

Avant-propos de Madame Frédérique VIDAL
Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

Renforcer la troisième mission de l'université pour l'innovation technologique et la « deeptech »

Avant-propos de Madame Frédérique VIDAL
Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

Renforcer la troisième mission de l'université pour l'innovation technologique et la « deeptech »



Valérie MERINDOL
David W. VERSAILLES
Chaire newPIC
PARIS SCHOOL OF BUSINESS

Paris, Janvier 2021



Dépôt légal : janvier 2021

DOI: 10.6084/m9.figshare.13523861

Téléchargement du rapport

<http://deeptech.newpic.fr>

<http://lelab.bpifrance.fr>



ÉQUIPE DE RECHERCHE

Ce projet de recherche a été animé par **Valérie MÉRINDOL et David W. VERSAILLES**, enseignants chercheurs à **Paris School of Business** et co-directeurs de la **chaire newPIC** (nouvelles pratiques pour l'Innovation et la Créativité).

L'équipe de recherche était également composée de

- **Ekaterina BESSON**, Professeur associée à Paris School of Business
- **Claire SAGALOW** et **Théophile MIREPOIX**, étudiants en Master 2 dans la spécialisation « Business Consulting » de Paris School of Business, qui ont réalisé leur mémoire de Master sur les aspects spécifiques à la relation avec l'industrie, avec un prisme particulier sur les grands groupes industriels engagés dans des projets en lien avec la « deeptech ».
- Mise en page et PAO : ISK Consulting SA, www.iskconsulting.net

Réserve de responsabilité

Les propos tenus dans ce Livre Blanc n'engagent que les auteurs.

POINTS DE CONTACT

- **Mme Pascale RIBON**
Directrice Deeptech—Bpifrance
✉ pascale.ribon@bpifrance.fr
- **Mme Elise TISSIER**
Directrice, Bpifrance Le Lab
✉ elise.tissier@bpifrance.fr
- **Prof Valérie MÉRINDOL**,
✉ vm@newpic.fr
- **Prof David W. VERSAILLES**,
✉ dww@newpic.fr



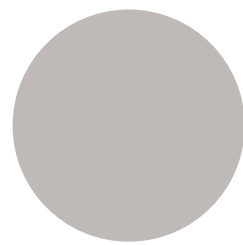
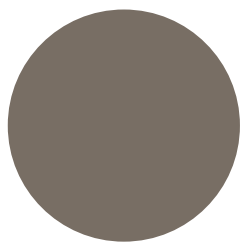
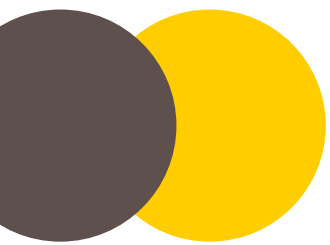
Les auteurs expriment leur gratitude aux commanditaires de cette étude pour leur soutien renouvelé et leur confiance.

Nos remerciements vont en particulier à

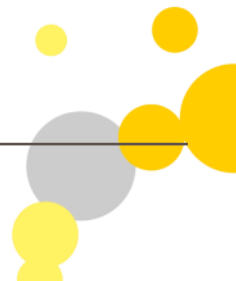
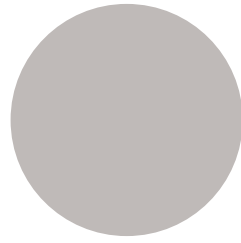
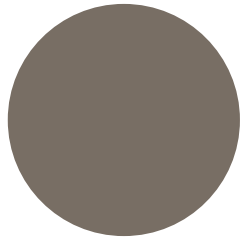
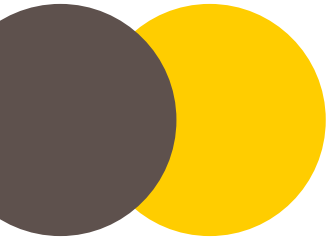
- **Mme Pascale RIBON**
Directrice Deeptech—Bpifrance
- **Mme Elise TISSIER**
Directrice, Bpifrance Le Lab

