

Repenser la culture de la valorisation dans les établissements de recherche du Québec

Conclusions du chantier de travail post Boot Camp 2024

6 janvier 2026

SOMMAIRE

1. Contexte et intention du document	3
2. Remerciements	3
3. Posture de lecture	4
4. Constats partagés issus des travaux	4
4.1 Obstacles culturels et institutionnels	4
4.2 Inégalités entre domaines de recherche	4
4.3 Mandat des universités et troisième mission	4
4.4 Nécessité d'une approche écosystémique	5
4.5 Aller au-delà des « licornes »	5
5. Freins et leviers identifiés	5
6. Comprendre la culture institutionnelle	6
6.1 Définition et dimensions de la culture institutionnelle	6
6.2 Enjeux associés à la culture de la valorisation	8
7. Vers des proto-recommandations	8
8. Axes de recommandations structurantes	9
8.1 Reconnaissance des activités de valorisation dans le parcours des chercheurs	9
8.2 Mise à jour des politiques de propriété intellectuelle	9
8.3 Intégration de l'innovation sociale dans les conventions collectives	9
8.4 Définition de trajectoires modèles de valorisation	10
8.5 Mise en place d'une politique de gestion du patrimoine scientifique	10
9. Passer à l'action	11

1. Contexte et intention du document

Le Québec possède un riche écosystème de recherche et d'innovation, mais le potentiel de valorisation de cette recherche demeure encore sous-exploité. Ce document de réflexion et de propositions présente les conclusions d'un chantier de travail ayant examiné les principaux obstacles à l'émergence d'une culture de la valorisation forte au sein des établissements de recherche du Québec (Universités, CCTT, établissements collégiaux et centres de recherche publics), et formule des recommandations à l'intention des décideurs et donneurs d'ordre. Selon les membres du chantier, la mise en œuvre de ces propositions contribuera à accroître l'impact sociétal de la recherche, à stimuler l'activité économique et à favoriser la création d'emplois de qualité au Québec.

Menée entre janvier 2025 et juin 2025, cette démarche collective a réuni une quinzaine de professionnelles et professionnels du secteur de la valorisation, regroupant des chercheuses et chercheurs, des courtiers et courtières d'innovation membres du Réseau des courtiers d'innovation du Québec (RCIQ), ainsi que des membres de l'équipe d'Axelys. Les échanges ont permis de croiser les perspectives, de dégager des constats partagés et d'identifier des leviers concrets pour faire évoluer les pratiques et les cadres institutionnels, dans une approche non prescriptive et résolument collaborative.

2. Remerciements

Axelys tient à remercier chaleureusement l'ensemble des participantes et participants pour leur engagement, la qualité de leurs contributions et la richesse des discussions. Leur expertise, leur ouverture et leur volonté de faire progresser collectivement l'écosystème ont largement façonné la portée et la pertinence de cette réflexion. Ce document constitue une base commune appelée à nourrir les travaux à venir et à soutenir l'émergence d'une culture de la valorisation plus intégrée, reconnue et mobilisatrice à l'échelle du Québec.

3. Posture de lecture

Repenser la culture de la valorisation dans nos établissements de recherche demande qu'on s'attarde à ce qui se passe aujourd'hui et se projeter pour voir quelle serait cette étoile du Nord pour la valorisation. Il est important de débuter la lecture du document en prenant conscience de l'intention des membres du chantier face à cette réflexion. La vision générale a été qu'une culture de la valorisation doit émerger et ne doit surtout pas être prescriptive bien que des incitatifs pourront être mis en place, et que l'ambition doit être de maximiser l'impact des résultats de recherche dans la société. Cette prémissse nous place donc dans une posture d'ouverture. Bonne lecture.

4. Constats partagés

Les discussions menées dans le cadre des chantiers de travail ont permis d'identifier plusieurs obstacles majeurs à une culture de valorisation forte dans les établissements de recherche du Québec :

4.1 Obstacles culturels et institutionnels

La valorisation est souvent perçue comme une tâche supplémentaire pour les chercheurs, sans reconnaissance adéquate ni incitatifs. Le manque de financement dédié à la valorisation et de processus clairs représentent des obstacles majeurs. Le système actuel est souvent perçu comme punitif pour les chercheurs impliqués dans la valorisation, car cela demande du temps qui n'est pas récompensé et ne contribue pas à l'avancement de carrière. Un brevet n'ajoute rien à un cv. Les critères touchant les publications dans les demandes de fonds font abstraction de la réalité des CCTT qui font de la recherche appliquée en continu et ainsi ne peuvent consacrer de temps à la publication.

