

PAR FRANCK DEBAUGE



directeur associé
d'Acies, Conseil en
management et
valorisation de la
recherche

Le conseil en management au service de la recherche

Le monde de la recherche ne cesse d'évoluer. Recherche collaborative au niveau international, multiplication des outils de structuration et de financement, valorisation des résultats. Les chercheurs ont pris la mesure de cette nouvelle donne et s'entourent au mieux pour se concentrer sur leurs projets, assurer un financement et un pilotage efficaces, et déployer une stratégie de recherche partenariale. À ce titre, les conseils en management font partie de ceux qui jouent un rôle primordial à leurs côtés.

■ Grâce aux nouveaux dispositifs, d'aide, les entreprises innovantes et les laboratoires privés ou publics évoluent dans un contexte plus favorable qu'auparavant, notamment quand ils envisagent de conduire des projets collaboratifs. Ce nouvel environnement leur demande des compétences et des savoir-faire nouveaux et à haute valeur ajoutée qu'ils doivent intégrer en temps réel. De ce fait, une nouvelle génération de consultants est née, qui s'engage sur des résultats. Ces consultants s'appuient sur un faisceau de compétences managériales, organisationnelles, financières et fiscales, scientifiques, juridiques, économiques, etc.

Leur valeur ajoutée s'exprime dans trois grands domaines de compétence : une connaissance exhaustive des aides et soutiens à la recherche ; une grande compétence en management de projet et en organisation ; un savoir-faire en valorisation de la recherche et de ses résultats.

Une vision globale des aides à la recherche

Comment orienter et définir un projet pour obtenir des aides ? Comment trouver le dispositif qui correspond le mieux aux objectifs de recherche d'un projet ? Comment obtenir un financement en préparant un dossier pertinent ? Les consultants spécialisés dans les projets et réseaux de recherche connaissent précisément chaque dispositif : leurs enjeux, leurs objectifs, mais aussi leurs limites et contraintes. Ils savent comprendre une problématique de recherche et analyser les moti-

REPÈRES

Les décideurs politiques français s'attachent aujourd'hui à tracer les contours d'une stratégie nationale de la recherche performante. Ils proposent donc aux organismes de recherche et aux entreprises qui souhaitent innover un éventail de dispositifs pour les accompagner dans leur stratégie. Pour exemples, le nouveau Crédit d'impôt recherche (CIR) qui triple les budgets alloués (4,1 Md€ pour 9 500 entreprises en 2008) ; une recherche collaborative public-privé encouragée grâce notamment aux aides de l'Agence nationale de la recherche ou à la création des pôles de compétitivité ; une recherche publique dynamisée (décloisonnement, valorisation des chercheurs, etc.).

vations des différents acteurs en jeu pour préconiser l'outil le mieux adapté ; constituer le bon partenariat, réunir les bonnes expertises, coordonner les actions de pilotage ; reformuler et valoriser un contenu scientifique pour qu'il corresponde aux critères préconisés par la Communauté européenne ; ou encore mettre au point un budget qui permettra au projet d'être sélectionné par l'organisme financeur.

Une grande compétence en management de projet

Une fois le *consortium* constitué et le financement obtenu, les consultants mettent en œuvre leur compétence managériale et organisationnelle au service de la réussite du projet. Aux côtés du coordonnateur scientifique, ils



Des
compétences et
des savoir-faire
nouveaux pour
aider la
recherche

La recherche collaborative

La recherche collaborative rassemble des acteurs aux profils très différents comme des laboratoires de recherche publics, des PME, des grands groupes, des laboratoires privés. Ces acteurs décident de s'associer sur un même projet de recherche, pour une période donnée et mettent en commun leurs compétences (techniques, financières, humaines, etc.), au sein de ce que l'on appelle un *consortium*. Ces regroupements permettent, entre autres, d'accéder plus facilement aux financements publics français ou européens. À titre d'exemple, un projet européen ayant reçu un financement de la Communauté européenne peut avoir une durée d'environ cinq ans, bénéficier d'un budget supérieur à 10 millions d'euros, associer plus de 20 partenaires privés et publics issus d'une dizaine de pays différents, regrouper plus de 300 chercheurs de disciplines scientifiques multiples autour d'une problématique commune.

- sauront au quotidien manager les équipes et les compétences, assumer la gestion administrative et financière du projet, réaliser les *reportings* nécessaires à l'organisme financeur, contractualiser si nécessaire les relations entre partenaires du *consortium* (concurrence, propriété industrielle, etc.).
- La maîtrise de ce savoir-faire est importante dans un contexte croissant de projets de recherche collaboratifs qui mettent en présence plusieurs dizaines d'organismes et entreprises partenaires (cf. encadré sur la recherche collaborative). La réussite de cette étape tient pour une large part à la mise en œuvre d'une stratégie de coproduction efficace, associant étroitement le conseil et le coordonnateur du projet.

Une stratégie de coproduction efficace associe le conseil et le coordonnateur du projet



FOTO1A

Un savoir-faire en valorisation de la recherche

Aujourd'hui, s'engager dans un projet de recherche, c'est, dès le début, anticiper la valorisation de ses résultats. Création d'entreprises technologiques, création d'emplois, exploitation de brevets, mise sur le marché d'un service ou d'un produit, transfert de technologie sont quelques-unes des applications concrètes de la valorisation. En amont des projets et tout au long de leur existence, les conseils accompagnent les équipes de recherche dans l'identification, l'anticipation, l'ajustement et la proposition de débouchés possibles, dont ils prennent également en charge la dimension juridique.

Les outils

Des dispositifs, programmes ou fonds sont mis en place par les pouvoirs publics ou des entités privées, dans le but de financer la recherche et l'innovation ou de rassembler des compétences, faciliter les coopérations et intensifier les liens entre les acteurs de la recherche ou de l'innovation. **Acies propose le nom « d'Outils de structuration ou de financement de la recherche (OSF) ».** En voici quelques exemples : PCRDT (FP), ANR (appels à projets), Oseo, Eureka, Eurostars (appels à projets), Label Carnot, ERA-NET, ERA-NET+ (appels à projets), FCE (Fonds de compétitivité des entreprises), ITC (Initiatives technologiques conjointes), Pôles de compétitivité, PRES (Pôles de recherche et d'enseignement supérieur), PTE (Plateformes technologiques européennes), RTRA (Réseaux thématiques de recherche avancée).

Dans l'économie de la connaissance, le rôle de ces consultants, spécialistes du management et de la valorisation de la recherche, s'avère chaque jour plus déterminant : leur savoir-faire en matière de connaissance des financements est en effet un atout majeur dans la perspective de l'optimisation des ressources allouées à la recherche ; leur expérience et leur connaissance des exigences de la recherche collaborative et des partenariats public-privé sont autant de valeur ajoutée concrète apportée aux efforts de découverte des scientifiques. ■