsable dépendra de l'adoption à grande échelle par les parties intéressées et des dispositifs d'aides publiques. Plus les acteurs seront nombreux à utiliser cette approche, plus les lignes directrices contenues dans ce guide devraient évoluer pour refléter leurs expériences et s'adapter à d'autres aspects de l'innovation.

Des partenariats durables

- 1.12 L'expérience montre que la recherche a tendance à être plus productive dans des cadres stables mais néanmoins ponctués de temps à autre de nouveaux défis et de nouvelles idées. La recherche en collaboration offrira également des avantages maximaux au sein de ces partenariats à long terme. L'élaboration de programmes qui répondent aux besoins des partenaires repose davantage sur la confiance et la stabilité plutôt que sur un contrat formel. Ces valeurs découlent de l'engagement dont font preuve les partenaires et déterminent les résultats du partenariat et la compréhension et le respect mutuels entre ses acteurs.
- 1.13 Une collaboration durable peut prendre de nombreuses formes:
- des affiliations continues en vue de soutenir des projets successifs entre des entreprises et des OPR et d'alimenter le réservoir de compétences et de moyens;
 - des efforts stratégiques à long terme impliquant un groupe dynamique d'acteurs. Le projet du génome humain en est un excellent exemple.

La figure 1 classe différentes formes de collaboration dans une matrice, en fonction du niveau (individuel ou institutionnel) d'organisation au sein de l'entreprise et de l'OPR.

Le partenariat responsable se situe principalement dans le coin supérieur droit de la matrice (du niveau individuel au niveau institutionnel) et vise aussi à encourager les mouvements à l'intérieur de cette case.

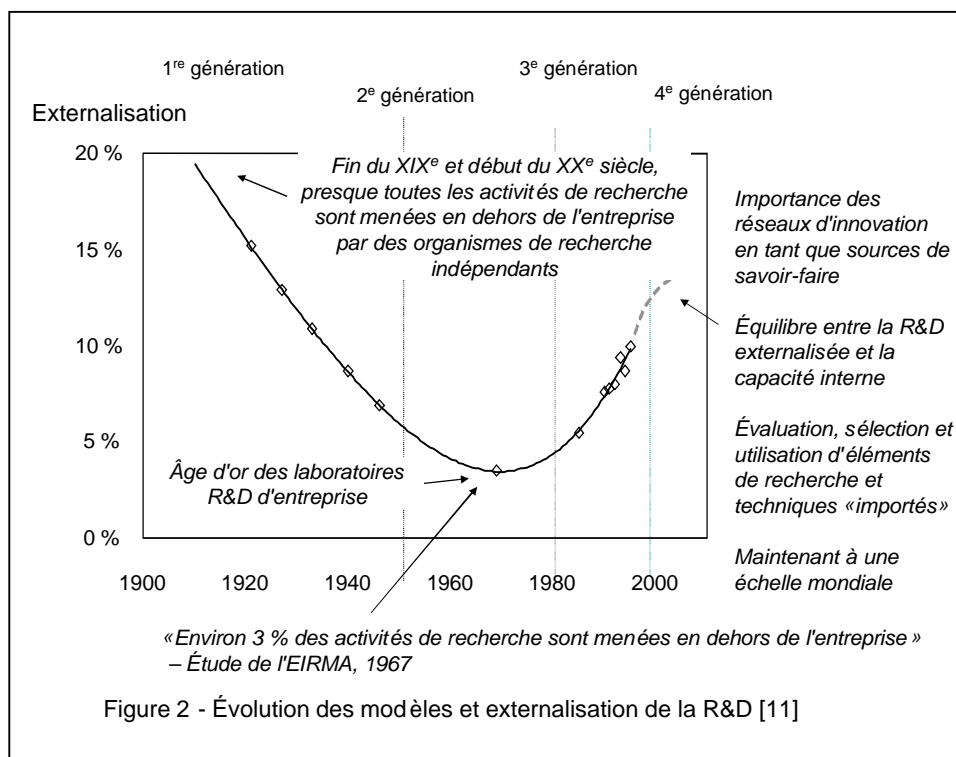
La «recherche contractuelle» a tendance à porter sur une période plus courte. Elle est guidée par une dynamique différente et nécessite des types spécifiques d'accords reflétant la transaction commerciale directe envisagée. Une grande partie des principes du partenariat responsable demeurent toutefois d'application.

OPR	<i>Institutionnel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Professeurs à temps partiel • Congés sabbatiques universitaires • Affectations provisoires • Conseils d'administration 	<ul style="list-style-type: none"> • Affiliation industrielle • Consortiums stratégiques • Programmes externes • Programmes optionnels 	
	<i>Individuel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contacts entre pairs • Conférences • Cours magistraux par des professeurs invités • Comités 	<ul style="list-style-type: none"> • Étudiants (MSc/PhD) • Post-doctorats • Congés sabbatiques industriels • Conseillers 	
		<i>Individuel</i>	Entreprise	<i>Institutionnel</i>

2 La recherche en collaboration et le transfert des connaissances: les sources principales de l'innovation

La tendance à l'innovation ouverte

- 2.1 Le réseau européen dense d'organismes publics de recherche accomplit un travail d'un très haut niveau de qualité. Sa capacité de production de connaissances (en particulier par les universités) est généralement mesurée en fonction du nombre et de la qualité des publications et des diplômés qui en sortent. Dans ce «modèle de science ouverte», les chercheurs travaillent en étroite collaboration, mais souvent sans prendre garde de retirer une valeur économique et des avantages sociaux plus grands des connaissances qu'ils génèrent. Aujourd'hui, et plus particulièrement en Europe, l'obtention de cette valeur et de ces avantages bénéficie d'une attention accrue. La tendance à l'adoption de nouveaux modèles d'innovation (souvent qualifiée d'innovation ouverte [5]) souligne l'existence de ces nouveaux débouchés et la possibilité de les concrétiser.
- 2.2 La figure 2 illustre l'évolution vers une plus grande collaboration entre les entreprises, d'une part, et entre les entreprises et les organismes publics de recherche, d'autre part.



2.3 Dans le même temps:

- les universités européennes décident d'une manière proactive de jouer un rôle plus actif dans le processus d'innovation et mettent en œuvre des politiques et des moyens pour y parvenir efficacement;
- les organismes publics de recherche et de technologie apprennent à s'orienter davantage vers le marché;
- les entreprises reconnaissent la valeur de l'exploitation des résultats de la recherche publique en tant que sources d'innovation pour la mise au point de produits et de services de plus en plus complexes;

- les politiques publiques aux niveaux local, national et européen encouragent une plus grande exploitation commerciale de la base publique de recherche et de connaissances disponibles.
- 2.4 De nombreux OPR ont mis en œuvre des processus par rapport à trois domaines clés:
- la gestion des connaissances qu'ils génèrent en tant que propriété intellectuelle (PI) (commercialisable);
 - l'exploitation de ces connaissances et de leur PI en travaillant avec l'industrie, afin de retirer des avantages économiques à court et à moyen terme et d'accroître les aptitudes et les compétences;
 - la création de nouvelles entreprises favorisant un rajeunissement économique à plus long terme.
- 2.5 Ces initiatives sont décrites dans des rapports récents [3, 4] parrainés par la Commission européenne et l'OCDE. Les résultats se sont avérés encourageants pour toutes les parties concernées. Dans la mesure où des acteurs de plus en plus nombreux adoptent des mesures similaires, l'Europe devient un endroit très intéressant pour développer des activités reposant sur la base de connaissances.
- 2.6 Pour profiter pleinement de tous les avantages qu'offrent la science et l'innovation ouvertes, certaines modifications sont nécessaires dans la manière dont les connaissances générées par les OPR sont gérées et protégées. Pourquoi les OPR devraient-ils protéger la propriété intellectuelle? Pour encourager les applications économiques de leurs découvertes dans l'intérêt des citoyens et pour rendre la recherche plus attrayante et pour mieux la soutenir. Comment cette propriété doit-elle être protégée? L'idéal est que les OPR fassent les démarches eux-mêmes, à condition que celles-ci reflètent une bonne compréhension de la manière d'exploiter les retombées de la recherche et à quel niveau. Une politique générale de protection par brevet a peu de chances d'être adaptée aux instituts et aux entreprises pris isolément, dans la mesure où ces brevets doivent être gérés et, d'une façon ou d'une autre, appliqués avant de pouvoir créer de la valeur.
- 2.7 Plusieurs gouvernements nationaux ont développé des codes de conduite pour expliquer comment gérer la PI générée par des activités de recherche subventionnées par l'État. Certains étudient à présent la question de la gestion de la recherche en collaboration [8] avec des fédérations industrielles nationales. Des associations telles que l'AURIL et ProTon ont décrit les compétences professionnelles requises au sein des OPR pour s'occuper correctement de l'activité de transfert des connaissances [9].

