

Trait d'Union

Contribution Groupe « Chercheurs vers Managers » 2013

Chercheurs et orientés résultats ? Chercheurs et négociateurs ? Chercheurs et managers d'équipe ?

Les résultats inattendus d'un travail sur les trajectoires chercheurs managers qui nous a amenés à rencontrer certains chercheurs impliqués dans le management humain, ou à l'écoute des enjeux économiques et orientés résultats, ou encore à l'aise dans le pilotage de projets incertains.

Le groupe de travail « Chercheurs vers managers » a réuni en 2013, à l'initiative de Trait d'Union, des professionnels de la recherche publique comme privée, et a consacré ses travaux aux trajectoires des chercheurs vers le management.

Son intention était de développer l'accès réussi de chercheurs à des postes de management, certaines de leurs compétences spécifiques (gestion de l'incertitude, travail en réseau, capacité à sortir du cadre....) paraissant importantes pour le développement des organisations. Le groupe souhaitait identifier quelques points clés et pratiques porteuses de réussite

Les membres du groupe ont réalisé une vingtaine d'interviews de chercheurs, managers de chercheurs, recruteurs dans différentes structures : EDF, Industrie Pharmaceutique, Inria, Ecole Centrale Paris... Les informations recueillies ont été organisées en huit axes.

Les principaux résultats sont assez contrastés :

Comment les chercheurs sont-ils devenus des chercheurs ?

Par idéal, conviction, volonté de faire progresser le monde
Ou alors par goût de la découverte.

Sur quels postes les organisations recrutent-elles des personnes passées par la recherche?

Dans les secteurs aval de recherche, en management de recherche pour leur capacité d'influence et de communication
parfois en Comité de Direction pour diversifier les points de vue, voire même en production pour amener un autre mode de raisonnement.

Comment les chercheurs voient-ils leur activité de chercheur?

Beaucoup d'analyse, pas mal de recul, un pesage soigneux de priorités, de l'ouverture et du décadage technique, de la prise de risque - des paris techniques - qui peut conduire à l'échec, une ouverture aux partenariats, la transmission de connaissances scientifiques, l'appartenance à une « élite d'excellence technique »

Mais aussi une activité éloignée des contingences économiques, et parfois une mission scientifique qu'ils se sont donnée et qu'ils vont mener jusqu'à la reconnaissance par leurs pairs, une activité exercée selon leur vision propre et avec leurs critères, et même possible en solitaire.

Qu'est-ce que les enseignants chercheurs transmettent à leurs étudiants chercheurs?

L'ouverture, la recherche d'angles nouveaux
La nécessité de creuser à fond le problème

Comment les chercheurs voient-ils le management ? Parlant du management en Recherche

Soit comme une activité enrichissante et très « sollicitante », nécessaire pour augmenter la capacité de production d'idées nouvelles

Soit à l'opposé comme une activité non productive « pas de la science, de l'administratif »

Comment repère-t-on les chercheurs à potentiel manager ?

Par retour de leurs pairs, par mise en situation de décisionnaire, d'équiper ou de manager de projet, par leur gestion en situation de ressources contraintes

Qu'attendent les entreprises et les instituts de recherche d'un manager?

Des capacités de décision sur la base d'informations incomplètes et de réactivité, le portage actif du message institutionnel, la capacité à donner du sens, de la solidité et du réalisme

Comment les chercheurs développent-ils leurs compétences de management ?

Par le management d'experts, le pilotage de projets, le pilotage de réseaux, avec un mentor et du feed back, via de la formation business et relationnel, en sortant de leur zone de confort, en utilisant la place stratégique qu'occupe la R&D industrielle «En R&D, on a un regard large sur l'entreprise, ses activités, ses enjeux techniques et stratégiques, ses partenaires»

Deux éléments de contexte de la recherche publique sont fortement ressortis des interviews et des débats :

- un environnement qui peut être extrêmement concurrentiel avec des systèmes d'évaluation des laboratoires sur le nombre et le rang des publications
- la nécessité de plus en plus importante de rechercher des financements et donc des contrats avec des bailleurs de fonds pour pouvoir mener à bien les recherches.

