

## Colloque des VP recherche : analyse du dispositif du mandataire unique et des créations de start-up

News Tank Éducation & Recherche -  
Paris - Actualité n°226657 - Publié le 30/08/2021 à 15:47  
Imprimé par Xavier Teissedre - abonné #13929 - le 03/09/2021 à 09:31

« Le dispositif du mandataire unique se met progressivement en place. Il n'est pas encore systématique, mais sur les sites qui l'ont déployé, on voit qu'il a l'effet bénéfique de l'accélération des modalités de gestion, que ce soit sur la chaîne des partenariats ou la chaîne de la propriété intellectuelle », déclare [Caroline Dreyer](#), présidente du Réseau Satt (Sociétés d'accélération du transfert de technologies) et de la Satt Conectus, lors de la table ronde du colloque annuel des VP (Vice-président(e)) recherche et valc consacrée au transfert de la recherche, à Sorbonne Université le 25/08/2021. Imprimer

Le mandataire unique désigné au sein d'une UMR (Unité mixte de recherche) est l'établissement à qui l'on confie la gestion, l'exploitation et la négociation de l'innovation lorsqu'il y a "copropriété publique" sur les titres de PI (Propriété Intellectuelle) (propriété intellectuelle).

Initié en janvier 2020, et issu de la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) avec un objectif de mise en œuvre complète sous deux mois dans toutes les UMR françaises, le dispositif du mandataire unique n'était appliqué que dans « 70 % des unités dont le CNRS (Centre national de la recherche scientifique) avait la tutelle au 30/06 », indique [Jean-Luc Moullet](#), directeur de l'innovation de l'organisme, également présent à la table ronde.

Pour autant, l'objectif de 100 % d'application devrait être atteint « d'ici la fin 2021, au rythme des renouvellements d'accord de site », précise-t-il.

Si l'utilisation du MU (Mandataire unique) (mandataire unique) se démocratise bien, c'est d'abord parce qu'il fournit des « documents standardisés pour la négociation des contrats », indique Caroline Dreyer. Mais Jean-Luc Moullet ajoute que son succès est aussi dû à d'autres outils complémentaires comme l'arrêté qui « définit les conditions de répartition des frais de gestion du MU, car cela clarifie les choses » ou encore la "règle" des 30/70 qui « fixe la répartition des cotes-parts de co-propiété entre les copropriétaires publics et s'applique quasi automatiquement ».

Pour [Catherine Xuereb](#), présidente de [Toulouse INP](#) et VP de la commission R&I (Recherche et innovation) à la CPU (Conférence des présidents d'université), « petit à petit, nous allons donc peut-être vers un modèle unique de la relation contractuelle entre les établissements ».

### « 95 % des cas résolus sur les sites s'étant frottés au mandataire unique »

Catherine Xuereb déclare avoir commencé à « aborder la question du MU au niveau de la CPU en demandant aux établissements comment ils l'avaient mis en œuvre. On nous a répondu que 95 % des cas avaient été résolus sur les sites s'étant frottés au MU ». Cependant, selon elle, « il faut se poser la question de l'objectif académique du MU ». Selon elle :

- « soit on l'utilise pour rendre de meilleurs services aux UMR (Unité mixte de recherche), de la rapidité, de la facilitation. Cela avait été noté dans le GT (groupe de travail) 3 de la LPR (Loi de programmation de la recherche pour les années 2021 à 2030 et portant diverses dispositions relatives à la recherche et à l'enseignement supérieur) que ce type de dispositif manquait dans la gestion de notre politique contractuelle et de transfert ;
- soit il s'agit surtout d'équilibre entre les établissements et les tutelles, et donc d'un partage du gâteau de la gestion et de la PI (Propriété Intellectuelle). Il y a alors l'idée que l'établissement MU puisse avoir la main sur la PI et donc apparaître comme étant l'établissement "sachant" qui détient la clé de l'innovation pour irriguer le territoire ».

Ainsi, la présidente de [Toulouse INP](#) s'interroge : « Est-ce que le MU tel qu'il est défini aujourd'hui sera le dispositif final ? Est-ce la solution ? Est-ce que d'autres propositions plus intégratives seront proposées par les PUI par exemple ? ».

