

***Mise en place d'une démarche  
qualité au sein d'une société de  
recherche contractuelle filiale  
d'université***

Lien d'accès au document web : [www.utc.fr/master-qualite/](http://www.utc.fr/master-qualite/), puis  
rubrique 'Travaux', 'Qualité-Management', réf 382.

**Tuteurs du projet :**

**Gilbert FARGES, responsable du Master Qualité**

**Samuel VEILLERETTE, Président d'UTeam**

**Groupe de travail : Groupe n°3 QPO12**

**Imen SGHAIER**

**Rachid SIDDO**

**Donia LAJNEF**

**Chedly MAROUENE**

**Carlos SIGNE TALLA**

## Sommaire

REMERCIEMENTS .....	3
ABREVIATIONS.....	4
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	5
INTRODUCTION .....	6
I. Contexte : Présentation des sociétés de recherche contractuelle.....	7
1. Définition des sociétés de recherche contractuelle filiales d'université.....	7
2. Les missions d'une SRC.....	8
3. Le cadre juridique des SRC .....	9
4. La situation économique des SRC en France.....	9
5. La qualité au sein des SRC en France.....	11
II. Les objectifs d'une SRC filiale d'université .....	12
1. La planification dynamique stratégique : PDS.....	12
2. Les objectifs principaux d'une SRC filiale d'université .....	13
III. La problématique .....	13
1. Les processus d'une SRC filiale d'université.....	14
2. Expliciter la problématique .....	14
IV. Résolution des problèmes des SRC filiales d'université .....	14
1. Proposition 1 : Mettre en place une démarche qualité de type ISO 9001.....	14
a- La démarche qualité de type ISO 9001.....	14
b- La méthode à suivre pour l'application de l'ISO 9001 au sein d'une SRC .....	16
c - Les actions à mener, suite à une démarche qualité de type ISO 9001, au sein d'une SRC .....	19
2. Proposition 2 : Mettre en place une démarche de performance.....	21
a- Les axes de la performance .....	21
b- La cartographie de la performance d'une SRC filiale d'université .....	22
c- Outil d'autodiagnostic .....	23
Conclusion et perspectives.....	25
Références Bibliographiques.....	26

## Résumé

Des études comparatives nationales et internationales ont démontré que les activités de valorisation de la recherche universitaire sont sur le chemin critique des processus d'innovation et de création d'emplois en France. Cet article a pour ambition de contribuer à l'amélioration du management de la qualité des Sociétés de Recherche Contractuelle. Après analyse, il apparaît que la plupart des sociétés de valorisation, adossées à des laboratoires de recherche d'universités ou d'écoles d'ingénieur, n'ont pas mis en place de démarche de performance formalisée et rigoureuse. Souvent, la gestion administrative et financière des contrats de recherche et de développement est peu documentée, ni incluse dans un processus d'amélioration continue. Cette étude propose une méthode pour mettre en œuvre simplement et naturellement une démarche qualité visant la performance dans une SRC. Une telle approche « performance » a l'avantage d'améliorer le management des processus internes par le suivi précis à la fois de la satisfaction des entreprises clientes et de celle des chercheurs utilisateurs des services. Plusieurs axes de mesure de la performance sont proposés ainsi qu'un outil d'autodiagnostic permettant l'évaluation et l'accompagnement d'une véritable démarche qualité au sein d'une SRC.

**Mots clés :** *Valorisation de la recherche, démarche qualité, Autodiagnostic*

## Abstract

National and international benchmarkings have shown that technology transfer of university research laboratories is a critical point for innovation and job creation in France. This paper aims to help the french research and technological organizations (RTO) to improve their quality management. The analysis of some RTO's in France, shows that most of them, subsidiary of a higher education institutions, have not implemented formalized and rigorous quality approach. The administrative and financial performance of the research and development contracts is a little bit documented or included in a process of continuous improvement. This paper proposes a method in order to easily implement the quality and performance management within these organizations. Such a performance approach has the advantage of improving the management of internal processes by precisely monitoring the satisfaction of the stakeholders of the RTO's and the one of the researchers using their services. This study proposes some practical and operational concepts to measure the performance and also a self-assessment tool allowing a continuous evaluation in order to develop a true quality approach within a RTO.