Les auteurs tiennent à remercier l'ensemble des personnes interviewées pour réaliser cette étude : représentants des universités, enseignants chercheurs et chercheurs, animateurs et fondateurs de plateformes d'innovation et d'open labs, étudiants, créateurs de startup, représentants des institutions locales et régionales, responsables de structures d'incubation et d'accélération, responsables de structures de transfert technologique

Tous ont accepté de se rendre facilement disponibles pour échanger avec nous sur le sujet et apporter leurs points de vue.



SOMMAIRE	7
AVANT-PROPOS DE MADAME LA MINISTRE FRÉDÉRIQUE VIDAL	9
PRÉFACE DE BPIFRANCE	11
EXECUTIVE SUMMARY	15
INTRODUCTION	21
Les défis de la « troisième » mission de l'université	24
Objectif de ce livre blanc	27
Méthode de travail retenue	28
Les trois sites universitaires retenus pour l'analyse	30
Plan du rapport.....	31
1. DU SOUTIEN À L'ENTREPRENEURIAT	
VERS L'ÉMERGENCE DE L'UNIVERSITÉ « ENTREPRENEURIALE »	33
1.1. Favoriser l'entrepreneuriat : quels objectifs et quel impact ?	35
1.2. Les multiples facettes du soutien à l'entrepreneuriat au sein des universités	41
1.3. La sensibilisation à l'entrepreneuriat	48
1.4. L'accompagnement à la création d'entreprises au sein des universités.....	53
2. LES RESSOURCES MOBILISÉES PAR L'UNIVERSITÉ « ENTREPRENEURIALE »	77
2.1. Les ressources physiques : l'accès aux espaces de coworking et à l'hôtellerie d'entreprise	79
2.2. Les ressources technologiques : l'utilité des fablabs et des plateformes technologiques	82
2.3. Les ressources humaines : variété des profils pour accompagner l'entrepreneuriat	96
3. L'UNIVERSITÉ « ENTREPRENEURIALE » DANS LA DYNAMIQUE DE L'ÉCOSYSTÈME	103
3.1. Animer et développer des écosystèmes entrepreneuriaux sur le territoire	105
3.2. Créer la complémentarité et la continuité des parcours entrepreneuriaux	118
4. LES RELATIONS ENTREPRISES :	
ADAPTER LES COLLABORATIONS AUX TYPES D'ENTREPRISES	131
4.1. Les grandes entreprises : aller vers des démarches d'open innovation	134
4.2. Les défis pour adapter une offre recherche et formation aux spécificités des PME-ETI	142
5. LES ACTIVITÉS TRANSVERSES	165
5.1. La gestion du campus dans une perspective de soutien à l'innovation	167
5.2. Le transfert technologique et la gestion de la propriété intellectuelle	175
6. LES LEÇONS À TIRER POUR RENFORCER LA « TROISIÈME » MISSION	187
6.1. Changer de perspective pour mieux contribuer à la gestion des enjeux socio-économiques	189
6.2. Les leçons à tirer pour favoriser l'entrepreneuriat	193
6.3. Les leçons à tirer pour renforcer les relations avec les entreprises (hors startups)	197
6.4. Changer d'échelle : un défi majeur.....	200
6.5. Perspectives pour construire des scénarii sur la « troisième » mission.....	204
7. BIBLIOGRAPHIE ET RÉFÉRENCES	213
8. ANNEXES	219
9. LISTES ET TABLES	233



L'université est le lieu où le savoir émerge, se transmet, se transforme : entre la recherche, la formation et l'innovation, **il y a aujourd'hui un continuum qui fait sens parce qu'il rend compte de toute la fécondité de la science**. Ce continuum, cette capacité à envisager la connaissance sous tous les angles, est l'une des expressions contemporaines de la vocation universelle de l'Université. L'opposition factice entre recherche fondamentale et recherche appliquée appartient désormais au passé, tout comme la hiérarchie tacite entre la production désintéressée de connaissances et leur valorisation. Comme le disait Pasteur, **il n'y a que la recherche et ses fruits, et ceux-ci sont d'égale dignité, qu'il s'agisse de connaissances, de compétences, ou d'innovations**.