Alignement des intérêts et création de conditions équitables

- 2.8 Parmi les défis liés à la concrétisation des avantages de l'innovation ouverte figurent l'alignement des intérêts et l'obtention de résultats équitables pour les partenaires. Cela implique que chacun d'eux comprenne et respecte ce qui est important pour les autres et pour lui-même.
- 2.9 Les universités servent l'intérêt public à travers l'éducation et la recherche. On attend maintenant d'elles qu'elles remplissent leur troisième mission, à savoir le transfert des connaissances. La valeur d'une université se mesure à la qualité de ses publications et de son enseignement ainsi qu'à la rigueur intellectuelle qui y règne. Les entreprises, elles, visent à satisfaire les besoins des clients et à maximiser la valeur de l'investissement de ses actionnaires, dans un contexte concurrentiel mondial de plus en plus large, où les produits deviennent de plus en plus complexes. La rapidité d'action, la cohérence et la prévisibilité sont autant d'éléments clés pour réduire les risques inhérents à leurs investissements et à leurs activités. Les organismes publics de recherche (en particulier ceux à caractère non universitaire) sont mis sous pression afin de devenir plus autonomes, en passant par exemple du secteur public au secteur privé. Ils doivent démontrer la valeur de leurs connaissances et prouver qu'elles peuvent être gérées et développées de façon professionnelle et selon des méthodes permettant de concrétiser cette valeur.
- 2.10 L'analyse de collaborations fructueuses aux États-Unis et en Europe montre qu'il est possible de mettre en place des structures durables et satisfaisantes pour toutes les parties, qui:
- produisent une science de qualité;

- publient leurs résultats sans retard exagéré;
- contribuent à l'éducation et à la formation générales des nouveaux diplômés;
- génèrent une précieuse propriété intellectuelle soutenant l'innovation via des partenaires du secteur privé.

Les principes et les lignes directrices présentés dans ce guide découlent de l'analyse de ces exemples. [2, 6, 7]

2.11 Dans le même ordre d'idées, les sources de difficultés les plus courantes sont liées:

- au manque de professionnalisme de part et d'autre, en ce compris une mauvaise gestion des projets et de la PI;
- à des divergences au niveau des intérêts et des cultures et à l'instabilité des relations;
- à des problèmes par rapport à la vitesse de négociation, à la propriété des résultats et à l'exclusivité;
- à la compensation des coûts indirects et des connaissances préalables;
- à la répartition équitable des bénéfices nés de la réussite éventuelle de la commercialisation des résultats.

3 Pour un partenariat responsable

- 3.1 Le partenariat responsable est un programme volontaire qui vise à améliorer l'efficacité de la recherche en collaboration et du transfert des connaissances. Il porte sur le rôle stratégique et sur l'organisation de ces activités, ainsi que sur la gestion des connaissances et de la propriété intellectuelle.
- 3.2 Il présente de nombreux avantages potentiels qui dépendent de l'adhésion volontaire d'un nombre suffisant d'OPR et d'entreprises. Leur adoption à grande échelle permettra de démontrer qu'une approche systématique et équitable offre de meilleurs résultats pour l'individu et pour la société que l'appropriation au cas par cas des fruits de la recherche publique. Il sera en outre plus difficile pour certains acteurs de profiter des failles du système actuel aux dépens d'acteurs plus responsables et de la durabilité de la recherche publique.
- 3.3 Bien que de nombreux aspects du partenariat responsable soient valables quelles que soient la nature et la durée de la collaboration, il est important de souligner que l'objectif recherché réside avant tout dans la mise en place des conditions conduisant à une collaboration durable.

Les deux principes à la base du partenariat responsable

- 3.4 Le partenariat responsable repose sur les deux principes décrits ci-dessous, qui seront ensuite traduits en dix lignes directrices, que les entreprises et les OPR pourront appliquer en plusieurs étapes. La procédure de mise en œuvre dépend de la nature et des priorités de l'organisation. Les annexes proposent une procédure de certification et d'étalonnage sous la forme de listes de contrôle décrivant les trois niveaux de conformité.

3.4.1 L'exploitation maximale de la recherche publique

L'injection de fonds publics dans la production de nouvelles connaissances se justifie à maints égards, notamment l'amélioration de l'éducation et de la formation, la recherche de la compétitivité économique et la volonté de répondre aux besoins sociaux. Quelles que soient les justifications, les avantages de l'investissement public ne se manifestent que lorsque les connaissances sont diffusées et utilisées de manière productive.

Ce premier principe souligne donc la nécessité de démontrer que ces avantages sont atteints. En adhérant au partenariat responsable, les partenaires publics et privés:

- reconnaissent l'importance d'un investissement public permanent dans la production de connaissances et l'importance de la qualité;
- comprennent la nécessité de parvenir à une exploitation maximale des connaissances et des compétences générées par l'injection de fonds publics;
- s'engagent à prendre les mesures nécessaires pour atteindre cet objectif.

Cela nécessite l'adoption de politiques qui reflètent:

- le rôle des institutions publiques au sein de la société et leurs relations avec le monde des affaires;
- la nécessité de produire des connaissances et des compétences qui répondent aux besoins de ces parties intéressées;
- le besoin de mécanismes efficaces pour la diffusion et le transfert des connaissances et des compétences;
- la nécessité de protéger les connaissances et les compétences de manière à encourager leur mise en œuvre productive.

3.4.2 L'utilisation responsable de la recherche publique

Le développement de produits et de services utiles fait appel à de nombreux types de connaissances et de compétences. En adhérant au partenariat responsable, les organes des secteurs privé et public reconnaissent également que leur succès dépend de la contribution des autres, ce qui requiert des politiques relatives l'utilisation responsable de la recherche publique:

- l'obligation de faire preuve de diligence dans le cadre du développement des résultats de la recherche et des inventions;
- la nécessité, pour toutes les parties, de répartir équitablement les droits liés à ces résultats et inventions;
- les attentes des partenaires lorsqu'ils s'engagent dans des programmes conjoints en vue d'obtenir des bénéfices durables;
- la nécessité de garantir que les résultats et les inventions résultant d'investissements publics sont utilisés de manière à servir également l'intérêt général;
- la nécessité d'organiser des collaborations d'une façon qui stimule leur dynamisme à long terme;
- l'assurance que les aspects éthiques de la recherche sont totalement pris en considération.

Les dix lignes directrices pour convertir ces principes en actions

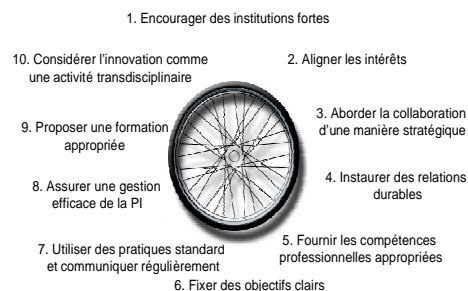
3.5 Il est possible de définir plusieurs lignes directrices à partir de ces deux principes (figure 3).

3.5.1 Encourager des institutions fortes

Des institutions publiques fortes et bien ancrées sont essentielles en vue de garantir l'accès permanent et privilégié à des connaissances et des compétences de niveau international. Nous partageons des intérêts acquis en soutenant leur solidité et leur connectivité. Le partenariat responsable nécessite des entreprises et des OPR qu'ils prennent des mesures en vue de renforcer cette solidité.

3.5.2 Aligner les intérêts

Le transfert efficace des connaissances et des compétences dépend de la capacité des partenaires à aligner leurs intérêts. Les entreprises et les OPR ne pourront collaborer efficacement que si leurs chercheurs respectifs sont autorisés à travailler de cette manière et peuvent consacrer suffisamment de temps et d'efforts pour comprendre ce que chacun a à offrir et ce dont il a besoin.