**Keywords:** *Technology transfer company, quality approach, self-assessment*

## REMERCIEMENTS

---

Nous adressons nos remerciements au tuteur du projet, Monsieur Samuel VEILLERETTE, Président du directoire d'UTeam, pour la confiance qu'il nous a accordé dans ce projet et pour toute l'aide qu'il nous a apporté dans la réalisation de nos travaux.

De même, nous tenons à remercier notre responsable à l'UTC, Monsieur Gilbert FARGES, pour nous avoir enseigné la bonne démarche à suivre et nous avoir guidé dans la réalisation des jalons de ce mémoire d'intelligence méthodologique.

## ABREVIATIONS

---

**MIM** : Mémoire d'Intelligence Méthodologique

**QPO** : Qualité et Performance dans les Organisations

**SRC** : Société de Recherche Contractuelle

**PDS** : Planification Dynamique Stratégique

**SWOT** : Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces)

**QQOQCP** : Qui, Quoi, Où, Quand, Comment, Pourquoi

**ISO** : Organisation internationale de normalisation (International Standard Organization)

**NF** : Norme française

**Carnot** : Label de certification pour les filiales de valorisation en référence à Nicolas Léonard Sadi Carnot (1796-1832)

**OPQF** : Office Professionnel de Qualification des organismes de Formation

**OPQCM** : Office Professionnel de Qualification des Conseils en Management

**SA** : Société Anonyme

**SAS** : Société par Actions Simplifiées

**ASS** : Association

**SAIC** : Service des Activités Industrielles et Commerciales

**CA** : Chiffre d'Affaire

**ANR** : l'Agence Nationale de la Recherche

**SMART** : S (spécifique) M (mesurable) A (atteignable) R (réaliste) T (temporel)

**R&D** : recherche et développement

**PDCA** : cycle d'amélioration continue : Plan-Do-check-Act

## TABLE DES ILLUSTRATIONS

---

Figure 1 : L'évolution des chiffres d'affaires (CA) des SRC en France, Filiales d'université (d'après [9]) .....	10
Figure 2 : L'évolution des capitaux propres des SRC en France, Filiales d'université (d'après [9]) .....	10
Figure 3 : L'évolution des résultats nets des SRC en France, Filiales d'université (d'après [9]) .....	11
Figure 4 : L'évolution des effectifs des SRC en France, Filiales d'université (d'après [9]) .....	11
Figure 5 : Planche de planification dynamique stratégique [source : auteurs] .....	12
Figure 6 : Cartographie des processus de gestion des contrats [source : auteurs] .....	18
Figure 7 : Analyse des risques [source : auteurs] .....	19
Figure 8 : La stratégie d'amélioration continue au sein d'une SRC [Source : auteurs] .....	20
Figure 9 : La cartographie des processus d'une SRC [source : auteurs] .....	22
Figure 10 : Onglet {Evaluation} de l'outil d'autodiagnostic .....	23
Figure 11 : Onglet {Résultats} de l'outil d'autodiagnostic .....	24
Tableau 1 : Les différentes sociétés de recherche contractuelle en France [3] et [5] .....	8
Tableau 2 : Les différentes certifications des SRC en France, Filiales d'université [12] .....	12
Tableau 3 : Comparaison entre ISO 9001, OPQF et le Label Carnot [13] [14] [15] .....	15
Tableau 4 : Correspondances entre les échelles d'évaluation en Véracité et Maturité .....	23

## INTRODUCTION

---

Au sein de l'Université de Technologie de Compiègne (UTC) et dans le cadre de l'unité d'enseignement QPO12 ingénierie de projet de notre formation master 2 « Qualité et performances dans les organisations », la mission dans ce projet a consisté à réaliser un audit des principaux processus d'une société de recherche contractuelle, et principalement à mettre en œuvre une démarche qualité. Ces travaux ont conduit à la rédaction de ce mémoire d'intelligence méthodologique (MIM).