Aujourd'hui, les établissements d'enseignement supérieur sont prêts à assumer pleinement leur troisième mission. Innover, pour eux, c'est une façon d'aller au bout de leur rapport au savoir, au bout de leurs idées, au bout de leur universalité, mais aussi de leur identité territoriale. Réciproquement, **l'université révèle une autre facette de l'innovation**. Quand elle s'abreuve de science, l'innovation change d'ambition. Elle ne se contente plus d'améliorer le monde : elle le transforme, en créant des ruptures dans nos façons de vivre, de produire, de cultiver, qui sont autant de brèches par lesquelles une société plus durable, souveraine et solidaire peut advenir. **Au contact de la recherche, l'innovation se fait progrès**.

Je me réjouis donc particulièrement de l'initiative prise par Bpifrance pour susciter un projet de recherche sur la mission d'innovation des universités au sein de la chaire newPIC de Paris School of Business. **Le Livre blanc et les outils de diagnostic et d'accompagnement qui en résultent sont autant d'éléments précieux** pour alimenter notre réflexion stratégique et aider

les établissements d'enseignement supérieur à développer leur troisième mission, en synergie avec leurs activités de formation et de recherche.

Cette transformation est déjà en marche : avec le **plan *l'Esprit d'entreprendre***, nous avons commencé à semer les graines **d'une nouvelle culture de l'innovation dans les universités**, en sensibilisant l'ensemble des étudiants aux compétences de l'entrepreneur tout en proposant un accompagnement sur mesure à ceux qui ont un projet entrepreneurial.

Avec le **plan *Deep tech***, nous avons soutenu de manière inédite la création de startups à partir des découvertes des laboratoires de recherche.

Aujourd'hui, avec la **loi de programmation de la recherche**, nous ajoutons le chaînon manquant en donnant aux universités les moyens de s'affirmer comme des creusets de l'innovation intensive en technologie. Nous savons que l'innovation ne répond à aucune recette et à aucune injonction, mais nous savons aussi qu'il est en notre pouvoir de bâtir les conditions les plus favorables à son éclosion.

Cette situation idéale, c'est celle du site universitaire, parce qu'il connecte les idées, les talents et l'énergie du territoire. Or, **grâce à la LPR, nous avons désormais les outils pour passer de la théorie à la pratique en élevant le dialogue entre la recherche et l'entreprise à un autre niveau**. Les collaborations ponctuelles doivent se muer en partenariats globaux et durables, mais cette transformation repose sur une meilleure connaissance mutuelle et des liens plus étroits. C'est pourquoi demain, dans nos campus, les doctorants auront plus d'opportunités d'effectuer leur thèse dans le privé et les chercheurs plus de temps à consacrer à la création d'une start-up, à la vie d'une PME ou à la valorisation de leurs travaux, grâce à de nouveaux dispositifs comme la voie « Innovation » qui vient d'être ouverte au sein de l'Institut Universitaire de France. Demain, dans nos campus, les laboratoires communs, les chaires industrielles et les Instituts Carnot, qui sont des points de rencontres privilégiés entre les deux mondes, verront leur financement doubler. Demain, **un label « Pôle universitaire d'innovation »** signalera aux entreprises les sites universitaires qui auront su développer l'offre de service la plus lisible et les meilleures pratiques en matière de transfert.

L'innovation est la nouvelle frontière de nos universités : nous serons à leur côté dans cette conquête car, à la clé, il y a des générations plus créatives, des territoires plus dynamiques et un pays plus confiant dans le progrès.

