

**RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT** | Grâce aux pôles de compétitivité et à un effort de simplification, les PME peuvent participer à des projets de recherche collaboratifs. Mais mieux vaut partir bien préparé. ■ AURÉLIE BARBAUX

## Comment engager un projet collaboratif

Y aller pour de bonnes raisons...

Évitez de participer à un projet de recherche collaboratif...

Si c'est simplement pour obtenir des financements

Si c'est uniquement par curiosité

Si la charge de travail est trop lourde par rapport à la taille de l'entreprise

Si votre situation financière est critique

Si vous n'avez pas de stratégie globale

Si le projet ne correspond pas à un besoin client.

La démarche est tentante. Pour une PME, participer à un projet de recherche collaboratif, dans le cadre des pôles de compétitivité, de l'Agence nationale de la recherche (ANR) ou des programmes européens, offre un accès à des ressources de recherche publique destinées d'habitude aux grands groupes. « Ces programmes permettent d'aller plus vite et parfois de travailler avec ses futurs clients, voire d'accéder à des informations confidentielles », observe Gilles Battier, le PDG de Spring Technologies, un éditeur de solutions PLM. La démarche donne l'occasion de se différencier de ses concurrents, d'intégrer un réseau et d'acquérir des compétences. Mais participer, voire mener un tel projet, ne s'improvise pas, tant en termes de moyens que d'organisation. Pour que l'aventure ne tourne pas au cauchemar, suivre quelques bonnes pratiques s'impose.

### 1 OBSERVER SON ENVIRONNEMENT

Première étape, l'observation. Avant de se lancer, surtout si l'on souhaite diriger le projet, il est nécessaire de réaliser une analyse fine de son environnement. Il s'agit d'étudier le marché, les technologies existantes et d'évaluer les atouts et les faiblesses de

ses propres technologies. La PME peut solliciter le soutien d'Oséo Innovation, via son programme d'aides aux partenariats technologiques (APT). Il permet d'obtenir une subvention, plafonnée à 50 000 euros, qui couvrira jusqu'à 75 % des dépenses engagées auprès d'un consultant. Il aidera à établir un diagnostic du marché, à identifier des partenaires potentiels et à préparer l'accord de consortium.

Une mission qui dure en moyenne trois à six mois. « L'étape du diagnostic est primordiale pour vérifier que le projet collaboratif est bien la bonne réponse », rappelle Nathalie Delorme, la directrice des partenariats européens et internationaux chez Oséo Innovation.

### 2 APPRENDRE À ÊTRE PARTENAIRE

Il faut également apprendre à être partenaire. C'est d'ailleurs le thème de la première étape du parcours de formation proposé par l'École de l'innovation de l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT). Ces formations sont le plus souvent mises en œuvre par des pôles ou des chambres de commerce pour leurs PME membres. Sur une journée, ces derniers apprennent à s'interroger sur leur motivation, leur envie d'investir et leur capacité à partager. « Dans un pro-

jet collaboratif, le premier défi pour une PME est d'être connue et reconnue », prévient Carole Miranda, la responsable de l'École de l'innovation.

Il s'agit ensuite de trouver les bons partenaires. Pour identifier les laboratoires travaillant sur les sujets voulus et pouvant véritablement faire gagner du temps, l'École de l'innovation propose une deuxième étape dans sa formation, sous la forme d'une journée thématique de rencontre avec des experts scientifiques issus de grands laboratoires publics de recherche (CEA, CNRS, Inra...). « L'idée est de créer la confiance entre PME et chercheurs et de construire des passerelles pour que les deux parties se comprennent », explique Carole Miranda. Les PME s'essayent alors à l'exercice de présentation de leurs compétences et définissent avec des experts les pistes technologiques qu'elles souhaitent explorer. Dans le cadre du cursus de l'École de l'innovation, c'est seulement une fois ces deux premières étapes passées que la PME peut construire et présenter son projet à un comité de lecture, constitué de chercheurs et de professionnels de l'innovation. S'il est pertinent, la PME repart avec une liste de contacts ciblés dans les laboratoires les plus compétents. A elle ensuite de les activer. Mais l'entreprise sera rarement le chef de

file. «Travailler en consortium signifie aussi accepter d'entrer dans un projet plus grand que le sien, voire consentir à une distorsion de son idée initiale», prévient Carole Miranda.