✚ Qu'est-ce qu'une démarche qualité ?

« Une démarche qualité est un outil de changement créant une dynamique de progrès continu dans le fonctionnement de l'entreprise (qualité interne) et la satisfaction de ses clients (qualité externe). Cela favorise la pérennité et le développement de l'entreprise. Une démarche qualité est avant tout un véritable projet d'entreprise participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel » [1].

✚ Pourquoi se lancer dans une démarche qualité ?

Une organisation s'engage dans une démarche qualité pour améliorer ses performances. La démarche qualité est un outil stratégique destiné à atteindre les objectifs (internes et/ou externes) fixés par la direction [2].

Ce MIM, fruit d'un travail collaboratif, se veut être un guide détaillé des étapes et des principales questions conduisant à la mise en place d'une démarche qualité au sein d'une société de recherche contractuelle.

## I. Contexte : Présentation des sociétés de recherche contractuelle

### 1. Définition des sociétés de recherche contractuelle filiales d'université

Les structures de recherche contractuelle sont des sociétés privées qui jouent le rôle d'interface entre les attentes de l'industrie et les capacités de R&D des laboratoires publics.

Leurs activités s'articulent autour de deux missions principales que sont le montage des contrats de recherche (négociation financière, répartition des droits de propriété intellectuelle) et la coordination administrative et financière de ces contrats (gestion des achats, des missions, du personnel...). Mais parfois, leurs activités s'étendent à la création de start-up, à la gestion d'activités de consulting (externe, interne), à l'expertise comptable et à la gestion d'actifs immobiliers. Les sociétés de recherche contractuelle sont de nature diverse et se distinguent des SAIC par leurs statuts et leur nature privée. Les filiales de valorisation de la recherche sont des sociétés de recherche contractuelle, généralement des SA (Sociétés Anonymes) ou SAS (Société par Actions Simplifiées) qui sont détenues à + de 50 % par un établissement public. L'article L-112-1 du code de la recherche détaille les cinq missions de la valorisation de recherche.

Les SRC garantissent à leurs clients une diminution des risques scientifiques, technologiques et économiques de leurs projets de R&D. Le taux de satisfaction des entreprises clientes est de l'ordre de 85 % [3]. En résumé, les SRC permettent en général [4] :

- Un meilleur positionnement face à la concurrence
- Une montée en gamme vis-à-vis de la compétition internationale
- Une diminution du temps de mise sur le marché
- L'acquisition de compétences métier et de savoirs faire scientifiques et technologiques.

Une analyse rapide du positionnement des SRC sur le marché français montre qu'en 2016 au moins 14 structures, filiales d'université ou d'écoles d'ingénieur, gèrent des projets de recherche contractuelle comme indiqué dans le tableau ci-dessous [5] :

Structures	Statuts*	Etablissement
AVRUL	ASS	Université de Limoges
CAPACITES	SAS	Université de Nantes
VALUTEC	SA	Université de Valenciennes
ARMAVALOR	ASS	Ensam
ADRINORD	ASS	Universités du Nord-Pas-de-Calais
INPG Entreprise	SA	Université de Grenoble INP
PROTISVALOR	SAS	Université Aix Marseille
CENTRALE INNOVATION	SA	Centrale Lyon, Nantes, Marseille
INSAVALOR	SA	INSA
EZUS	SA	Université de Lyon
ARMINES	ASS	Mines, X, Ensta,
ADERA	ASS	Université de Pau et des Pays de l'Adour, Université de Bordeaux et de l'IPB
FLORALIS	SAS	Université Joseph Fourier
UTEAM	SA	Université de Technologie de Compiègne

**Tableau 1 : Les différentes sociétés de recherche contractuelle en France [3] et [5]  
(\*ASS : association ; SAS : société à actions simplifiées ; SA : société anonyme)**

Les informations complémentaires relatives à ces filiales sont présentées dans l'Annexe I.