Frédérique VIDAL

Ministre de l'Enseignement supérieur,
de la Recherche, et de l'Innovation

En 2019, l'Etat a confié à Bpifrance un vaste plan de financement destiné à faire de la France un leader de l'innovation de rupture.

Le Plan Deeptech a pour vocation de stimuler la création et le développement de startups développant des produits sur la base de technologies issues des dernières avancées de la science. Ces startups représentent aujourd'hui 10% des startups françaises. Leur donner les moyens de réussir est un enjeu clef pour notre pays car non seulement elle portent en germe les entreprises leaders de demain mais, aussi, elles créent les solutions pour faire face aux défis actuels de nos sociétés en terme de transition climatique, de biodiversité, de santé...

Ce plan s'inscrit dans la dynamique de développement de l'écosystème français d'innovation engagée depuis une dizaine d'années. La montée en puissance du capital risque français qui a mobilisé 5Md€ en 2019, et sa résilience en 2020 malgré la crise liée à la covid19, en sont des marqueurs éclatants.

Avec la mise en place du Plan Deeptech, nous avons souhaité renforcer nos liens avec les acteurs académiques sur le territoire, convaincus qu'une coopération de l'ensemble des acteurs, de la recherche, jusqu'au financement des startup, serait nécessaire pour permettre l'atteinte des objectifs.

Ce renforcement a pris de multiples aspects opérationnels comme le Deeptech Tour, la plateforme « Les Deeptech » ou encore notre participation aux conseils d'administration des SATT. Il nous a semblé aussi important de mener des travaux d'études et de les partager très largement avec ce livre blanc.

Ainsi, fidèle à ses objectifs de croiser les regards des chercheurs en sciences sociales et des entrepreneurs, Bpifrance Le Lab complète ses analyses des nouvelles formes d'innovation. Nous avons eu la chance d'observer l'émergence des plateformes d'innovation en Ile de France et en régions, ainsi que leurs évolutions voire leur pivot pour s'adapter aux besoins des utilisateurs de la plateforme, de ses partenaires et de ses clients, et parvenir à un modèle économique équilibré. L'équipe de la chaire newPIC de Paris School of Business avait caractérisé ces plateformes d'innovation par un lieu physique, une offre de services, et une communauté d'individus voire plusieurs communautés constituant un écosystème aux interactions multiples.

L'objet de ce livre blanc est de mobiliser les travaux menés ces dernières années sur les plateformes d'innovation pour éclairer, avec une nouvelle approche, le rôle des acteurs académiques en matière d'innovation qui constitue leur troisième mission après l'enseignement et la recherche. La manière de déployer cette troisième mission de l'université mérite d'être mieux comprise pour renforcer la capacité des chercheurs à devenir des acteurs clés de l'écosystème d'innovation de leur territoire.

Nous adressons nos plus vifs remerciements aux trois présidents d'université qui ont été partants pour ouvrir ce dialogue avec nous, et nous espérons que ce travail de consolidation ouvrira des perspectives fructueuses pour l'ensemble des campus académiques et, plus largement, pour tous les acteurs de la deeptech.

Paul François FOURNIER

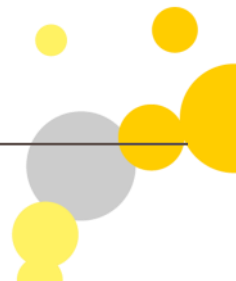
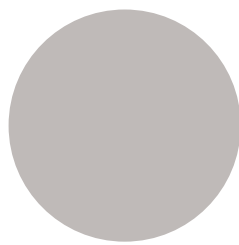
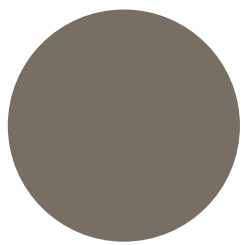
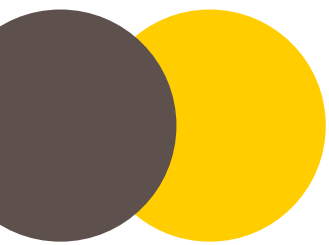
Bpifrance
Directeur exécutif
en charge de l'Innovation