3.5.3 Aborder la collaboration d'une manière stratégique

Il est important de prendre une décision stratégique quant au rôle que la R&D concertée et le transfert des connaissances joueront en vue d'atteindre les objectifs de l'OPR ou de l'entreprise. Cela nécessite des politiques explicites, et des mesures doivent être prises pour garantir que ces politiques soient rendues publiques, comprises et respectées. Ces décisions seront prises au plus haut niveau de l'organisation.

Figure 3 – Un cycle de dix lignes directrices

3.5.4 Instaurer des relations durables

De nombreux signes indiquent que les relations durables favorisent l'épanouissement de programmes de collaboration efficaces. Les promesses de soutien et de financement de ces programmes dépendent de l'instauration d'un sentiment général de confiance et de la conviction que les résultats répondront aux attentes. Les partenaires doivent s'organiser de manière à rendre possible l'émergence de ces relations durables.

3.5.5 Fournir les compétences professionnelles appropriées

La gestion efficace de la R&D en collaboration et du transfert des connaissances nécessite des compétences professionnelles de haut niveau. Le partenariat responsable implique la mise à disposition de ces ressources et la formation appropriée des personnes concernées [9].

3.5.6 Fixer des objectifs clairs

Lors de la planification d'une collaboration, la première priorité pour les partenaires est de s'interroger et de se mettre d'accord sur les objectifs visés. Le partenariat responsable nécessite l'adoption précoce de procédures ouvertes fixant des objectifs clairs afin d'éviter les intentions cachées et l'abus du pouvoir de négociation.

3.5.7 Utiliser des pratiques standard et communiquer régulièrement

L'adoption de pratiques standard encourage le développement de cadres efficaces pour la collaboration à long terme. Les obstacles qui entravent le développement de projets de recherche en collaboration sont bien connus. La meilleure façon de les éviter est de travailler avec des personnes qui ont déjà compris ce qui fonctionne bien et pourquoi. Cela permet aussi de gagner du temps pour discuter des éléments les plus importants de la collaboration. Les partenaires doivent partager leurs bonnes pratiques et interagir régulièrement, à un niveau suffisamment élevé et dans le cadre du développement d'une gestion professionnelle.

3.5.8 Assurer une gestion efficace de la propriété intellectuelle

La gestion efficace de la propriété intellectuelle (PI) est capitale pour le processus de transfert des connaissances, en particulier dans la mesure où l'émergence de nouveaux types de secteurs basés sur les connaissances met le système de PI à rude épreuve. Les partenaires doivent protéger leur propriété intellectuelle de manière à faciliter la création de valeur dans un contexte d'innovation ouverte et utiliser les systèmes publics de PI (et contribuer à leur amélioration) de manière à encourager de futurs investissements dans la recherche publique et privée.

3.5.9 Proposer une formation appropriée

Au-delà de la gestion des connaissances et de la PI, le transfert efficace des connaissances nécessite des compétences et des aptitudes dans de nombreux domaines, tels que la gestion de projets, l'esprit d'entreprise et la prospection. Les partenaires doivent développer des programmes appropriés et des cadres de formation sûrs pour l'apprentissage des compétences et du langage commun adapté au monde de l'innovation ouverte. (Ces éléments peuvent revêtir de nombreuses formes : un bout de la chaîne, le programme-cadre et ses projets, tels que le programme Marie Curie, donnent l'occasion à des jeunes d'élargir leur expérience; À l'autre bout figurent des jeux de rôle dans le cadre de cours universitaires et d'entreprise où les participants apprennent à créer et à développer de jeunes entreprises.) [9]

3.5.10 Considérer l'innovation comme une activité transdisciplinaire

L'innovation ne consiste pas seulement en des progrès technologiques. Le choix du modèle de commercialisation ou de la structure sociale optimale est parfois plus important que d'être le premier à faire une découverte ou à inventer. De la même manière, les compétences scientifiques doivent être combinées aux sciences humaines, à l'économie, à la sociologie et au droit. Les partenaires doivent être convaincus du caractère transdisciplinaire de l'innovation et s'organiser en fonction de cela.

Une approche structurée pour la mise en œuvre ces lignes directrices

3.6 Le partenariat responsable est un programme volontaire. Il est irréaliste d'espérer que les principes et les lignes directrices précités se transformeront immédiatement en routines opérationnelles efficaces. Des procédures efficaces nécessitent une approche structurée, un apprentissage et des adaptations à la lumière de l'expérience acquise.

3.7 Ces procédures de mise en œuvre doivent refléter les choix, les priorités et la stratégie de l'entreprise ou de l'OPR, tout en visant une cohérence suffisante pour fonctionner efficacement avec d'autres. La

première étape consiste à décider quand et à quel niveau le partenariat responsable doit être adopté. Les principes et les lignes directrices sont censés faciliter cette décision, ainsi que la discussion sur le rôle des activités de recherche en collaboration et de transfert des connaissances en vue d'atteindre les objectifs stratégiques.

- 3.8 Les procédures de mise en œuvre, de garantie et de développement doivent transformer la décision en action. Les listes de contrôle fournies en annexe peuvent être utilisées pour élaborer ces procédures. Des listes parallèles sont proposées pour les entreprises, les universités et les organismes publics de recherche et de technologie. Elles reflètent les différences au niveau de la nature et de l'équilibre des activités au sein de ces organisations.
- 3.9 Chaque liste de contrôle prévoit trois niveaux de conformité, qui permettent à l'entreprise ou à l'OPR de tester les niveaux actuels et prévus d'adhésion et d'élaborer un plan de développement. Il y a tout d'abord un niveau d'entrée, qui crée un cadre de base suffisant pour prouver l'engagement et mettre en place une procédure. Viennent ensuite les niveaux expert et stratégique qui sont progressivement plus stimulants en termes d'organisation et de coordination. En fonction de la nature des activités et des stratégies de l'entreprise et de l'OPR, il est possible que le passage à des niveaux supérieurs ne soit ni nécessaire ni approprié.
- 3.10 Les approches recommandées ici reflètent les expériences vécues par de nombreuses organisations publiques et privées d'Europe et des États-Unis. Certains aspects sont connus pour poser des problèmes pratiques particuliers, parmi lesquels l'identification de partenaires adéquats et l'élaboration d'accords de recherche en collaboration de qualité. Les chapitres suivants de ce guide fournissent des conseils dans ce sens.

4 Le choix des partenaires

4.1 Lors de la rédaction de ce guide, nous nous sommes aperçus que de nombreux OPR et entreprises éprouvaient des difficultés à trouver des partenaires adéquats. Plusieurs outils et méthodes peuvent les aider dans cette tâche difficile.

4.2 Des canaux de communication clairs

Les OPR et les entreprises sont généralement des organisations assez complexes. Sans une connaissance approfondie de la répartition des responsabilités en interne, il est souvent difficile d'identifier les groupes susceptibles d'être intéressés par une recherche en collaboration, d'en cerner les compétences et les besoins et de repérer les domaines dans lesquels un partenariat doit être encouragé.

Dans le cadre d'une politique de développement de la recherche en collaboration et du transfert des connaissances, chaque organisation devrait publier (par exemple, sur un site internet) sa politique par rapport à ces activités et avoir des points de contact clairement identifiés (personnes, bureaux et fonctions) chargés de gérer et d'orienter les requêtes.

4.3 Les publications

La consultation des publications dans des revues scientifiques reconnues est une des manières les plus efficaces d'identifier les équipes de recherche qui font parler d'elles. Les équipes internes des entreprises et des OPR savent généralement où trouver des partenaires et devraient dès lors participer au processus d'identification et de sélection.

4.4 Les brevets

Le contenu d'un brevet dévoile de nombreuses informations sur une invention. La publication des brevets témoigne également de l'esprit d'innovation des chercheurs et de leur organisation. La preuve de l'existence d'une propriété intellectuelle et la capacité d'innovation jouent un rôle déterminant dans le choix d'un partenaire de recherche.

4.5 Les conférences scientifiques

L'avantage des conférences par rapport aux brevets et aux publications est qu'elles permettent un accès plus rapide aux résultats des recherches et un contact direct avec les chercheurs.

4.6 Les séminaires et les autres formes d'interaction directe

L'innovation ne nécessite pas nécessairement de nouvelles technologies. Les technologies existantes peuvent être utilisées de manière novatrice. Ces évolutions sont importantes tant pour les petites que pour les grandes entreprises. La mise en contact des sociétés d'un secteur donné et de chercheurs universitaires suffit souvent à identifier ces ouvertures. Les OPR et les entreprises locales peuvent organiser des interactions régulières les uns avec les autres. De nombreuses formes de collaboration ont été testées et ont prouvé leur utilité.

