

Hommes

et

Expertises

Quand les scientifiques intègrent une logique business

Un débat sur la gestion de l'innovation a été organisé par l'Association nationale de la recherche technique. Il montre que nombre de chercheurs recrutés dans les entreprises se transforment en experts mobiles, chargés de résoudre un problème industriel.

Comment motiver les chercheurs seniors ? Comment combiner la gestion de leur carrière à long terme et leur affectation dans les projets de R&D ? Un chercheur a-t-il intérêt à se penser dans sa communauté scientifique et à jouer le carte du nomadisme ou à faire carrière dans sa structure en s'adaptant aux exigences des projets ? Telles sont les questions mises en avant par l'Association nationale de la recherche technique (ANRT), lors d'un atelier sur la gestion de l'innovation, à la Maison de la chimie. Pour François Fort, chercheur CGS-École des mines, la gestion de carrière des chercheurs à mi-parcours est impactée par un phénomène d'usure, mais aussi par "l'obsolescence de certains domaines de recherche" pour certains d'entre eux et "la difficulté de s'impliquer dans des contrats de recherche qui ne correspondent pas à leur stratégie scientifique propre". Le problème clé, dans le secteur public comme dans le secteur privé, est celui de l'articulation entre la logique scientifique et la logique business.

À la SNCF, la recherche est organisée à travers des pôles de compétences gérés depuis deux ans de manière autonome. La centaine de chercheurs de l'entreprise sont davantage des experts, recrutés pour correspondre à des besoins précis, par exemple l'optimisation mathématique pour aider à l'exploitation du réseau. "La mission qui leur est confiée d'anticiper l'évolution des compétences dans leur domaine à deux ou trois ans leur paraît parfois bien étrangère à leurs préoccupations scientifiques", note Philippe Renard, le directeur de l'innovation. La difficulté réside aussi dans le fait que ces experts peuvent se retrouver dans une situation sans issue au bout de quelques années, leur expertise ne correspondant plus aux nouveaux besoins. "Il faut donc que les activités de l'entreprise intéressent le chercheur et qu'il envisage d'y accomplir un parcours classique de cadre". Pour Philippe Renard, l'important est d'entretenir la motivation sur le long terme : "C'est dans l'intérêt de l'entreprise de laisser "nomadiser" les chercheurs qui en ont envie."

Travailler ensemble. Chez Thales, le paysage est différent. Le groupe divise les chercheurs en deux catégories, ceux qui font de la recherche en amont, moyen et long terme et ceux qui travaillent dans les unités opérationnelles. "La valeur ajoutée du groupe repose autant sur les contributions des managers que sur celles des chercheurs", explique Michel Lesage, directeur technique Thales. La R&D et la RH travaillent ensemble afin de mieux partager au niveau mondial l'évaluation et la cartographie des compétences, tout en observant localement les ajustements nécessaires. Des plans stratégiques sont définis pour faire évoluer les chercheurs dans le groupe en anticipant les besoins de compétences requises sur le marché, en fonction de l'évolution rapide des technologies.

La pluridisciplinarité et la mobilité sont de mise. "La recherche académique a pour objectif de créer de la connaissance alors que la recherche appliquée a pour objectif de résoudre un problème. J'insiste auprès des chercheurs sur le fait qu'ils travaillent au service d'un groupe industriel qui a des motivations industrielles", précise Célestin Sedogbo, responsable au

département des logiciels de TRT (Thales Research & Technology). Lorsque ce dernier embauche un thésard, il lui fait systématiquement changer de sujet de recherche. Ce n'est qu'à l'occasion de la résolution d'un problème que les collaborateurs du département logiciels peuvent contribuer à la création de savoirs. Ce qui compte, c'est surtout l'adéquation de la recherche aux enjeux stratégiques du groupe. Trois démarches répondent à ces objectifs ; la fixation d'objectifs, l'itinéraire de carrière et l'entretien de développement personnel. Ainsi, chez TRT, on incite les experts à changer de fonctions. Si certains préfèrent rester dans les laboratoires centraux du groupe, d'autres migrent de la direction de (TRT) vers les unités du groupe. Les troisièmes s'orientent vers l'essaimage dans les start-up ou vont chez des partenaires de grands projets de recherche. Certains restent chercheurs à vie. Ces seniors experts de haut niveau jouent un rôle de guides pour orienter les recherches dans des domaines inexplorés.

Yan de Kerorguen