Pour remédier à ces enjeux, il est essentiel d'intégrer la valorisation dans les critères d'évaluation des chercheurs et de créer des mécanismes de financement spécifiques pour soutenir leurs efforts de valorisation.

4.2 Inégalités entre domaines de recherche

Les projets en SSHAL (Sciences Sociales Humaines Arts et Lettres) ne se retrouvent pas dans une dynamique classique de valorisation. Il y a donc moins d'urgence institutionnelle à les valoriser comme dans le cas des brevets qui ont, eux, un coût immédiat visible et incite à les voir comme un investissement qui se doit d'être compensé par la valorisation. Il existe ainsi une différence notable entre la valorisation de l'innovation technologique (mieux définie, financée et comprise) et celle de l'innovation sociale (moins comprise et plus difficile à valoriser). La désuétude des conventions collectives dans plusieurs établissements participe à creuser le fossé entre les deux.

4.3 Mandat des universités et troisième mission

Le fait de ne pas nommer explicitement le service à la société dans le mandat d'une université peut constituer un frein important au développement d'une culture institutionnelle forte de valorisation de la recherche publique. Sans une mention explicite, le service à la société peut être perçu comme une activité secondaire, moins prioritaire que l'enseignement et la recherche. Ceci peut se traduire par un manque de ressources dédiées, une faible reconnaissance des efforts des chercheurs impliqués dans des projets de valorisation et une absence de mécanismes incitatifs. Le

mandat d'une université influence profondément sa culture organisationnelle. On pourrait même parler de la 3^e mission des Universités, qui dans la littérature, se définit comme un phénomène évolutif, multidisciplinaire et complexe lié aux missions économique et sociale des universités dans un sens large (Compagnucci et Spigarelli, 2020)¹.

4.4 Nécessité d'une approche écosystémique

La valorisation requiert une approche collaborative impliquant chercheurs, courtiers, intermédiaires (Axelys), institutions, entreprises, et organismes subventionnaires. Une coopération efficace est essentielle pour garantir la réussite à long terme.

4.5 Au-delà des « licornes »

La discussion a souligné que le succès de la valorisation ne doit pas reposer uniquement sur des cas exceptionnels ("licornes"). Le mandat ministériel doit être revu pour inclure explicitement la valorisation au même titre que l'enseignement et la recherche, et un financement adéquat doit être assuré.

5. Freins et leviers identifiés

Les travaux ont permis d'identifier à la fois des freins persistants et des éléments facilitateurs pouvant servir de points d'appui.

Le tableau 1 présente les freins et facilitateurs à partir desquels les principaux constats ont été tirés.

Freins	Éléments facilitateurs
<ul style="list-style-type: none"> • Politiques désuètes sur la valorisation qui n'incluent pas les innovations sociales et la valorisation des logiciels. • Manque de connaissances des chercheurs sur le parcours de valorisation et des processus à l'interne. • Manque d'incitatifs de reconnaissance des actions de valorisation dans l'évaluation des chercheurs • Caractère multidisciplinaire de la valorisation • Financement en général : budget de valorisation coupé dans les établissements. Manque de financement des acteurs en amont qui comprennent le risque, financement interordre, financement de maturation • Enjeu récent dans le discours gouvernemental, valo pas à la base de la mission des universités • Monitoring des meilleurs moments pour parler de valo avec les chercheurs. • CCTT : accès au financement difficile pour 	<ul style="list-style-type: none"> • Présence de politique sur la PI ou sur la valorisation en place qui ne différencie pas l'innovation technologique ou sociale : assure une fluidité des opérations. • Disponibilité d'un représentant de Axelys à proximité pour l'accompagnement. • Présence d'un bureau d'innovation dans l'établissement avec expertise multidisciplinaire. • Fondations sensibilisées à l'innovation et l'entrepreneuriat. • Plan de commercialisation déjà établi • Logiciel de gestion de la valorisation pour se donner un langage commun sur la valo • Concentration des actions en valo : exemple Journée JEDI • CCTT : proximité du milieu preneur

l'innovation purement des chercheurs à l'interne	
--	--

6. Comprendre la culture institutionnelle

En général, la culture peut être vue comme un système symbolique de significations partagé par un groupe d'individus. Ce système interprète les actions humaines et leur donne un sens, devenant alors un « tissus de significations » reliant les membres de la société.²