4.7 Les projets du programme-cadre de l'UE

Ces projets peuvent impliquer des partenaires commerciaux et universitaires de plusieurs pays européens et constituent d'excellentes occasions de lancer des recherches concertées de rattrapage technologique dans de nouveaux domaines.

4.8 Les intermédiaires

Il existe de nombreux organes intermédiaires, parmi lesquels la Commission européenne, des associations de membres et des entreprises, qui permettent de mettre en parallèle les besoins commerciaux avec les capacités de recherche disponibles.

4.9 Les réseaux internes des entreprises

Les multinationales peuvent utiliser leurs propres réseaux internes pour établir des contacts avec des sociétés étrangères, notamment des universités et des institutions publiques. La désignation d'agents de coordination est souvent utile pour faciliter ce processus.

5 Comment élaborer un accord de recherche en collaboration

- 5.1 Ce chapitre est consacré à l'accord de recherche en collaboration. Il doit décrire les modalités de la collaboration, en indiquant les objectifs à atteindre, les règles de conduite (en ce compris les modalités de réalisation et de clôture) et les règles juridiques applicables, la propriété, les droits d'utilisation et la gestion de la propriété intellectuelle.
- 5.2 Plusieurs problèmes surgissent souvent lors de la négociation et de la mise en œuvre des accords de recherche en collaboration. Il n'est ni possible ni utile de proposer ici des solutions à ces problèmes. Il faut néanmoins insister sur le fait que les problèmes sous-jacents sont réels et doivent être pris en considération (et faire l'objet de négociations) à la lumière des objectifs spécifiques vers lesquels tendent les partenaires.
- 5.3 Nous encourageons néanmoins le développement d'approches et de conditions standard chaque fois que c'est possible. L'élaboration de «modèles à options» aide l'ensemble des parties à obtenir ce qu'elles souhaitent, à concentrer leur attention sur les aspects qui nécessitent vraiment un traitement particulier et à conclure la transaction.
- 5.4 Plusieurs gouvernements européens ont développé des codes de pratique par rapport à la gestion de la propriété intellectuelle des recherches subventionnées par l'État. Certains sont actuellement occupés à élaborer des recommandations et à proposer des modèles de contrats pour la recherche en collaboration. Il existe également des critères standard pour les projets menés à bien sous les auspices du programme-cadre de l'Union européenne. Les références [8] identifient plusieurs de ces codes de pratiques et recommandations.

Points à prendre en considération avant l'élaboration d'un accord de recherche en collaboration

- 5.5 Avant de rédiger des documents juridiques (autres que des accords de confidentialité préliminaires), la première étape, qui est aussi la plus importante, consiste à identifier les objectifs de la collaboration.
- 5.6 Il est important d'obtenir des conseils professionnels, même à ce stade précoce. La contamination des informations est souvent une préoccupation majeure; l'exclusivité de l'utilisation est parfois primordiale alors que, dans d'autres cas, le projet a uniquement une finalité de recherche pour l'entreprise, de sorte que l'accord peut être moins rigide. Enfin, du point de vue des OPR, la possibilité d'attirer de futurs investissements et collaborations est importante.
- 5.7 Lors de l'attribution des responsabilités, les partenaires doivent prendre en considération leurs compétences, leurs expériences et leur organisation interne respectives. Ainsi, en règle générale, l'entreprise comprend mieux les conditions du marché que l'OPR et est plus habituée à gérer les risques et les responsabilités commerciales, tandis que l'OPR a tendance à mieux comprendre le sujet. Les responsabilités et les procédures doivent être définies en conséquence.
- 5.8 Il convient de garder à l'esprit que la recherche en collaboration est généralement à plus long terme et plus ouverte que la recherche contractuelle, qui consiste habituellement en un accord direct portant sur l'exécution une tâche bien définie. Les approches et les formes d'accord et de propriété dépendent de la place qu'occupe le projet envisagé sur ce spectre.
- 5.9 Il est important de veiller à ne pas essayer d'imposer un accord dans lequel un partenaire a le sentiment d'être perdant. Il ne faut pas oublier que toutes les parties possèdent des connaissances préalables importantes, qui constituent d'ailleurs le premier motif de la collaboration. Le volume de ce savoir fondamental qui sera engagé dans le partenariat et les conditions de cet engagement devront faire l'objet de discussions et de négociations.

Points normalement couverts dans un accord de recherche en collaboration

5.10 Les accords de recherche en collaboration comportent une série d'éléments standard. Les remarques suivantes proposent des formulations possibles et visent à orienter les discussions. Elles ont uniquement une valeur indicative.

5.10.1 Définitions, identification des parties, objectifs et choix des partenaires

Les conditions du partenariat, les objectifs de la collaboration et les principaux critères de sélection de partenaires doivent être précisés dans un volet préliminaire de l'accord. Puis, il s'agit de définir les concepts d'affiliés, de technologie, de propriété intellectuelle en amont et en aval, les informations confidentielles, etc. et de veiller à que ces définitions soient viables.

En général, les entreprises souhaitent étendre les avantages de la collaboration à leurs sociétés affiliées. Celles-ci doivent être clairement identifiées et l'apport escompté de ces non-signataires doit être garanti par le signataire compétent.

5.10.2 Informations confidentielles

Les universités ne sont pas organisées pour tenir des secrets commerciaux, de sorte qu'il convient de prendre les mesures nécessaires pour éviter la divulgation accidentelle d'informations ayant une valeur exclusive réelle ou potentielle. Cela peut par exemple se faire en définissant la notion d'informations confidentielles comme étant un document écrit sur lequel la mention Confidentiel apparaît clairement et en identifiant les canaux d'échange de ce type d'informations (puis en prenant les mesures adéquates pour éviter la divulgation d'informations non utiles à la collaboration).

5.10.3 Portée

Cet article fixe le cadre de la collaboration: le domaine concerné, la technologie utilisée, les marchés cibles ou les objectifs poursuivis. En général, la description détaillée du projet est jointe en annexe ou (lorsque l'accord couvre plusieurs projets) dans des avenants pouvant être exécutés séparément ou intégrés par extension dans l'accord-cadre.

5.10.4 Ressources

Les annexes ou avenants à l'accord détaillent les besoins particuliers, par exemple en termes de personnel, d'équipement et de matériel.

5.10.5 Financement et tarification

Cette partie de l'accord fixe les principes relatifs à la rémunération des recherches menées par l'OPR, au calcul des contributions financières, à la fixation des conditions de paiement et à la révision des tarifs. Les frais généraux qui s'ajoutent aux coûts directs du projet dépendent de la nature de la collaboration, de l'utilisation que les partenaires comptent faire des résultats, des droits et des avantages que chacun retire. La détermination des frais généraux acceptables doit inclure une contribution raisonnable aux coûts de supervision et d'infrastructure des installations mises à la disposition du projet par l'OPR. Les avenants à l'accord détaillent les budgets arrêtés.

5.10.6 Gouvernance et coordination

Cette partie fixe le rôle et les responsabilités des chefs du projet (souvent connus sous le nom de directeurs des recherches). Elle définit et décrit le rôle des différents organes, tels que les comités de coordination (si la création de tels comités est justifiée par la taille et la complexité des projets) et les fonctions administratives. Le développement d'un plan de coordination adéquat est désormais une condition sine qua non dans certaines parties du programme-cadre. Même si tout le monde espère que le projet sera un succès, il est important de déterminer la manière dont seront gérés les échecs, par exemple par une résiliation anticipée et dans des situations qui requièrent un arbitrage.

5.10.7 Rapports

Cette partie doit préciser le contenu des rapports intermédiaires et finaux, qui seront détaillés dans les avenants du projet, ainsi que leur calendrier.

5.10.8 Publications et confidentialité

La possibilité de publier les résultats qui présentent un intérêt scientifique est un aspect essentiel pour les universités et certains OPR. Cette publication ne doit pas être retardée inutilement (le délai idéal est de 6 mois, mais peut être difficile à respecter dans certains pays et dans certains cas) afin de permettre l'enregistrement d'une demande de protection par brevet. L'inclusion d'informations confidentielles appartenant à d'autres parties nécessite l'approbation écrite préalable de celles-ci. Il y a toutefois peu de risques que ces informations soient tuées sans raisons valables.