#### Des efforts à fournir dans le partage d'informations au sein des UMR

« Avant de parler de modèle unique de contractualisation, je pense qu'il y a quelque chose à faire au niveau zéro c'est-à-dire au niveau du partage d'information dans les UMR, sur ce qui se passe de part et d'autre des services de gestion », pointe Jean-Luc Moullet.

« Je suis stupéfait du fait que l'échange d'informations sur les contrats gérés ne soit pas fluide. Ici je parle même tout bêtement d'échange de fichiers Excel ou Word pour avoir une bonne information réciproque de ce que chaque entité gestionnaire d'une même UMR fait pour le compte de l'autre. »

### Un partage sur une base « proportionnelle à l'implication des entités et tutelles principales » (CNRS)

Pour Jean-Luc Moullet, dans la mise en application du MU, le mot d'ordre du CNRS à ses délégations régionales était que « le "partage" des unités pour la désignation du mandataire unique se fasse sur une base raisonnable et relativement proportionnelle à l'implication des entités et des tutelles principales pour chacune des unités ».

*« Cette notion de proportion consiste à dire qu'au niveau d'un site donné, il faut que chacune des tutelles principales d'unité puisse s'y retrouver et soit elle-même MU d'une unité ou d'un certain nombre au prorata de leur implication sur le site », détaille-t-il.*

### « Des frottements là où les choses se passaient bien avant »

Jean-Luc Moullet observe que si « de manière générale les choses se passent bien, paradoxalement, là où il y a le plus de frottements, c'est là où les choses se passaient bien avant ».

En effet, « sur les sites où il y avait une très forte habitude de collaboration et de coordination entre les différents acteurs et où la logique d'attribution à une des tutelles était bien ancrée, les acteurs n'ont pas compris pourquoi s'enfermer dans un cadre contraignant alors qu'on peut avoir plus de souplesse et que c'est bien géré localement ».

### Un dispositif difficile à évaluer

« En pratique, comment mesure-t-on l'impact du MU ? On a l'intuition que les choses se passent bien, mais nous n'avons pas de métrique, d'indicateur qui nous dit combien de temps on met pour signer les accords de copropriété, etc. On ne sait pas démontrer que la mesure est bénéfique », souligne le directeur innovation du CNRS.

Selon Caroline Dreyer, « le point d'amélioration du dispositif est sa généralisation à tous les établissements, puisque bien souvent dans les laboratoires de recherche il y a plusieurs tutelles. Si toutes pouvaient adhérer au principe d'application du MU, au même principe de contractualisation sur des documents standards sur les accords de copropriété, ce serait un gain énorme ».

### La problématique des équipes de négociation

« De nouveaux métiers arrivent pour composer les équipes derrière les négociations de contrat. On n'est pas très loin de l'époque où c'est le chercheur lui-même qui négociait et fixait ses prix. Il y a encore des endroits où c'est comme ça que ça se passe », indique Catherine Xuereb.

« Dans ces cas-là, il peut y avoir des problèmes déontologiques car les universités et ONR (Organismes nationaux de recherche) sont des structures publiques et la façon dont nous négocions des contrats avec des entreprises doit forcément répondre à des règles. Sinon nous passons à côté du fondement de nos missions », estime-t-elle.

### Transfert par création de start-up : « Une hypervalorisation des actifs » (J-L Moullet)

Si Bpifrance ambitionne d'atteindre un rythme de 500 start-up créées par an d'ici dix ans pour se conformer aux objectifs de la LPR, Jean-Luc Moullet assure que le phénomène n'est « pas nouveau au CNRS. Depuis une vingtaine d'années, nous créons 80 à 100 start-up par an depuis les UMR dont nous assurons la tutelle ».

### À dix ans, « 60 % des start-up créées au CNRS sont encore en vie »

Selon lui, « la très bonne nouvelle, c'est que le taux de survie de ces start-up est extraordinaire : à plus de dix ans, 60 % sont encore en vie, soit deux fois le taux national. De manière plus discriminante, parmi elles, un peu moins de 20 % sont en supercroissance ».