### 3 PROTÉGER SES INTÉRÊTS

Une fois les partenaires trouvés et le projet retenu, il faut bien définir le périmètre d'action de chacun et négocier, en amont, les droits de la propriété intellectuelle. Le but est d'arriver à un accord de consortium. Il décrit le mode de décision au sein du groupe, les droits et obligations des partenaires, les règles d'attribution et d'exploitation de la propriété intellectuelle et la gestion des fonds attribués au projet.

Il existe plusieurs modèles types, suivant la politique du laboratoire et des grandes entreprises impliquées. Aucun ne fait loi. La PME devra néanmoins respecter une règle majeure : toujours bien lire ce qu'elle signe, surtout en ce qui concerne les règles de confidentialité, qui peuvent être très contraignantes. Et si elle doit par tous les moyens veiller à préserver ses intérêts, en ne concédant par exemple un accès à ses données que sur demande écrite, l'entreprise doit savoir mesurer ses exigences. «Jouer la carte du secret à tous les niveaux n'est pas la meilleure attitude, observe Gilles Battier. Je pense que si une grande entreprise volait une idée, cela se saurait très vite et lui donnerait une très mauvaise image.»

### 4 S'ORGANISER EN INTERNE

Participer à un projet collaboratif n'est pas sans conséquence sur la charge de travail. Pour fluidifier les relations avec les partenaires, il est souhaitable de nommer comme responsable du projet interne un collaborateur au fait de la stratégie de l'entreprise et de la technologie. «Pour un projet dont la PME est leader, cela représente une charge de travail d'au moins un mi-temps», évalue Nathalie Delorme, d'Oséo. L'entreprise peut lui adjoindre un stagiaire, issu d'une école d'ingénieurs, parlant anglais s'il s'agit d'un programme européen.



## SPRING TECHNOLOGIES S'INSPIRE DES GRANDS COMPTES

### Confiance.

Gilles Battier, le PDG de Spring Technologies, éditeur de Montreuil (Seine-Saint-Denis) emploie 140 personnes spécialisées dans le PLM. Il ne craint pas de se faire voler ses idées par les grandes entreprises, qui ont tout intérêt à jouer le jeu de la transparence.

Gilles Battier s'était pourtant juré de ne plus jamais participer à un projet de recherche collaboratif. «Il y a dix ans, j'ai eu une première expérience au sein d'un projet européen, dans lequel je me suis retrouvé le seul à travailler sur un sujet qui n'intéressait personne, sous l'œil de grands groupes qui voulaient verrouiller toutes les bonnes idées», raconte l'entrepreneur.

Il a néanmoins accepté de retenter l'aventure en 2006, lors de la création du pôle de compétitivité francilien System@tic, «même si au début, les PME servaient un peu de

faire-valoir». Depuis, il a compris l'attitude à adopter. «Il ne suffit pas d'être invité dans un projet, il faut être force de proposition et faire la promotion de ses idées, sans avoir peur de se les faire voler. Le mieux est de s'inspirer des dossiers présentés par les grandes entreprises», conseille Gilles Battier, qui mène trois projets en même temps. Mais attention ! Pour lui, la première question à se poser est de savoir si l'on est prêt à passer du temps pour un projet. Le collaboratif n'est qu'un moyen d'en financer une partie, pas le but principal. ▀

La PME doit aussi assurer ses arrières financiers, car les subventions versées sont parfois soumises à conditions. Dans le cadre des pôles de compétitivité, l'entreprise doit par exemple prouver qu'elle est en mesure de rembourser l'aide si le projet n'est pas mené à bien. Côté européen, un effort a été fourni pour permettre aux PME de participer. «Grâce à un fonds de garantie, il ne leur est plus demandé de garantie bancaire», prévient Carole Miranda.

Mais la patience est de rigueur. Dans les pôles, il faut souvent un an, soit deux appels à projet, pour qu'un dossier soit retenu et financé. Au démarrage, la PME touche 30 % de la subvention et 50 % pour les projets européens Eurostars, sous réserve de présentation d'un accord de consortium signé. Une précaution qu'Oséo, Bercy, l'ANR ou les Régions, qui financent les projets, devraient elles aussi imposer. Cela éviterait des déboires à certaines PME. ▀ AURÉLIE BARBAUX