5.10.9 Droits d'accès aux informations en amont

La disponibilité des informations et des connaissances en amont joue un rôle central dans le choix des partenaires. Il est dès lors important de convenir des droits d'accès qui seront appliqués et de veiller à ce que ceux-ci soient suffisants pour permettre au projet de se dérouler de manière satisfaisante et d'utiliser les résultats aux fins prévues. Les restrictions doivent être précisées avant la conclusion de l'accord, si elles sont connues au terme d'une enquête raisonnable. Les conditions, les droits d'accès et les royalties doivent être fixés avant chaque projet. Chaque partie doit connaître les circonstances dans lesquelles ses technologies ont été développées ou acquises, l'historique de ses brevets et les domaines d'application de ses technologies, de manière à pouvoir prouver qu'elle est habilitée à concéder une licence pour l'utilisation envisagée et qu'elle n'est pas au courant d'une éventuelle violation des droits de tiers autres que ceux divulgués.

5.10.10 Propriété en aval

Il est particulièrement important d'aborder les questions de la propriété et de l'utilisation des résultats de la recherche. Souvent, il est plus important d'être clair concernant la propriété, tout en accordant des droits d'utilisation bien définis, efficaces (et parfois exclusifs) et en élaborant des procédures pour défendre ces droits que d'obtenir une propriété juridique stricte. La reconnaissance de la possession, par chaque partie, des inventions qu'elle (ou ses collaborateurs) génère constitue un bon point de départ. En fonction de la manière dont le travail est réalisé, cette propriété peut être établie (par exemple) en définissant ses bases ou les étapes du processus d'invention.

Une attention toute particulière doit être accordée à la propriété des inventions mises au point conjointement. La propriété conjointe est une solution possible, mais elle peut déboucher sur des problèmes imprévus. L'attribution arbitraire de la propriété est quant à elle inéquitable. Il faut également prendre en considération la possibilité de récompenses futures, les contrôles des nouvelles applications, la capacité à gérer les problèmes de manière efficace et les implications juridiques de la propriété conjointe.

5.10.11 Brevets et PI

En général, chaque partie prend les mesures qui s'imposent pour protéger ses inventions. La gestion des inventions conjointes doit être discutée afin de déterminer, par exemple, si l'OPR doit faire une demande de protection ou aider l'entreprise à en introduire une, dans quelles conditions les options de licence sont octroyées, si le partenaire commercial doit supporter les coûts des activités de l'OPR, etc. Les parties doivent également désigner la personne responsable de la défense des brevets et de la poursuite des infractions. Il est généralement préférable qu'elles ne prévoient pas d'agir conjointement sur ces questions: une telle approche risque en effet de provoquer des litiges et des retards supplémentaires.

5.10.12 Licence d'utilisation

Chaque partie attend une rémunération équitable pour l'utilisation commerciale des inventions qu'elle a contribué à développer. La détermination de "ce qui est juste" dépendra de la nature de la collaboration, ainsi que d'un certain sens du réalisme. Le partenariat responsable a notamment pour objectif de prévoir l'exploitation maximale des connaissances produites en partie grâce aux fonds publics. Il peut y parvenir en octroyant des licences non exclusives à plusieurs détenteurs ou en accordant des licences exclusives au partenaire par rapport aux utilisations qu'il s'est engagé à développer avec diligence.

La rémunération peut prendre de nombreuses formes, comme des droits de licence, des versements jalonnés, des redevances échelonnées ou le partage des bénéfices et faire l'objet de l'exercice d'une option de licence dans des conditions déterminées. L'attribution d'une PI en guise d'alternative à des licences exclusives est possible et est soumise à la réversion de licences non exclusives dans le domaine non exclusif. L'accord doit généralement éviter de limiter l'utilisation des résultats à des fins de recherche par les OPR. L'utilisation dans le cadre de l'enseignement doit également être envisagée.

Sauf stipulation contraire, chaque propriétaire conjoint doit avoir une licence non exclusive sur les inventions conjointes, à condition qu'en cas de succès de l'exploitation de la propriété conjointe par l'un des propriétaires, l'autre reçoive une rémunération équitable.

Sauf dans des cas particuliers, la sous-licence doit être autorisée afin de favoriser une exploitation optimale des résultats.

5.10.13 Diligence

Lorsque l'accord octroie des droits exclusifs, ceux-ci sont généralement assortis de certaines conditions en matière de diligence qui impliquent que, si elles ne sont pas remplies, la licence peut être résiliée et les droits de propriété rendus à l'OPR.

6 Remarques finales

- 6.1 L'innovation est comparable à une réaction chimique. Elle se produit rapidement et efficacement lorsque les matières premières appropriées sont réunies et stimulées en présence de catalyseurs qui réduisent les obstacles au changement, permettant ainsi l'émergence de résultats utiles.
- 6.2 Les problèmes de pénurie concernent rarement les matières premières de l'innovation, qui sont disponibles en abondance. Les principales tâches consistent à supprimer les obstacles à la transformation productive des connaissances et à stimuler la demande de produits à partir desquels des économies basées sur la connaissance seront créées et gérées. Une fois ces obstacles éliminés, la réaction peut s'autoalimenter.
- 6.3 Ce guide constitue une étape importante dans la création de partenariats durables. Nous encourageons les organisations et les personnes à soutenir et à adopter le partenariat responsable et à nous aider à en améliorer le cadre de fonctionnement à la lumière de leur expérience.
- 6.4 Le partenariat responsable sera une réussite si un nombre suffisant d'acteurs le trouvent utile. Pour y parvenir, nous avons besoin d'investissements pour créer des capacités sous la forme de compétences et d'infrastructures de base. Nous encourageons les pouvoirs publics à contribuer à ce processus de renforcement des capacités: un programme volontaire et largement suivi peut en effet présenter des avantages substantiels pour l'ensemble de la société.

Références

1. *Effective Collaborative R&D and Knowledge Transfer*, Bruxelles, 5-6 février 2004, actes de la conférence
2. On trouvera un aperçu de ces formes de collaboration dans: *Partnerships for Research and Innovation between industry and universities*, AURIL, 2001, www.auril.org.uk/webpages/
3. *Management of Intellectual Property in Publicly Funded Research Organisations: Towards European Guidelines*, 2003, europa.eu.int/comm/research/era/pdf/iprmanagementguidelines-report.pdf
4. *Turning Science into Business*, OCDE, 2003, www.oecd.org
5. Chesbrough, H., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, 2003
6. *Working Together, Creating Knowledge*, The University-Industry Research Collaboration Initiative, The Business Higher Education Forum, 2001, www.acenet.edu/bookstore/pdf/working-together.pdf
7. *Lambert Review of Business-University Collaboration, Final Report*, gouvernement britannique, 2003, www.hm-treasury.gov.uk/media/EA556/lambert_review_final_450.pdf
8. *Code of Practice for Managing Intellectual Property from Collaborative Research*, Irish Council for Science, Technology and Innovation, 2005

Contacts, Codex & Contracts - Guidelines for Research Collaborations between Universities and Industrial Companies, Danish Confederation of Industries, 2004, <http://www.di.dk/omdi/boghandel/show.asp?page=doc&objno=695341>

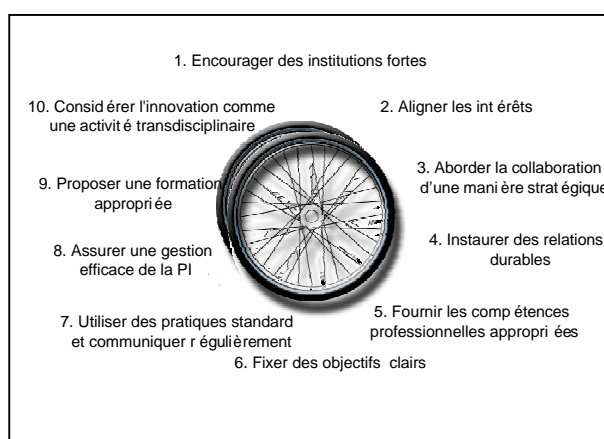
Lambert Agreements - A Toolkit for Universities and Companies Wishing to Undertake Collaborative Research Projects, gouvernement britannique, 2005, <http://www.innovation.gov.uk/lambertagreements/>
9. *Continuing Professional Development Framework for Knowledge Transfer Practitioners*, AURIL, 2003, www.auril.org.uk/webpages/

10. *Benchmarking Industry Science Relationships*, OCDE, 2002, www.oecd.org

11. La figure 1 a été aimablement fournie par Philips et la figure 2 par TNO.

Annexe 1 – Mise en œuvre des lignes directrices par les entreprises

La responsabilité de la mise en œuvre du partenariat responsable incombe à l'entreprise. La portée et la méthode de cette mise en œuvre dépendront dès lors de son organisation, de ses priorités et de sa stratégie. Les recommandations suivantes proposent trois niveaux d'adhésion pour la mise en œuvre des lignes directrices décrites dans le présent guide.