En revanche, Jean-Luc Moullet pointe le fait qu'un peu moins de « la moitié sont dans la situation inverse, elles sont toujours en vie mais vivent dans des activités de prestation de service et de conseil plus que d'activités industrielles ». Et c'est ici qu'il faut donc se poser la question de « quel type de start-up on veut créer », souligne-t-il.

### Dans l'attente de l'AAP Maturation/Prématuration

*« Si c'est juste pour faire de la volumétrie, dans une économie limitée en termes de moyens, on a besoin d'une approche plus qualitative pour focaliser notre capacité d'accompagnement sur les meilleurs projets, ceux qui ont les meilleures perspectives en termes de création d'emplois et de génération de CA (Chiffre d'affaires).*

*Cette stratégie ne peut s'accentuer sans moyens supplémentaires, d'où notre forte attente de la publication de l'AAP (Appel à projets) Maturation/Prématuration. »*

### Un phénomène « un peu spéculatif »

Jean-Luc Moullet observe « qu'en aval, les fonds de private equity ont beaucoup d'argent, vont payer très chers les actifs » des start-up créées. « Cela crée un appel d'air de la part des VC qui vont du coup mettre beaucoup d'argent pour développer de belles start-up. Enfin, quand on remonte la chaîne, vu l'importance des fonds publics dédiés, cela crée un appel d'air pour la création d'encre plus de start-up », poursuit-il.

*« Finalement, on est peut-être devant un phénomène un peu spéculatif. Je vois certains marchés sur lesquels les niveaux de valorisation sont complètement déconnectés à la fois du niveau de maturité industrielle des start-up dont on parle, mais aussi de leur niveau de maturité technologique - je pense ici au quantique par exemple. C'est une hypervalorisation de ces actifs », conclut-il.*

### « Aujourd'hui, nous sommes plus attentifs à la qualité des projets » (C. Dreyer)

Caroline Dreyer souscrit à cette observation et ajoute que « Le modèle de transfert de technologies par la création d'entreprise devient la stratégie privilégiée car il y a une stratégie nationale de start-up nation, des indicateurs à atteindre ».

Pour autant, elle rappelle que « La réalité d'une start-up n'est pas simple et ce modèle ne doit être choisi que dans un environnement favorable, avec une capacité de développement et de pérennisation ».

« J'ai connu 1999 et les premiers incubateurs nés de la loi Allègre. Nous étions alors sur du quantitatif, il fallait créer des start-up de partout. Beaucoup ont périclité depuis. Aujourd'hui, nous sommes plus attentifs à la qualité des projets, on renforce la PI qui est essentielle pour convaincre les investisseurs. Ces derniers réalisant ce qu'on appelle une due diligence, c'est-à-dire qu'ils examinent le projet sous tous ses prismes. »

### « Tous les chercheurs ne peuvent pas devenir CEO (Chief executive officer) »

Pour la présidente du Réseau Satt, les équipes formées pour diriger ces nouvelles start-up sont aussi importantes. « On passe le message aux jeunes chercheurs que demain ils seront tous CEO et ont le profil pour. Or on sait que ce n'est pas le cas. La place du scientifique est essentielle mais il doit être accompagné par des personnes ayant un profil business pour définir la stratégie de l'entreprise », souligne-t-elle.

Catherine Xuereb renchérit : « Pour accompagner cette dynamique de transfert, nous avons un rôle à jouer dans l'acculturation en amont. Il faut former les équipes comme il faut sans obliger les chercheurs à devenir CEO. »

### Ne pas oublier le transfert classique vers les PME (Petites et moyennes entreprises)/PMI (Petite et moyenne industrie)

Si la stratégie de la prise de participation dans les start-up est de plus en plus répandue, notamment parmi les Satt (Sociétés d'accélération du transfert de technologies), Caroline Dreyer insiste : « N'oublions pas non plus nos entreprises et le modèle plus classique de transfert de technologies vers des entreprises existantes. Collectivement nous devons nous engager auprès des PME, PMI qui ont besoin des innovations de demain. Le ratio est aujourd'hui de 60/40 (création de start-up/licensing) selon une étude réalisée par les Satt. »