La culture institutionnelle désigne l'ensemble des valeurs, croyances, normes et comportements partagés au sein d'une organisation. Elle influence les pratiques, les modes de pensée et les relations entre les membres de cette institution. En résumé, la culture institutionnelle est ce qui définit la personnalité unique d'une organisation et guide ses actions.

Plus précisément, la culture institutionnelle peut être définie sous plusieurs dimensions comme :

- Un système de sens et de coutumes qui se développe au sein d'une institution pour assurer sa survie et son adaptation.
- Un ensemble de règles tacites qui façonnent les valeurs, les croyances, les habitudes, les modes de pensée, les comportements et les styles de communication.
- L'ensemble des valeurs, attitudes et modes de fonctionnement qui caractérisent une organisation et qui influencent les pratiques de ses membres.

6.1 Le tableau 2 présente le résultat d'un exercice réalisé par les membres du chantier et propose une définition de ce que serait les dimensions d'une culture institutionnelle de la valorisation forte dans nos établissements.

Dimension	Définition	Pour une culture institutionnelle de valorisation
Valeurs	Principes fondamentaux qui guident les comportements et les décisions au sein d'une culture	<ul style="list-style-type: none"> • Innovation : Importance de la créativité et de l'originalité. • Collaboration : Partenariats entre chercheurs et acteurs externes. • Impact sociétal : Contribution positive à la société. • Intégrité scientifique : Adhésion à l'éthique et à la rigueur académique. • Ouverture / bienveillance • Prise de risques • Souplesse et agilité
Normes	Règles formelles ou informelles qui dictent les comportements acceptables ou attendus au sein d'un groupe	<ul style="list-style-type: none"> • Partage de connaissances : Diffusion ouverte des résultats de recherche. • Interdisciplinarité : Encouragement de la collaboration entre divers domaines. • Transfert des innovations : Application pratique des

		découvertes.
Croyances	Convictions partagées qui influencent les perceptions, attitudes et actions des membres d'une culture	<ul style="list-style-type: none"> • La science comme moteur de progrès : Conviction que la recherche (création) et sa valorisation peuvent résoudre des problèmes cruciaux. • Importance de l'engagement avec les parties prenantes : Implication des parties prenantes dans le processus de recherche.
Rituels/pratiques/traditions	Activités répétitives qui renforcent les valeurs et croyances de la culture	<ul style="list-style-type: none"> • Conférences et workshops : Événements réguliers pour partager et débattre les résultats, évènements de reconnaissance (semaine de la recherche, Journée des CCTT, Boot Camp Axelys). • Soutien, accompagnement structuré aux étudiants, chercheurs et parties prenantes.
Symboles	Représentations concrètes ou abstraites qui véhiculent les significations et les valeurs d'une culture	<ul style="list-style-type: none"> • Prix et distinctions : Reconnaissance des contributions significatives à la recherche. • Publications et propriétés intellectuelles : Moyens de valider et promouvoir les découvertes
Artefacts	Objets matériels produits par des humains, reflétant ses pratiques, technologies, et valeurs. Dans un contexte culturel ou scientifique, il peut représenter une construction humaine qui a une signification particulière et témoigne des pratiques, valeurs ou connaissances d'une société ou d'un groupe.	<ul style="list-style-type: none"> • Prototypes • Laboratoires et équipements : Infrastructures dédiées à la recherche. • Outils numériques : Bases de données et plateformes de collaboration.
Histoires/récits/mythes	Narrations partagées qui transmettent les valeurs, les leçons, et les traditions de la culture, renforçant son identité collective	<ul style="list-style-type: none"> • Récits de succès et des échecs : Exemples inspirants d'innovations ayant un impact et apprentissages tirés des insuccès. • Anecdotes de collaboration : Histoires illustrant l'importance du travail d'équipe et de la persévérance.