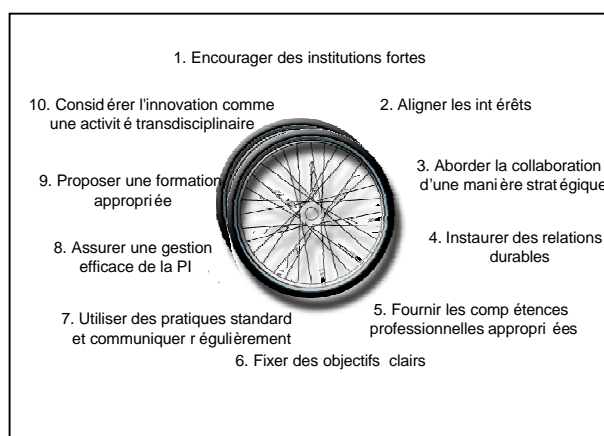
Niveau d'entrée	Pertinence par rapport aux lignes directrices									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La collaboration avec les organismes publics de recherche est reconnue comme élément stratégique important pour l'acquisition de connaissances et de technologies.			■							
Des responsabilités ont été attribuées à des collaborateurs clairement identifiés et correctement formés en vue de mettre sur pied et de garantir la réussite des projets de collaboration.					■					
Avant la mise sur pied de tout nouveau projet, ces agents de coordination s'assurent que les partenaires appropriés ont été identifiés, les intérêts mutuels analysés, et des objectifs et des conditions équilibrés fixés et convenus.		■								
Il existe des accords de recherche qui fixent des plannings et des objectifs détaillés, qui font l'objet de procédures de mise en œuvre à un niveau de détail approprié et qui reçoivent un soutien professionnel adéquat.					■	■				
Des agents de coordination ont été désignés pour superviser l'efficacité des projets, rédiger des rapports réguliers et prendre des mesures pour améliorer l'efficacité future grâce à des procédures appropriées.				■		■				
Des procédures sont en place pour garantir que les résultats qui requièrent une protection par brevet soient identifiés et protégés rapidement, afin de permettre leur publication dans des revues scientifiques dans un délai raisonnable, normalement inférieur à six mois.	■	■								
L'entreprise vérifie que les conditions d'embauche du personnel engagé par ses partenaires dans le cadre de projets de recherche en collaboration sont équitables.	■	■								

Niveau expert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Il existe des procédures visant à garantir que les droits aux résultats obtenus par le partenaire public, y compris la propriété intellectuelle en amont, soient uniquement réclamés lorsqu'ils sont raisonnablement nécessaires à des fins de commercialisation et que ces demandes soient compensées par des droits d'utilisation dans des applications non concurrentes.		▨				▨		▨		
L'entreprise est consciente des domaines de connaissance pour lesquels il est dans l'intérêt public de développer des relations exclusives à long terme avec des OPR spécifiques.		▨				▨				
Des procédures reconnues comme constituant la «meilleure pratique» sont en place pour garantir une rémunération équitable pour les droits d'utilisation exclusifs et non exclusifs, que ce soit via une licence ou via l'attribution de la propriété. Lorsque ces procédures obligent l'entreprise à développer ces droits, ce processus est géré avec la diligence qui convient. Les procédures prévoient en outre des mécanismes de réversion de ces droits aux partenaires ou qui permettent de les rendre non exclusifs.		▨				▨		▨		
Des programmes de formation du personnel garantissent que le personnel qui participe à des activités de recherche en collaboration reçoive une formation adéquate par rapport au partenariat responsable. Les volets de cette formation spécifiques au partenariat sont dispensés conjointement avec le partenaire public.				▨		▨	▨			
La mise sur pied et la gestion des projets reflètent la parfaite compréhension des aspects transdisciplinaires, en vue de garantir la disponibilité de compétences.										▨
Des mécanismes sont en place pour améliorer la qualité de la recherche en collaboration à travers des programmes d'échange.							▨			

Niveau stratégique	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dans le cadre de sa vision à long terme, l'entreprise a défini des politiques claires par rapport à tous les aspects de la recherche en collaboration. Ces politiques sont largement comprises et soutenues aux plus hauts échelons de la direction et sont rendues publiques à des fins d'examen externe. Les progrès sont surveillés et rendus publics de façon régulière. La valeur de ces politiques pour l'entreprise est évaluée et expliquée dans les communications qu'elle adresse aux actionnaires.			▨	▨		▨				
L'entreprise a identifié les universités et les organismes publics de recherche avec lesquels elle souhaite travailler à long terme et elle a conclu des partenariats avec eux. Ces institutions ont été sélectionnées selon leurs compétences et leur pertinence.				▨		▨	▨			
Les relations avec ces instituts sont gérées au niveau des cadres supérieurs de l'entreprise et s'étendent au-delà des paramètres des projets de recherche individuels. Elles visent à renforcer l'institution publique.			▨	▨						
L'entreprise peut collaborer avec des institutions d'autres pays aussi efficacement que sur son propre territoire.			▨							
L'entreprise contribue activement à des formations universitaires qui développent la prise de conscience vis-à-vis des processus d'innovation et de la gestion de la propriété intellectuelle. Ces formations incluent des activités "pratiques" conçues pour offrir des environnements d'apprentissage sûrs.	▨									
Le niveau de confiance clair et évident qui existe entre les partenaires facilite la mise sur pied de nouveaux projets, le développement de nouvelles collaborations avec de nouveaux partenaires et l'arrêt de collaborations avec des partenaires existants.		▨								
Les modalités des contrats, la gestion des droits de propriété intellectuelle, les paiements et la qualité de la gestion des projets dépassent les attentes et sont considérés comme équitables par tous les partenaires.	▨	▨								

Annexe 2 – Mise en œuvre des lignes directrices par les universités

La responsabilité de la mise en œuvre du partenariat responsable incombe à l'université. La portée et la méthode de cette mise en œuvre dépendront dès lors de son organisation, de ses priorités et de sa stratégie. Les recommandations suivantes proposent trois niveaux d'adhésion pour la mise en œuvre des lignes directrices décrites dans le présent guide.



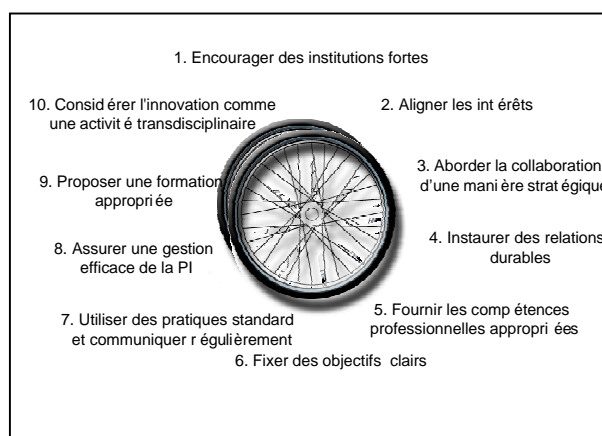
Niveau d'entrée	Pertinence par rapport aux lignes directrices									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
L'université reconnaît au plus haut niveau que le partenariat responsable avec l'industrie soutient ses missions en matière d'éducation et de recherche et favorise l'innovation et le développement.	■	■	■							
Il existe des réglementations s'appliquant à tous les chercheurs concernant : - la propriété première des résultats de la recherche par l'institution; - le financement de la recherche en collaboration; - l'élaboration de rapports et la gestion des conflits d'intérêt; - l'implication des étudiants dans la recherche commerciale.			■							
Le personnel chargé du transfert des connaissances aide les chercheurs à définir les conditions des accords de collaboration avec l'industrie et s'occupe des aspects liés à la propriété intellectuelle.					■					
Les accords de recherche sont formulés de manière à définir clairement les intentions des parties, les objectifs de la recherche, les réalisations escomptées, les responsabilités des parties et l'utilisation des résultats et des informations en amont.						■	■			
Des procédures sont en place pour revoir les résultats de la recherche avant leur publication afin d'examiner leurs applications potentielles et de demander une protection de la PI, le cas échéant en concertation avec le partenaire.					■		■	■		
Des procédures sont en place afin de protéger les informations confidentielles et d'éviter la divulgation et la contamination sans faire peser de fardeau irréaliste.			■			■	■			
Les chercheurs sont motivés pour mener une recherche en collaboration, que ce soit en termes d'intérêt scientifique, d'honoraires en cas de succès ou des deux.							■	■		