## 2. Les missions d'une SRC

Sur le plan opérationnel, les sociétés de recherche contractuelle assurent aux côtés de l'université :

- ✓ **La gestion administrative et financière des contrats de recherche partenariale**, qu'il s'agisse notamment d'études, de réalisation de prototypes, de mise au point de procédés de fabrication ou de logiciels spécifiques, mais aussi de missions de consulting ;
- ✓ **L'organisation d'actions de formation**, en partenariat avec les universités ou avec des partenaires extérieurs, sachant que les SRC n'assurent dans ce cadre aucune diplomation ;
- ✓ **La réalisation de prestations de services, expertise, conseil**, de travaux à façon, études de faisabilité technique, de recherche documentaire et de veille technologique, par les moyens propres de la société de recherche ou par appel aux compétences internes de l'université
- ✓ **La conduite d'actions d'expertise ou d'innovation** dans le cadre de projets liés au développement de la formation à / par la recherche, l'innovation et l'entrepreneuriat,

- ✓ **La promotion et la commercialisation des innovations**, savoir-faire logiciel et produits des activités réalisées au sein des universités de technologie parties aux présentes,
- ✓ Et plus généralement, **la diffusion et le partage des connaissances scientifiques**.

### 3. Le cadre juridique des SRC

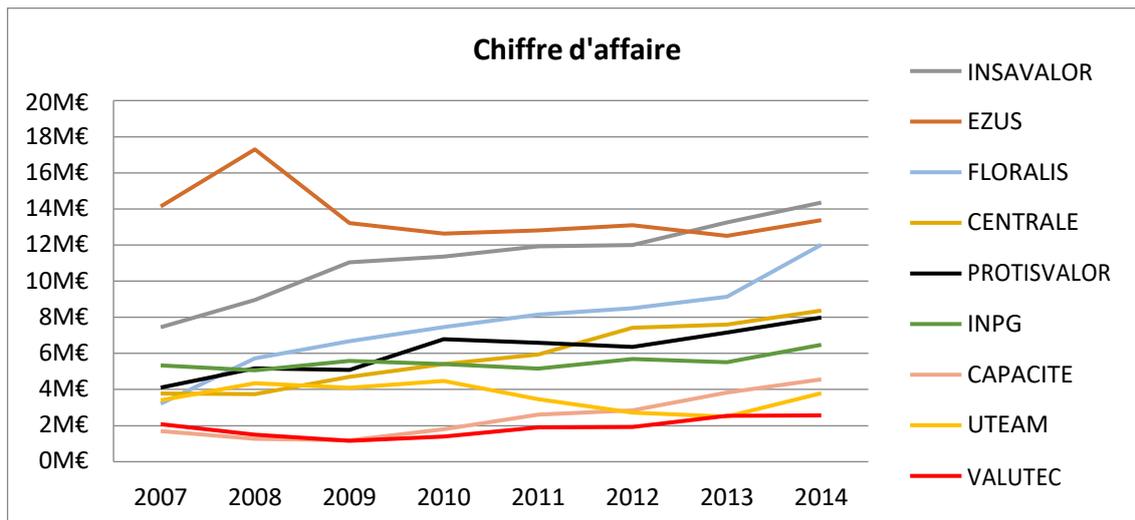
En matière de recherche et de valorisation en France, deux lois ont été fixées par le gouvernement [6], [7] :

- ✓ **Loi sur l'innovation et la recherche du 12 juillet 1999 (ou Loi Allègre) avec le décret n°2000-1264 du 26 décembre 2000** fixant les conditions dans lesquelles les universités peuvent prendre des participations et créer des filiales.
- ✓ **Loi de programme du 18 avril 2006 pour la recherche** autorisant les universités à confier à des personnes morales de droit privé leurs activités de valorisation.

