

Trait d'union

Rencontre

« A la frontière de la Recherche et du Management »

le 22 mars 2012 , 9h-12h

ESPCI ParisTech,
10 Rue Vauquelin, 75005 Paris

Points-clés et perspectives

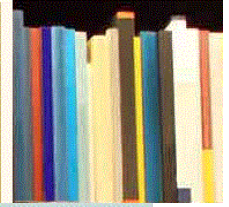
Points-clés issus du débat :

Pour leur réussite économique, particulièrement à l'international et pour leur rayonnement, la France et l'Europe ont besoin qu'une partie de leurs chercheurs deviennent, à un moment donné de leur vie professionnelle, des managers, dirigeants ou entrepreneurs, en exerçant ces responsabilités notamment dans des organisations où la légitimité managériale n'est pas liée aux compétences scientifiques ou techniques. En effet, quel que soit le domaine d'activité, la présence à des postes clés de personnes formées par la recherche favorise l'innovation et alimente la réussite économique.

Pour répondre à ce besoin, il est nécessaire de créer des passerelles spécifiques des métiers de la recherche vers les métiers du management en parallèle à d'autres voies d'évolution (expertise, scientifique ...) pour permettre aux chercheurs de développer notamment :

- Leur culture en matière d'économie et de gestion ;
- Leurs compétences sur le plan pratique comme sur le plan théorique de management des Hommes et des Equipes ;
- Leur capacité de prise de décision.

Il a aussi été souligné que, dans la recherche publique et privée, ces compétences seront aussi de plus en plus nécessaires pour les responsables d'équipes de R&D, puisqu'une réussite de haut niveau demande une capacité à manager des équipes pluridisciplinaires, internationales, multi partenariales (notamment partenariats public-privé et partenariats scientifiques-usagers) avec une obligation de transparence vis-à-vis de « financeurs » exigeants tant sur le plan financier que sur le plan de l'avancement des projets.



Trait d'union

Ces évolutions engagées sont encore aujourd'hui freinées par une image du chercheur « déconnecté » des enjeux de société. Cette image est notamment entretenue par le clivage université/entreprise et par les doutes dans l'opinion publique quant à la possibilité de traduire les avancées de la science en progrès concrets pour le plus grand nombre. Elle ne favorise pas la mobilisation, au service de la société, de ces ressources de valeur que sont les chercheurs dans un monde où l'innovation est reconnue comme un élément majeur de création de richesse.

Le débat a ainsi mis en évidence :

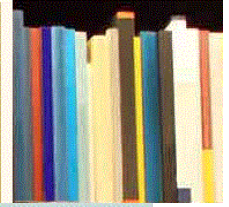
- Un certain nombre de « caractéristiques culturelles » et de compétences que l'on peut rencontrer chez les chercheurs et qui constituent soit des atouts soit des handicaps dans cette transition des métiers de la recherche vers les métiers du management ;
- La très grande diversité des hommes et des femmes qui se reconnaissent dans cette identité de chercheur, diversité liée aux profils personnels, à la thématique de recherche, aux autres formations et expériences professionnelles et personnelles.

Parmi les atouts identifiés :

- Le standard de professionnalisme est international ;
- Les activités de recherche supposent d'avancer sur des sujets incertains dans un contexte mouvant; Or, ceci développe les capacités à prendre des risques, à accepter l'échec, à rebondir et l'aptitude à développer une vision ;
- La pratique de la recherche pousse à trouver des solutions nouvelles, d'un autre ordre notamment dans des situations complexes ;
- Les managers d'équipes de recherche savent faire travailler des personnalités mobilisées (exigeantes, convaincues, expertes du débat, ...) et très souvent non conventionnelles, voire originales (« capacité à gérer des personnalités difficiles dans des environnements flous ! »).

Parmi les handicaps possibles identifiés :

- Une certaine difficulté à s'engager sur des jalons, des délais, des budgets, à « rendre des comptes » pour une matière par nature incertaine ;
- Une certaine assimilation recherche-université et le risque de confondre :
 - la reconnaissance du statut de docteur (reconnaissance de diplôme et de formation) ;
 - la reconnaissance de la valeur ajoutée apportée par un chercheur ou une équipe (reconnaissance de contribution).



Trait d'union

- La faible exposition de certains chercheurs au management d'équipe, à l'ouverture pluridisciplinaire, ou encore à des milieux professionnels autres que ceux de la recherche ;
- Une certaine fermeture au management des équipes de recherche par des non-chercheurs, liée sans doute à une certaine réticence des organisations françaises aux changements de parcours.

Des tendances d'évolution ont émergé des très riches échanges de cette matinée :

- La Recherche est de plus en plus visible, valorisée et nécessaire notamment pour la réussite des entreprises opérant au niveau international ;
- Les chercheurs qui évoluent vers des responsabilités de management empruntent souvent des parcours « risqués », avec des responsabilités de management à l'international, pluridisciplinaire, transverse et notamment de management de grands projets ;
- Ceux qui réussissent deviennent des managers exceptionnels.

Ainsi, certaines entreprises ou institutions pour lesquelles l'innovation est au cœur de la stratégie en viennent à considérer qu'une expérience de recherche est une vraie valeur ajoutée pour accéder à des parcours de management, notamment de haut niveau.

Avec du recul, **le groupe Trait d'Union propose, pour continuer, les quelques pistes de réflexion et de travail suivantes:**

- Comment et sur quels critères, repérer les chercheurs qui sont des “ Hauts Potentiels” managériaux ?
- Quelles sont les étapes clés de développement managérial dans leurs parcours (direction de projet, expatriation, Partenariat Public Privé, ...) et quels sont les supports qui pourraient les aider à franchir ces étapes (exposition rapide aux situations de management, cursus de professionnalisation à des responsabilités de management, mentoring, ouverture à d'autres disciplines et à d'autres systèmes de pensée, ...) ?
- Comment aider à réussir les futurs porteurs de programmes de recherche de très haut niveau, et comment différencier ces parcours des experts scientifiques et techniques?

Faites-nous savoir si un de ces thèmes, ou un autre non cité ici, vous intéresse. Nous sommes prêts à organiser des rencontres pour continuer les échanges sur des thèmes plus ciblés.

Merci encore de tous vos apports dans ce débat.

Le groupe Trait d'Union

www.traitdunion-recherche.com

Blog : www.chercheursmanagersdedemain.com