Pascal LAGARDE

Bpifrance
Directeur exécutif
en charge de l'International
de la Stratégie, des Études
et du Développement

INNOVATION
BREVET
RÉVOLUTIONNE
TECHNOLOGIE
TRANSFORME RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
ACADÉMIQUE
COMPLEXE
RUPTURE
FONDAMENTALE
INDUSTRIEL
VALORISATION

Source :
Génération Deeptech
Bpifrance, 2019



Développer la « troisième » mission représente souvent un enjeu pour les universités dans la mesure où il faut introduire de la cohérence entre les deux missions de recherche et de formation, et prendre en compte les vecteurs de l'impact socio-économique de ces activités. La « troisième » mission des Universités n'est pas autonome par rapport aux missions de recherche et de formation. Elle découle de ces activités mais, en même temps, elle nécessite des modalités et des ressources spécifiques dans le cadre d'une stratégie adaptée.

Ce Livre Blanc, commandé à la chaire newPIC de Paris School of Business par Bpifrance le Lab et par la Direction Deeptech de Bpifrance, s'inscrit dans la continuité des travaux sur les plateformes d'innovation menés avec Bpifrance le Lab depuis plusieurs années. Il met en avant de bonnes pratiques et des initiatives originales développées par les universités, adossées à une dynamique d'écosystème local. Il identifie aussi les verrous au développement de la « troisième » mission des universités. Enfin, il permet de construire un raisonnement sur les capacités organisationnelles nécessaires aux universités pour déployer des stratégies qui visent à renforcer leur « troisième » mission.

Ce rapport est élaboré à partir d'une analyse de trois universités : CY Cergy Paris Université, l'Université Grenoble-Alpes et l'Université de Bordeaux. L'analyse permet de rendre compte de la diversité des situations sur le territoire national et, donc, des différences de trajectoires sur la « troisième » mission. Au-delà des spécificités propres à chaque site, ce Livre Blanc permet de mettre en perspective les évolutions, les pratiques et les verrous communs.

Trois dimensions clés de la « troisième » mission ont été étudiées : le renforcement de l'entrepreneuriat, le développement des relations avec les entreprises (hors startups) et, enfin, les activités transverses autour de la gestion des campus et du transfert technologique.

Renforcer l'entrepreneuriat : créer les conditions pour le développement de l'université « entrepreneuriale »

Les universités occupent une place de plus en plus importante sur les territoires pour favoriser la création d'entreprise et animer des écosystèmes entrepreneuriaux. Cette dynamique renvoie au modèle de l'université « entrepreneuriale » qui permet de caractériser leur rôle-clé dans les écosystèmes territoriaux pour développer l'entrepreneuriat, quelle que soit la nature de l'innovation dans les composantes « deeptech », technologiques et non technologiques.

Ce rapport met en perspective la variété des projets entrepreneuriaux qui émergent dans le contexte universitaire, en fonction de l'origine et de la nature du projet (lié à un laboratoire de recherche ou non) et des porteurs du projet (étudiants, chercheurs, etc.). Il met aussi en perspective la variété des modalités pertinentes pour favoriser le développement de ces projets à partir de dispositifs s'appuyant sur des politiques nationales et locales.

Pour développer l'université « entrepreneuriale », ce rapport propose une analyse en termes de capacités organisationnelles qui distinguent plusieurs contenus : la sensibilisation à l'entrepreneuriat, l'accompagnement des projets de création d'entreprises et, enfin, la structuration de filières de formation entrepreneuriales. Cette dernière modalité correspond en particulier à des domaines technologiques particuliers et préfigure des filières d'excellence de la création d'entreprises issues du monde académique.