### 4. La situation économique des SRC en France

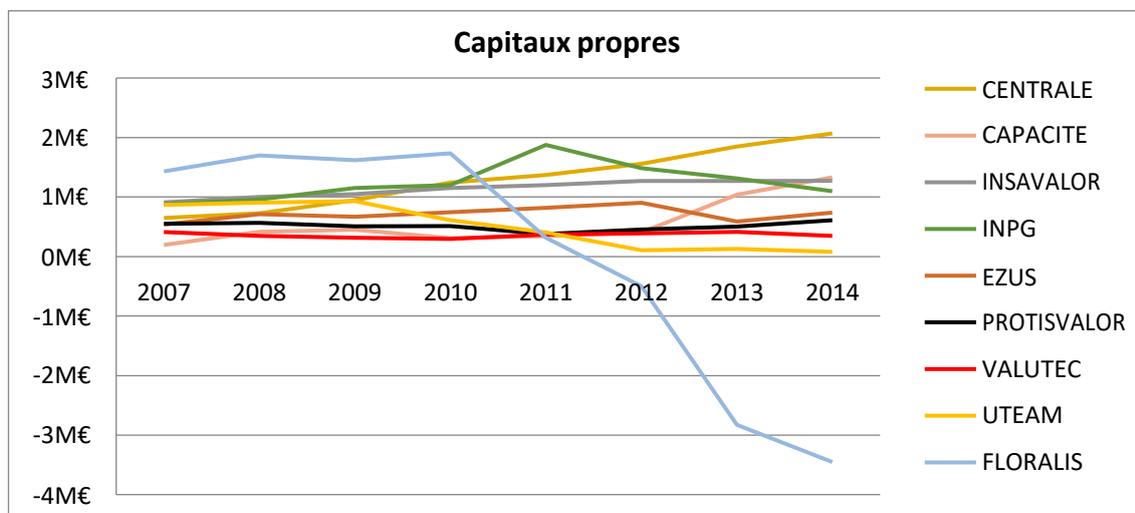
Dans un contexte de concurrence internationale accrue, les universités publiques s'efforcent de valoriser au mieux leurs travaux, c'est-à-dire d'en tirer le plus de retombées scientifiques (publications) et économiques (recettes contractuelles). C'est la raison d'être d'une dizaine de filiale de valorisation en France, qui du coup rentrent plus ou moins en concurrence entre elles, même si leurs présidents siègent au sein d'une même « commission filiale » nationale afin d'échanger sur leurs bonnes pratiques. Les graphes suivants ainsi que l'*Annexe II* viennent expliquer les niveaux de réussite de chacune de ces filiales sur le plan économique [8], [9], [10].

**a- Le chiffre d'affaire (CA) :** Le chiffre d'affaire représente le montant des affaires réalisées par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante [11]. On note que le CA moyen d'une SRC en France est compris entre 1,7 et 17 M€ (Fig.1).



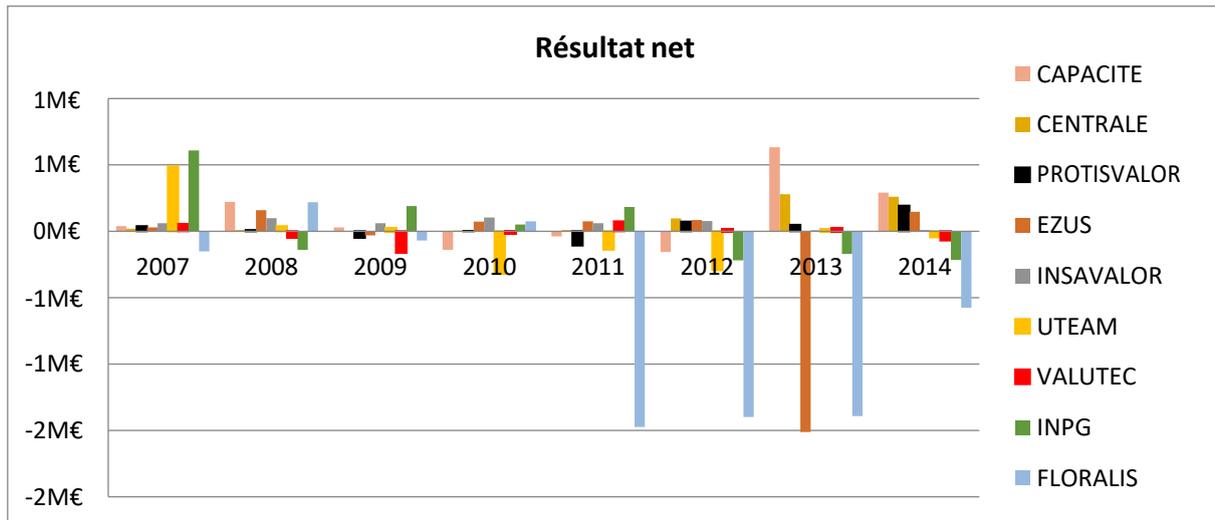
**Figure 1 : L'évolution des chiffres d'affaires (CA) des SRC en France, Filiales d'université (d'après [9])**