Certaines capacités inattendues se révèlent très intéressantes dans une perspective de trajectoires chercheurs vers managers.

Un certain nombre de chercheurs se sont intéressés au **management humain de leurs équipes** pour plusieurs raisons :

- Augmenter le nombre d'idées qu'ils pouvaient concrétiser
- Anticiper et résoudre les perturbations (conflits,...) afin que leur équipe ne perde pas d'énergie inutilement et se consacre au maximum à la production scientifique
- Mobiliser des gens en dehors de leur structure pour concrétiser leurs idées (autres directions, partenaires,...)

Pour ce faire, ils ont développé des capacités de :

- Négociation
- Communication et conviction
- Pédagogie

Certains chercheurs peuvent aussi avoir développé une **orientation résultats et une connaissance des enjeux économiques**

- soit parce qu'ils visent l'excellence en recherche académique, ce qui les a conduits à élaborer une stratégie de publication internationale
- soit parce qu'ils doivent trouver des financements pour leur projet et donc démontrer l'apport de leurs travaux au regard des orientations de l'organisme financeur, ce qui les a conduits à élaborer une stratégie de levée de fonds.

Un certain nombre d'entre eux ont appris à faire du **pilotage de projets incertains** (jalonnement et reporting de leurs projets), notamment pour répondre à la demande de leurs bailleurs de fond mais aussi pour ne pas disperser leurs ressources financières ou intellectuelles

Au-delà de ces trois points saillants :

- les chercheurs de R&D industrielle peuvent y développer une vision très claire des enjeux stratégiques de développement de leur entreprise
- certains chercheurs peuvent avoir développé une capacité à prendre des paris techniques, qui ouvre à une capacité de décision en milieu incertain.
- enfin nous avons noté, en filigrane et chez certains, une volonté d'avoir accompli une mission avant d'aller vers d'autres horizons, ce qui peut les rapprocher de parcours d'entrepreneurs.

Le groupe a conclu de ces observations que :

- s'il est vrai que les chercheurs acquièrent un certain nombre de compétences spécifiques, qui sont de plus en plus connues et exprimées sous forme de référentiels de compétences
- il est très important de ne pas s'enfermer dans ces stéréotypes, car nombre de chercheurs ont en parallèle développé d'autres compétences qui peuvent se révéler très intéressantes dans le management.

Un professionnel issu du monde la recherche peut être interrogé sur les expériences qu'il a pu avoir et ses capacités de négociation, communication, management d'équipe ou de projet, ou son orientation résultats, capacités développées «au gré des projets de recherche» et qu'il n'identifierait sans doute pas lui-même comme des compétences...

Le groupe de travail « Chercheurs vers managers »: Jack Caillod, Stéphane Demarquette, Francis Duchateau, Christophe Laux, Patricia Venturin, Catherine Chambon, Agnès Joussellin, Mouna Beyk avec la contribution de Marie-Françoise Chevallier Le Guyader, Claire Corot, Didier Croisé

*« **Trait d'union** » est un groupe de réflexion et d'échange de pratiques entre des chercheurs et des professionnels de l'accompagnement d'équipes ou de managers.*

Il est un laboratoire où se croisent les regards et les expériences des chercheurs et des managers et d'où pourront émerger des grilles de lecture, des concepts, comme des méthodes d'accompagnement centrées sur les chercheurs dans leur activité de management.

Les membres actifs du groupe sont une dizaine à ce jour et présents dans différentes régions françaises. Ils sont animés par des valeurs et convictions communes : partage, écoute respectueuse, co-construction.

***Trait d'union** a produit un article «Et si les chercheurs d'aujourd'hui étaient les managers de demain ? », lancé en 2011 une controverse sur le même thème sur le blog : chercheursmanagersdedemain.com*