6.2 Enjeux associés à la culture

Enjeux de la culture institutionnelle:

- Elle joue un rôle crucial dans la cohésion et l'identité de l'organisation.
- Elle influence la façon dont les employés interagissent entre eux et avec partenaires externes.
- Elle peut être un levier pour améliorer les performances de l'organisation.
- Elle peut également être un obstacle à la transformation ou au changement.

En bref, la culture institutionnelle est un élément essentiel à comprendre pour mieux appréhender le fonctionnement et les dynamiques au sein d'une organisation. Ces enjeux sont des pistes de questionnements pour les établissements de recherche qui désirent mieux comprendre leur positionnement face à la valorisation et l'innovation en général.

7. Vers des proto-recommandations

Afin de parvenir à notre « Étoile du Nord » de la valorisation, nous pensons que les leviers de transformation de la culture institutionnelle suivants devront être pris en considération dans les recommandations proposées:

- Politique englobante avec présence d'un circuit clair et de procédures sous-jacentes faciles à modifier pour adapter aux établissements ;
- Comment savoir et connaître à quelle porte frapper : bonne porte, bonne personne, bon moment, bonne info – approche push ; comment amener du pull dans le processus ;
- Changer les indicateurs de suivi ancrés dans la culture actuelle de publication et migrer vers des indicateurs incluant la valorisation ;
- Soutenir la 3^e mission des universités : celle que l'on pourrait rêver sur l'impact apporté dans la société par la valorisation ;
- Mettre en valeur l'étape de « dérisquer » les projets ;
- Changement de mentalité - théorie des petits pas, un projet à la fois ;
- Mettre en lumière les différentes courbes d'apprentissages des différents groupes d'acteurs interpellés dans le processus de la valorisation (chercheurs, gestionnaires, étudiants, etc.).

C'est donc à partir de ces points que les « proto-recommandations » ont été formulées.

8. Axes de recommandations structurantes

8.1 Intégrer des mécanismes de reconnaissance des activités de valorisation dans le cursus des professeurs-chercheurs

- Rédiger une définition de la recherche qui inclut la valorisation dans tous les établissements de recherche et de façon fédératrice, peut-être l'inclure dans le mandat de l'Université ;
- Reconnaître la valorisation de la recherche au même titre que la publication d'articles scientifiques afin de laisser le choix aux chercheurs de contribuer à la société de diverses façons ;
- Accorder une place à la valorisation dans les évaluations des chercheurs réalisées au sein des institutions de financement de la recherche et s'assurer de la formation adéquate des évaluateurs ;
- S'assurer de mettre en place des mécanismes de diffusion et formation des trajectoires de valorisation potentielle afin que les chercheurs-professeurs puissent y référer en temps

- opportun et non seulement lors de leur accueil au sein de leur département ou ils reçoivent une quantité importante d'informations en même temps ;
- Identifier les bons déclencheurs et outiller les acteurs de soutien dans les facultés.

8.2 S'assurer de la présence d'une politique de PI à jour dans chaque établissement

- Proforma de base pour une politique PI générale qui est adaptative selon l'établissement et à jour avec les nouvelles tendances en recherche : grandes bases de données, intelligence artificielle, code informatique, notions de droits d'auteurs, etc.
- Reconnaissance de la spécificité des projets SSHAL et en innovation sociale : les politiques de PI devraient reconnaître que les projets en SSHAL et en innovation sociale ont des caractéristiques distinctes par rapport aux projets en sciences naturelles et en génie, notamment en termes de méthodologie, de durée, de financement et d'impact.
- Idée d'avoir une politique générale et plusieurs directives qui se mettent à jour plus facilement selon le contexte et l'évolution des pratiques.

8.3 Intégrer de l'IS dans les conventions collectives universitaires - modernisation de la convention

Dans le contexte d'aujourd'hui (de transition économique, écologique et sociétale), il est essentiel de ne plus considérer l'innovation technologique et l'innovation sociale comme deux dynamiques distinctes. Un projet porteur de sens et d'impact devrait intégrer ces deux dimensions de manière complémentaire. L'innovation technologique doit s'accompagner d'innovation sociale pour répondre efficacement aux enjeux contemporains. En intégrant les besoins humains, la participation et l'équité dès la conception, on évite une déconnexion avec le terrain. Cette synergie permet de développer des solutions durables, inclusives et mieux acceptées par les communautés concernées.