**b- Capitaux propres :** Les capitaux propres sont les ressources financières que possède l'entreprise (hors dette). Une entreprise investit et génère ses propres capitaux pour son fonctionnement mais aussi pour rémunérer ses actionnaires [11]. On remarque que pour la plupart des SRC en France les capitaux propres sont en évolution (Fig.2).



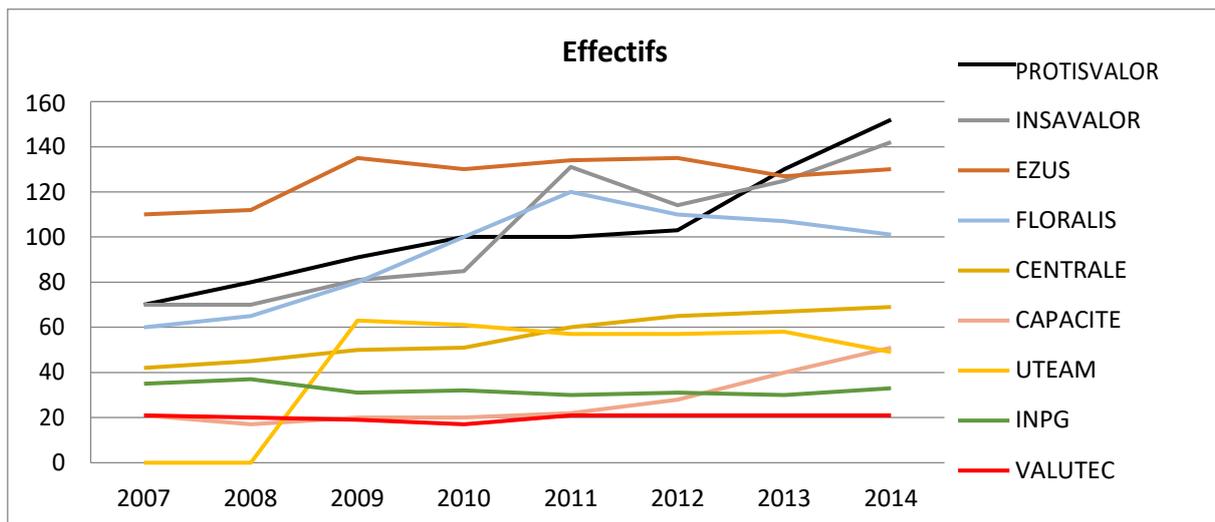
**Figure 2 : L'évolution des capitaux propres des SRC en France, Filiales d'université (d'après [9])**

**c- Résultat net :** ou résultat net comptable, correspond à la somme d'argent qu'une entreprise a réellement gagné. Il se compose des résultats d'exploitation, financière et exceptionnelle, auxquels il faut retirer les impôts [11].



**Figure 3 : L'évolution des résultats nets des SRC en France, Filiales d'université (d'après [9])**

**d- Effectifs** : le nombre de salariés liés par un contrat de travail. Par exemple, en 2014, ProtisValor a 152 salariés (Fig.4).