Niveau expert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La fonction de transfert des connaissances garantit que les droits non retenus par le partenaire commercial soient correctement identifiés et que leur utilisation soit encouragée à des fins de recherches complémentaires ou de commercialisation.		▨				▨		▨		
L'université a identifié les domaines d'excellence et les droits de propriété intellectuelle pouvant être utilisés dans le cadre de la recherche en collaboration avec des partenaires industriels.					▨	▨	▨			
Des procédures sont en place en vue de superviser l'utilisation de technologies sous licence par les partenaires commerciaux et de garantir la distribution des recettes d'une manière qui encourage la recherche et l'innovation.							▨	▨		
L'université recherche une protection par brevet chaque fois que celle-ci est susceptible d'augmenter les chances de transformation des résultats de la recherche en applications utiles. Elle consulte son partenaire privé (l'entreprise) afin de déterminer l'approche la plus efficace.							▨	▨		
Des programmes de formation sont proposés aux chercheurs et aux professionnels du transfert des connaissances par rapport aux aspects pertinents de la gestion des projets de recherche, de l'innovation et de la propriété intellectuelle, suivant le cas, conformément aux principes du partenariat responsable.		▨			▨	▨			▨	
Les équipes de recherche sont constituées et gérées en tenant compte de la disponibilité des compétences et des aptitudes nécessaires dans toutes les disciplines concernées.	▨	▨		▨						▨
Le cas échéant, une interaction directe entre l'université et les scientifiques du partenaire industriel est encouragée au travers de groupes directeurs ou d'équipes mixtes.			▨	▨			▨			▨

Niveau stratégique	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
L'université a défini des politiques claires concernant la recherche en collaboration avec l'industrie. Ces politiques sont largement communiquées, comprises et soutenues par la direction de l'université et les chercheurs. Les progrès sont surveillés et rendus publics régulièrement. La valeur de ces politiques pour l'université est reconnue, évaluée et expliquée au grand public et aux parties intéressées.	▨	▨	▨			▨				
L'université a identifié les entreprises et groupes d'entreprises, les pouvoirs publics et les organisations de recherche avec lesquels elle souhaite établir des relations à long terme en vue de développer l'excellence de la recherche.	▨	▨	▨	▨		▨	▨			
Les relations à long terme avec les partenaires industriels sont supervisées au niveau approprié de la direction de l'université et/ou de la faculté afin de garantir l'alignement correct des intérêts sans mettre en péril la mission de l'université.	▨	▨	▨	▨		▨	▨			▨

Annexe 3 – Mise en œuvre des lignes directrices par les organisations de recherche et de technologie

La responsabilité de la mise en œuvre du partenariat responsable incombe à l'institution. La portée et la méthode de cette mise en œuvre dépendront dès lors de son organisation, de ses priorités et de sa stratégie. Les recommandations suivantes proposent trois niveaux d'adhésion pour la mise en œuvre des lignes directrices décrites dans le présent guide.



	Pertinence par rapport aux lignes directrices									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Niveau d'entrée										
La collaboration avec les entreprises est reconnue comme un élément stratégiquement important de la mission des ORT.			■							
La collaboration avec les entreprises est perçue par les ORT comme un élément fondamental des programmes de développement des connaissances régis par la demande.			■							
Les chercheurs font partie d'une organisation de R&D professionnelle et, à ce titre, sont soutenus par un personnel interne professionnel (juridique, financier, DPI) en vue de garantir le succès des projets de collaboration.					■					
Les accords de collaboration (stages en entreprise, échange de chercheurs, projets de recherche en collaboration) sont soutenus par le personnel de l'entreprise et supervisés par le conseil d'administration de l'ORT.		■			■					
Les accords de recherche fixent des plannings et des objectifs précis et sont mis en œuvre par des procédures au sein du cadre institutionnel approprié.						■				
L'unité de recherche concernée définit les domaines de recherche et les objectifs du projet de collaboration, qui concordent avec les objectifs stratégiques de l'ORT. La supervision des efforts de collaboration est réalisée par les chercheurs concernés et par leurs pairs, qui font un rapport aux autorités compétentes.			■		■		■			
L'unité de recherche peut compter sur des procédures efficaces visant à garantir que les résultats qui nécessitent des droits de propriété intellectuelle et une propriété par brevet soient identifiés et fassent l'objet d'une demande de droits.					■		■		■	

Niveau expert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Le personnel qualifié de l'entreprise veille à ce que les droits aux résultats obtenus par les chercheurs, en ce compris les droits de propriété intellectuelle, soient gérés conformément aux réglementations en vigueur et aux accords conclus avec les partenaires.		▨				▨		▨		
Un personnel qualifié au sein de l'entreprise est en place pour garantir la rémunération des droits d'utilisation, préparer les demandes de brevet, délivrer des licences, sur la base de l'évaluation des moyens de compensation appropriés.				▨	▨	▨	▨			
Des programmes de formation ciblés sur les chercheurs ou le personnel garantissent que les collaborateurs de l'ORT reçoivent des explications et une formation appropriée par rapport au partenariat responsable. Les parties de cette formation relatives au partenariat sont co-organisées avec d'autres ORT et des partenaires privés, suivant le cas.	▨	▨			▨		▨		▨	
Les projets sont mis sur pied et gérés par les acteurs concernés au sein de l'ORT – unités de recherche, départements, parcs scientifiques, incubateurs, centres interdépartementaux, etc. Ils doivent présenter une masse critique optimale et une approche interdisciplinaire. Ils doivent faire l'objet d'une supervision scientifique et administrative par les autorités compétentes (pairs et administrateurs juridiques/financiers).	▨	▨		▨						▨
Des mécanismes sont en place pour améliorer la qualité des efforts de collaboration via l'évaluation par les partenaires, de la recherche et de l'échange des meilleures pratiques et de l'étalonnage.	▨		▨	▨			▨			

Niveau stratégique	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
L'ORT a mis en place des politiques claires concernant les objectifs et les perspectives de la recherche en collaboration, ainsi que leur rôle et leur statut par rapport à la mission de l'ORT. Ces politiques sont comprises et soutenues par la direction et rendues publiques à des fins d'examen externe.	▨		▨			▨				
L'ORT a identifié les entreprises et les groupes d'entreprises, les pouvoirs publics et les organisations de recherche avec lesquels elle souhaite entretenir des relations à long terme en vue de développer des connaissances et un savoir-faire régis par la demande d'une manière à la fois efficace et effective. Il est généralement admis que cet objectif présente un intérêt commun pour le secteur privé, pour l'ORT en termes de continuité et de qualité, et pour la société en général grâce à la mise en place d'un mécanisme d'innovation ajoutant de la valeur aux investissements publics. Des représentants de l'organisation partenaire participent au conseil d'administration à titre de membres afin de renforcer les relations à long terme.	▨		▨	▨		▨	▨			
La direction de l'ORT participe à des activités visant à promouvoir la sensibilisation vis-à-vis des sciences et des technologies, la diffusion des connaissances et le rôle stimulant que les ORT et les réseaux d'ORT peuvent jouer dans une perspective mondiale. Ces activités s'étendent au-delà des projets de recherche individuels mais constituent un pan essentiel pour l'instauration de relations solides avec les partenaires, basées sur la confiance et les avantages mutuels et sans lesquelles les projets individuels ne réussiraient pas.	▨		▨			▨	▨			▨
La direction de l'ORT stimule la participation à des partenariats privé-public, tels que des plates-formes technologiques européennes, en tant qu'environnements stimulants pour les programmes et projets de collaboration stratégique à long terme.	▨	▨	▨							▨
Une partie de la stratégie consiste à promouvoir l'esprit d'entreprise au niveau interne, parmi les membres du personnel. La collaboration à long terme avec l'industrie est considérée comme un terrain d'apprentissage de l'esprit d'entreprise, en particulier lorsqu'elle s'accompagne d'une politique d'échange et de mobilité active. Les ORT deviennent un débouché naturel pour de nombreux étudiants de troisième cycle en créant un climat professionnel au carrefour entre l'enseignement universitaire et le marché, en permettant de faire de la recherche et d'acquérir de l'expérience par rapport à la création d'une valeur économique nette dans des projets de collaboration.	▨	▨	▨	▨						
Une confiance mutuelle existe grâce à des objectifs transparents, à une communication adéquate et à un portefeuille croissant de projets fructueux. Les politiques sont internalisées dans des stratégies centrales. Le niveau clair et évident de confiance facilite la mise sur pied de nouveaux projets, le développement de nouvelles collaborations avec de nouveaux partenaires et l'arrêt de collaborations avec des partenaires existants.	▨	▨		▨						

Annexe 4 – Le rôle des gouvernements

Un des rôles clés des gouvernements consiste à créer les conditions nécessaires à l'amélioration du transfert de connaissances créateur de valeur. Nous proposons des approches visant à encourager les deux principes du partenariat responsable, à savoir:

- l'exploitation maximale de la recherche publique et
- l'exploitation responsable de la recherche publique.