Ces capacités requièrent la mobilisation de ressources humaines, physiques et technologiques issues de l'université. Les ressources physiques renvoient aux espaces de coworking et aux hôtels d'entreprises qui permettent d'accueillir des entrepreneurs sur le campus universitaire pendant des périodes plus ou moins importantes. Les ressources technologiques renvoient aux fablabs académiques et aux plateformes technologiques dont les statuts et missions sont multiples au sein de l'université. Elles constituent un vecteur important du développement des startups même si l'intensité technologique des projets varie en importance. Enfin, les ressources humaines concernent autant des personnels statutaires, enseignants-chercheurs et chercheurs, que des personnels sous contrats locaux dédiés à l'accompagnement entrepreneurial.

De fait, les ressources mobilisées montrent une forte variété. Elles n'ont pas toujours été structurées au départ pour répondre au développement de l'entrepreneuriat. En outre, leur structuration en faveur de l'entrepreneuriat implique un travail important avec l'écosystème territorial pour développer ces ressources, animer l'écosystème entrepreneurial, assurer la continuité du soutien au développement de l'entreprise lorsque les entrepreneurs sortent du périmètre immédiat de l'université. La réussite de l'université « entrepreneuriale » dépend autant de la capacité à structurer et à proposer une variété de ressources propres à l'université, que de l'aptitude à construire et à contribuer à une stratégie d'écosystème. C'est la condition pour assurer la continuité des modalités d'accompagnement des entrepreneurs en mobilisant les ressources de tous les acteurs de l'écosystème, dans une logique de complémentarités.

Renforcer les relations avec les entreprises (hors startups)

Les collaborations avec les grandes entreprises et les PME-ETI se sont structurées de longue date autour de projets collaboratifs. Toutefois, leur développement repose aujourd'hui sur des déterminants et des capacités organisationnelles de natures assez différentes.

L'enjeu des collaborations avec les grandes entreprises est de passer d'un modèle de collaboration traditionnelle fondé sur la capacité à gérer des projets collaboratifs de recherche et de formation à des formes de collaboration plus globale et flexible dans la durée, sur des thématiques larges, fondées sur des approches d'open innovation. Ce second modèle implique la capacité à intégrer facilement d'autres partenaires au fur et à mesure des projets et des contenus à traiter. Plus exigeant, ce mode de collaboration requiert aussi de mobiliser de manière cohérente un ensemble de ressources technologiques, humaines et physiques et d'inscrire les démarches dans des échéanciers temporels plus longs. Cela suppose de savoir décider de priorités pour les domaines d'excellence de l'université. Les universités doivent sélectionner des domaines (souvent associés à des activités intensives en connaissance ou de la « deeptech ») où elles sont

visibles et légitimes à la fois sur le plan de la recherche et de la formation, et pour lesquels une dynamique importante de collaboration existe déjà au niveau de leur écosystème local.

Le développement des relations avec les PME ou les ETI sur les activités recherche et formation repose sur des compétences originales. Ce type de relations reste complexe car ces entreprises ne disposent le plus souvent ni des compétences ni des ressources disponibles pour articuler les résultats de la collaboration avec leur portefeuille d'activités. Cela suppose donc que le partenaire universitaire assure un support très « aval » de la fonction traditionnelle de recherche mise en œuvre dans les laboratoires. Ces relations impliquent des ressources nouvelles importantes que les universités peinent aujourd'hui à installer en l'absence de modèle économique adapté. Les collaborations avec les PME nécessitent la présence d'enseignants-chercheurs et de chercheurs avec l'appétence pour des activités de recherche qui vont très loin dans l'applicatif et dans la maturation technologique. Elles requièrent aussi le recours à des « business developers » pour faire connaître les offres des laboratoires ou des plateformes technologiques et repérer les besoins des entreprises. Elles imposent une forte réactivité en termes de gestion contractuelle des projets et de la propriété intellectuelle. Elles supposent, enfin, la capacité à développer de nouveaux partenariats avec des acteurs d'intermédiation comme les technopoles et pôles de compétitivité pour mieux connaître les besoins des PME.