## Caroline Dreyer

Présidente @ Réseau Satt

Présidente @ Satt Conectus Alsace

→ [Consulter la fiche dans l'annuaire](#)

### Parcours

Depuis mars 2020	<a href="#">Réseau Satt</a> Présidente
Depuis septembre 2018	<a href="#">Satt Conectus Alsace</a> Présidente
Mai 2012 - septembre 2018	<a href="#">Satt Conectus Alsace</a> Directrice générale adjointe
Janvier 2009 - mai 2012	<a href="#">Université de Strasbourg (Unistra)</a> Directrice du département de valorisation
2008 - décembre 2011	Réseau Conectus Alsace Secrétaire générale

+

### Établissement & diplôme

2014 - 2015	<a href="#">ICN Business School (Institut commercial de Nancy)</a> Executive master of business administration
2003 - 2003	<a href="#">Institut National de la Propriété Industrielle (INPI)</a> Certificat d'animation en propriété intellectuelle

+

Fiche n° 32729, créée le 14/09/2018 à 09:54 - Màj le 26/03/2020 à 15:17

## Jean-Luc Moullet

Directeur général délégué à l'innovation @ Centre national de la recherche

scientifique (CNRS)

Date de naissance : 01/07/1969

[→ Consulter la fiche dans l'annuaire](#)**Parcours**

Mai 2019 - novembre 2019	<a href="#">Centre national de la recherche scientifique (CNRS)</a> Directeur des relations avec les entreprises par intérim
Depuis mars 2019	<a href="#">Centre national de la recherche scientifique (CNRS)</a> Directeur général délégué à l'innovation
Mai 2012 - mars 2019	<a href="#">Secrétariat général pour l'investissement (SGPI)</a> Directeur du programme « Industrie »
2010 - mai 2012	Ministère de la Défense Conseiller pour les affaire industrielles (Cabinet)
2009 - 2010	Société Sephira P-DG

+

**Établissement & diplôme**

1991 - 1994	<a href="#">Mines Paris (Ecole nationale supérieure des Mines de Paris)</a> Ingénieur des mines
1988 - 1991	<a href="#">École polytechnique (X)</a> Physique théorique

Fiche n° 34603, créée le 14/03/2019 à 14:40 - Màj le 14/11/2019 à 17:01

**Catherine Xuereb**[Vice-présidente de la Commission R&I @ Conférence des présidents d'université \(CPU\)](#)[Membre de la CP2U @ Conférence des présidents d'université \(CPU\)](#)[Présidente @ Toulouse INP \(Institut national polytechnique de Toulouse\)](#)[Directrice de Recherche CNRS au Laboratoire de Génie Chimique @ Ensiacet - Toulouse INP \(École nationale supérieure des ingénieurs en arts chimiques et technologiques\)](#)

Chevalier de l'Ordre national du mérite, elle a obtenu le prix Ademe des Techniques innovantes pour l'environnement (catégorie Dépollution de l'eau), en 2004

[→ Consulter la fiche dans l'annuaire](#)**Parcours**

Depuis janvier 2021	<a href="#">Conférence des présidents d'université (CPU)</a> Vice-présidente de la Commission R&I
Depuis janvier 2021	<a href="#">Conférence des présidents d'université (CPU)</a> Membre de la CP2U
Depuis juin 2020	<a href="#">Toulouse INP (Institut national polytechnique de Toulouse)</a>

Présidente

Avril 2012 - juin 2016

[Toulouse INP \(Institut national polytechnique de Toulouse\)](#)  
Vice-Présidente Recherche et Valorisation

Février 2007 - avril 2012

Préfecture de Région Midi-Pyrénées  
Chargée de mission Recherche et Enseignement Supérieur

+

### Établissement & diplôme

1986 - 1989

[Toulouse INP \(Institut national polytechnique de Toulouse\)](#)  
Titulaire d'un doctorat génie des procédés

1983 - 1986

[Ensiacet - Toulouse INP \(École nationale supérieure des ingénieurs en arts chimiques et technologiques\)](#)  
Ingénieur diplômé

---

Fiche n° 28720, créée le 08/02/2018 à 15:51 - Màj le 27/08/2021 à 11:13