C'est dans cette vision intégrée que réside la véritable innovation, celle qui transforme profondément les pratiques, les organisations et les sociétés. Et c'est dans cette vision que l'innovation devrait être valorisée.

- Reconnaissance de la spécificité des projets SSHAL et en innovation sociale : Les conventions collectives devraient reconnaître que les projets en SSHAL et en innovation sociale ont des caractéristiques distinctes par rapport aux projets en sciences naturelles et en génie, notamment en termes de méthodologie, de durée, de financement et d'impact.
- Modernisation des conventions collectives pour incorporer les notions plus actuelles du droit d'auteurs notamment en lien avec la rédaction de code informatique et de l'utilisation de l'utilisation de l'intelligence artificielle.

8.4 Identifier des trajectoires modèles de valorisation

- Travailler davantage avec les CCTT pour des mises à l'échelle réussies ;
- Faciliter l'inter-ordre dans les modèles possibles de valorisation, définir un modèle qui fonctionne pour travailler entre les deux. Modèle de collaboration.
- Intégrer les notions de gestion de PI dans les différentes trajectoires de valorisation. Par exemple, développer un modèle d'entente-cadre pour une gestion de PI qui favorise les situations gagnantes-gagnantes notamment pour les CCTT et entreprises.

8.5 Mise en place d'une Politique de gestion du patrimoine scientifique

Une politique de gestion du patrimoine scientifique pourrait permettre de :

- Assurer que les découvertes scientifiques, les données, les instruments et autres résultats de recherche sont préservés pour les générations futures. Cela empêche la perte d'informations potentiellement importantes et permet aux futurs chercheurs de s'appuyer sur les travaux antérieurs.
- Reconnaître formellement l'importance des réalisations et des contributions scientifiques des chercheurs au sein de l'institution. Cela peut permettre le rayonnement de l'institution et de ses chercheurs.
- Favoriser une culture d'appréciation de la science et de l'innovation au sein de l'institution et de la communauté au sens large. Cela peut encourager davantage d'étudiants à poursuivre des carrières dans les sciences et la technologie.
- Fournir un cadre clair pour la gestion et la protection du patrimoine scientifique en abordant des questions telles que la propriété, l'accès et les droits de propriété intellectuelle.
- Attirer des financements et des partenariats : Une politique solide en matière de patrimoine scientifique peut rendre une institution plus attrayante pour les bailleurs de fonds et les partenaires potentiels, qui peuvent être intéressés à soutenir la préservation et la promotion des réalisations scientifiques.
- Le patrimoine scientifique préservé peut être utilisé comme une ressource éducative précieuse pour les étudiants, les chercheurs et le public. Il peut donner un aperçu de l'histoire de la science et de la technologie et inspirer l'innovation future.
- Favoriser la responsabilité et la transparence dans la gestion de la recherche scientifique et de ses résultats. Cela peut aider à établir la confiance entre les chercheurs, les institutions et le public.

9. Passer à l'action

Avant même d'aller dans l'opérationnalisation de ces proto-recommandations ou autres recommandations, il importe de mentionner que ces changements institutionnels ne pourront se réaliser sans une certaine volonté des personnes qui forment le pouvoir décisionnel et une adhésion primaire des établissements au concept général de culture de valorisation et ce, afin d'éviter une situation de «la poule ou l'œuf» à savoir qui fera les premières démarches. La gouvernance de ce changement profond doit interPELLER tous les acteurs de l'écosystème. La mobilisation doit être transversale et comme dans tout changement, la théorie des petits pas sera sûrement gagnante pour une meilleure intégration.

Voici deux exemples d'actions pour avancer dans une voie de réalisations des proto-recommandations :

- Cartographier la présence de politique de PI dans les établissements et répertorier leurs dates de mise à jour.
- Partager la première politique de gestion du patrimoine scientifique de l'UQAC à tous les établissements comme exemple d'innovation dans la culture de la valorisation.