Pour les universités, l'enjeu est de définir clairement une offre de services (formation et recherche) dédiée aux PME. Elles doivent aussi décider dans quelles mesures cette offre représente un axe stratégique de leur développement, en cohérence avec les objectifs de recherche et de formation. Ce livre blanc souligne aussi les modalités pour développer des ressources adaptées au renforcement des relations avec les entreprises ainsi que les enjeux qui doivent être pris en compte au niveau de l'écosystème. C'est en particulier le cas de l'attention à porter à la qualité des interfaces avec le monde des entreprises pour améliorer les échanges.

Deux dimensions transverses pour renforcer la « troisième » mission de l'université

Pour renforcer la « troisième » mission de l'Université, un des enjeux passe aussi par l'aménagement du campus en donnant une dimension « visible » à l'innovation. Cela nécessite de travailler à la fois à sur l'aménagement des infrastructures (espaces de coworking, hôtels d'entreprise, présence de lieu totem, installation de laboratoires communs avec les entreprises) et sur l'animation de réseaux de partenaires (activités événementielles et clubs de partenaires).

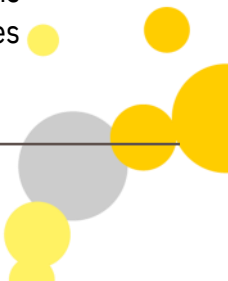
La valorisation du portefeuille de brevets et les actions de transfert technologique se sont progressivement installées à travers les SATT. Aujourd'hui, l'enjeu est de renforcer encore les modalités de détection des inventions académiques éligibles pour un projet de maturation technologique. Ce rapport met en perspective des initiatives originales dans ce domaine qui ont souvent été menées en partenariat entre les universités et les SATT. Enfin, il s'agit aussi de travailler sur l'équilibre et l'arbitrage entre le soutien aux PME du territoire et les projets de transfert technologique en faveur de la création d'entreprises.

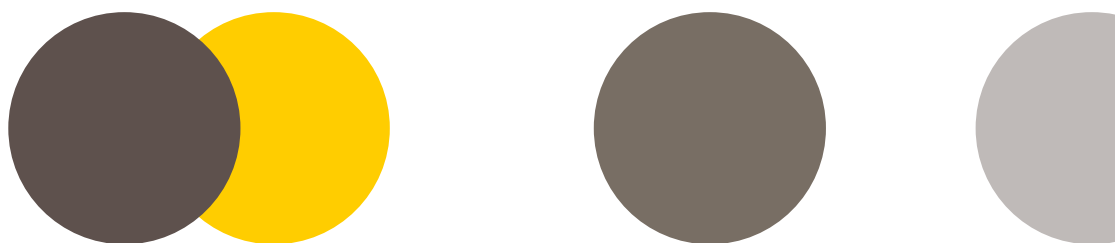
Changer d'échelle et « faire écosystème »

Aujourd'hui le constat reste à peu près le même sur tous les territoires : la « troisième » mission repose sur des démarches innovantes et dynamiques, parfois frugales en termes de ressources, mais ces activités concernent encore un nombre limité d'étudiants, de chercheurs, d'enseignants-chercheurs, et d'entreprises. Les universités se sont restructurées afin d'obtenir une taille critique suffisante pour être visibles sur leurs missions de recherche et d'enseignement, mais le passage à l'échelle sur la « troisième » mission reste à bâtir. Les universités doivent aussi évaluer dans quelle mesure leurs efforts doivent se concentrer à l'avenir sur la promotion de l'entrepreneuriat (sous toutes ses facettes) et/ou sur la collaboration avec les grandes entreprises ou les PME et ETI. Quels sont les axes stratégiques de développement de la « troisième » mission ? Où se trouve la cohérence avec les objectifs de recherche et de formation ? Pour monter en puissance, le changement d'échelle doit-il concerner l'offre de formation ? de recherche ? d'expertise ou de conseil à partir de l'activité des plateformes technologiques ? Faut-il thématiquer et cibler des thématiques prioritaires qui font sens à la fois pour le territoire et pour l'université ? Comment choisir ces cibles ? Autant de questions importantes pour prioriser les efforts et renforcer les capacités.