Les associations impliquées dans ce programme sont conscientes que les organismes publics de recherche (les universités et les instituts de recherche) et les entreprises sont là pour servir des finalités capitales, mais néanmoins distinctes. Le but des entreprises n'est pas d'obliger les OPR à participer à des activités commerciales de transfert des connaissances au détriment des activités de recherche et d'éducation, pas plus que les OPR ne souhaitent forcer les entreprises à adopter des pratiques non viables d'un point de vue commercial. Nous pensons au contraire qu'un transfert efficace des connaissances est possible sans porter préjudice à l'éducation et à la formation, à la réalisation de recherches de qualité et à l'introduction effective de produits sur le marché. Nous avons dès lors tenté de formuler des propositions sur la manière d'atteindre ce résultat.

Une science forte, une industrie solide, une bonne interconnexion

- 1 Les avantages pour les économies sont maximaux lorsque les résultats de la recherche sont pleinement exploités. Le partenariat responsable ouvre davantage de perspectives dans ce sens. Sans un engagement substantiel d'aval en amont tel que celui que la présente initiative vise à promouvoir, il sera impossible d'atteindre les objectifs politiques contenus dans la déclaration de Lisbonne.
- 2 Nous encourageons dès lors les gouvernements à se préoccuper avant tout de créer et de soutenir les conditions qui encourageront un partenariat responsable, à savoir: une base scientifique et de recherche de qualité supérieure, une industrie compétitive et des interactions solides et efficaces entre la science et l'industrie.
- 3 Pour que les organismes publics de recherche puissent contribuer efficacement à l'innovation, ils doivent adopter des stratégies adéquates et fournir les compétences professionnelles et les moyens requis pour soutenir ces stratégies. Cela exige des financements, la concentration des moyens là où ils seront les plus efficaces (c.-à-d. la liberté de les différencier en fonction des forces en présence) et l'obtention de la reconnaissance (par exemple dans le cadre des critères d'évaluation) de l'efficacité résultant du transfert des connaissances au sein de la mission choisie.
- 4 Il est probable que des configurations d'entreprises et d'OPR se développeront d'une manière dynamique, avec des hauts et des bas inévitables dans la demande. Des fonds publics doivent dès lors être disponibles pour permettre aux OPR de survivre à ces variations sans porter préjudice à l'excellence universitaire.
- 5 Les gouvernements peuvent apporter leur contribution en créant des systèmes d'information plus performants afin d'aider les entreprises (et plus particulièrement les PME) et les organismes publics de recherche à trouver des partenaires. Ils peuvent également soutenir le développement par ces entreprises et ces OPR d'un système de certification indépendant du partenariat responsable et de mécanismes efficaces de diffusion des bonnes pratiques.
- 6 Le système de brevets actuel a été conçu dans un monde d'innovation fermé caractérisé par des inventeurs isolés et individuels. L'innovation est aujourd'hui devenue un processus beaucoup plus interactif. En vue d'encourager le transfert des connaissances dans le monde actuel de la recherche en collaboration et de l'innovation conjointe, il importe d'améliorer le système de brevets et de le rendre plus cohérent au niveau international.

- 7 Il est également important d'alimenter le débat sur les possibilités d'amélioration de la mobilité de la recherche et du développement entre les secteurs privé et public, ainsi qu'au-delà des frontières nationales.
- 8 Les mesures doivent tendre vers la simplicité, la cohérence et l'efficacité, en particulier au-delà des frontières nationales et dans les règles relatives à la participation, à la propriété et aux droits d'utilisation de la propriété intellectuelle. Une ligne de conduite appropriée consisterait à garantir que les acteurs susceptibles de faire la différence considèrent qu'il est utile de participer!

Ce **Guide du partenariat responsable** est publié par les principales organisations européennes soutenant la recherche, le développement et le transfert des connaissances au sein des entreprises, des universités et des organismes publics de recherche.

L'European University Association (Association de l'université européenne, EUA) est la principale organisation représentative des universités européennes et des conférences nationales de recteurs. Elle a pour mission de promouvoir un système cohérent d'enseignement supérieur et de recherche en Europe reposant sur des valeurs communes, en soutenant et en encadrant activement ses membres, de manière à améliorer leur contribution vis-à-vis de la société.

Le but de l'EUA est d'envoyer un message cohérent depuis les établissements d'enseignement supérieur et de renforcer leur rôle dans la création de l'espace européen de l'enseignement supérieur et l'espace européen de la recherche.

ProTon Europe est un réseau paneuropéen de bureaux de transfert des connaissances en relation avec des universités et des organismes publics de recherche. Il est soutenu par la Commission européenne dans le cadre de l'initiative Gate2Growth. L'objectif ultime de ProTon Europe est d'accroître les avantages économiques et sociaux de la R&D financée par des fonds publics en Europe en développant plus avant les compétences professionnelles des travailleurs de ce domaine. Cette politique devrait en outre contribuer à la création de nouveaux produits, processus et marchés, améliorer la gestion de l'innovation et, ce faisant, stimuler la croissance économique, la compétitivité et la création d'emplois à la fois durables et de grande valeur.

L'European Association of Research and Technology Organisations (Association européenne des organisations de recherche et de technologie, EARTO) est l'association professionnelle des organisations européennes spécialisées dans la recherche et la technologie (ORT). Ses membres jettent des passerelles entre la recherche fondamentale et les applications industrielles. Parmi ceux-ci figurent des spécialistes de la résolution des problèmes liés à l'innovation et à la compétitivité dans tous les secteurs de l'industrie et des services, des développeurs de technologies, des adaptateurs et des intermédiaires de transfert, qui contribuent à assurer une exploitation plus efficace de la recherche par le monde des entreprises. Ils apportent une contribution majeure au renforcement des performances économiques de l'Europe en soutenant l'innovation dans le domaine des produits et des processus dans tous les secteurs de l'industrie et des services, de sorte qu'ils améliorent la compétitivité des entreprises européennes sur la scène internationale.

L'European Industrial Research Management Association (Association européenne pour l'administration de la recherche industrielle, EIRMA) vise à améliorer l'innovation grâce à une recherche et à un développement plus efficaces et orientés vers le marché. Ses points forts sont la mise en réseau et l'établissement de contacts personnels entre les entreprises.

L'EIRMA constitue une plate-forme de débat et d'échange d'expériences pratiques parmi les communautés professionnelles de ses membres. Ses activités soutiennent les entreprises dans le cadre de l'étalonnage et de l'amélioration de leurs processus d'innovation sous la forme d'une R&D bien gérée et suffisante et font de l'EIRMA une source incontournable d'idées et d'informations dans le domaine de la R&D à orientation économique.

EUA

*rue d'Egmont 13
B-1000 Bruxelles
Tél: +32 2 230 55 44
Fax: +32 2 230 57 51
www.eua.be*

ProTon Europe

*rue des Palais 44
B-1030 Bruxelles
Tél: +32 2 211 34 32
Fax: +32 2 218 89 73
www.protoneurope.org*

EARTO

*rue du Luxembourg 3
B-1000 Bruxelles
Tél: +32 2 502 86 98
Fax: +32 2 502 86 93
www.earto.org*

EIRMA

*46 rue Lauriston
F-75116 Paris
Tél: +33 1 53 23 83 10
Fax: +33 1 47 20 05 30
www.eirma.asso.fr*