Le changement d'échelle suppose aussi de trouver des réponses à quatre défis.

- Le premier concerne la **professionnalisation des personnels en charge de la « troisième » mission**, ce qui passe non seulement par le renforcement des compétences dédiées à la troisième mission mais aussi par la valorisation de ces activités dans la carrière des enseignants-chercheurs et des chercheurs. Cette professionnalisation doit être prise en compte de façons différentes pour les académiques (chercheurs et enseignants chercheurs sous statuts divers) et pour les profils dédiés aux fonctions spécifiques d'administration ou de soutien à la « troisième » mission. Le besoin de valorisation des carrières concerne tous les personnels engagés dans la « troisième » mission. Les universités n'ont pas de difficultés pour recruter les profils spécifiques nécessaires. L'enjeu porte sur la capacité à proposer ensuite des mécanismes de fidélisation de ces personnels sur ces fonctions. Il faut trouver le moyen de leur proposer des perspectives d'évolution de carrière qui permettent de durcir le contenu des compétences.
- Le deuxième concerne le **partage d'une culture de l'innovation** au sein des universités, ce qui suppose des efforts de communication et la mise en avant des « pionniers » qui portent ces démarches dans la « troisième » mission. C'est un processus de longue haleine, qui se heurte à des aspects culturels, voire idéologiques, dont la réalité n'est pas du tout comparable entre sections et disciplines. Pour convaincre, il importe de montrer les contenus concrets de l'effet d'entraînement porté par la « troisième » mission sur les missions de formation et de recherche, et les effets systémiques positifs sur l'ensemble de la stratégie de l'université.
- Le troisième défi renvoie aux **moyens financiers** nécessaires pour développer la « troisième » mission. La réalité de la situation impose de rappeler que les efforts autour de certains investissements (comme les plateformes technologiques) ou les besoins constatés a posteriori sur les budgets de maintenance des équipements ont conduit à des





tentatives d'ouverture de l'université dans le seul but de rechercher des équilibres budgétaires ou de diminuer le poids des charges d'exploitation, sans jamais intégrer le raisonnement dans une véritable perspective stratégique. Quand la « troisième » mission est acceptée comme objectif stratégique, il faut alors **trouver le (ou les) modèle(s) économique(s) de l'université « entrepreneuriale »**, avec toutes les déclinaisons vers le soutien au développement des startups et des collaborations avec les entreprises (PME, ETI et grands groupes) dans le temps long. Le développement de startups reste un pari sur l'avenir, structurant pour les écosystèmes et en particulier dans la « deeptech », mais il ne faut pas minimiser l'importance du besoin de ressourcement technologique des PME et ETI dans la course à l'innovation et à la compétitivité.

- Enfin, le quatrième et dernier point important pour changer d'échelle consiste à **développer une visibilité et une légitimité dans l'orientation de l'université vers l'innovation, et à installer une marque**. Cette démarche s'opère à destination d'un écosystème et d'un territoire plus ou moins large, avec la capacité à rayonner au-delà des frontières du territoire. La visibilité et la marque constituent des dimensions essentielles pour attirer ou fidéliser les talents et, aussi, gérer des dynamiques de réseaux dans la durée. Il convient de conserver à l'esprit que la légitimité associée à une marque est décidée par les autres parties prenantes de l'écosystème sur la base de projets concrets. En France, cette marque reste encore très souvent à construire à l'échelle de la globalité de chaque université, même si de vraies réussites existent déjà sur les territoires au plan sectoriel.

A l'issue de cette analyse, ce Livre Blanc propose des scénarii pour la montée en puissance de la « troisième » mission des universités et décrit les capacités nécessaires pour rendre chaque scénario opérationnel.