**Figure 4 : L'évolution des effectifs des SRC en France, Filiales d'université (d'après [9])**

## 5. La qualité au sein des SRC en France

Soucieux de maintenir leur compétitivité, les sociétés de recherche contractuelle optimisent de plus en plus leur organisation (*Annexe III*). En effet, la ligne stratégique suivie par ces sociétés vise à satisfaire la demande des clients en recherchant la meilleure adéquation possible avec les moyens (notamment universitaires : compétences, plateformes, actifs immatériels) dont elles disposent. Le management stratégique de la recherche contractuelle implique le développement de la qualité de service. Celle-ci est déclinée et mise en œuvre selon des labels et des certifications (Tab.2).

Structures	Ancienneté	Certification	Label Carnot	Autres labels**
UTEAM	1987	-	-	-
EZUS	1990	-	-	-
INSAVALOR	1962	ISO 9001	oui	OPQF, OPQCM
CENTRALE	1993	-	oui	-
PROTISVALOR	2002	ISO 9001	-	-
INPG	1991	-	-	-
FLORALIS	2004	-	-	-
CAPACITE	2005	-	-	-
VALUTEC	1999	ISO 9001	-	CRT

**Tableau 2 : Les différentes certifications des SRC en France, Filiales d'université [12]**

(\*\* **CRT** : Centre de Ressources Technologique, **OPQF** : Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation, **OPQCM** : Office Professionnel de Qualification de Conseil en Management)

## II. Les objectifs d'une SRC filiale d'université

### 1. La planification dynamique stratégique : PDS

Afin de clarifier et identifier les besoins des sociétés de recherche contractuelle en France, une Planification Dynamique Stratégique a été établie (Fig.5). Elle permet de comprendre le sens des actions à réaliser et d'accéder à une vision claire de l'ensemble du projet.



**Figure 5 : Planche de planification dynamique stratégique [source : auteurs]**

## 2. Les objectifs principaux d'une SRC filiale d'université

La mise en œuvre d'une démarche qualité au sein d'une SRC doit pouvoir répondre à plusieurs enjeux et notamment l'augmentation du chiffre d'affaire (croissance de l'entreprise) et la défense des intérêts de l'université (rayonnement scientifique). De ces enjeux découlent deux classes d'objectifs : internes et externes.

### a. Les objectifs internes, liés à la SRC comme par exemple :

- L'audit des principaux processus en identifiant les points d'amélioration ;
- La limitation du temps de négociation des contrats en suivant un plan d'action crédible au regard des moyens et ressources de l'entreprise et de l'état des relations partenariales ;
- La mise en place d'un programme d'amélioration continue, impactant la politique de l'offre et la qualité de service ;
- La numérisation des processus et la capitalisation des données pour la mise à jour permanente d'indicateurs ;
- L'identification et la réduction des gaspillages

### b. Les objectifs externes, liés à l'université, comme par exemple :

- L'amélioration de la disponibilité et de la motivation des chercheurs ;
- L'augmentation des moyens des laboratoires et du ressourcement scientifique ;
- La constitution et le maintien du patrimoine scientifique et technologiques en termes de compétences et d'actifs immatériels ;
- La qualité des livrables et le respect des délais des porteurs de projets et consultants

## III. La problématique

Face aux objectifs en découlant, présentés à titre d'exemple ci-dessus, il apparaît nécessaire de fournir un cadre permettant d'inscrire les objectifs fixés par la SRC au sein d'une démarche cohérente et structurée. Cette problématique du cadre justifiant la mise en cohérence de l'action résonne naturellement avec une démarche qualité. Cependant, il faut pouvoir s'assurer que cette démarche qualité puisse être profitable à la société sans engendrer de coûts trop importants ou une complexité excessive. C'est pourquoi, il est nécessaire d'étudier et de bien comprendre les missions et les processus afin d'explicitier la problématique.

## 1. Les processus d'une SRC filiale d'université

Liste non exhaustive et en ordre incertain des processus de montage et de gestion d'un contrat au sein d'une SRC :

- 1 – Réunion avec le client ou avec le porteur du projet, démarrage de l'affaire ;
- 2 – Etablissement de la fiche de renseignement du projet, établissement de la fiche de coût, préparation du devis, vérification de la compatibilité des moyens/compétences/risques, validation avec le porteur et l'université ;
- 3 – Rédaction de l'annexe technique, définition du programme de travail, qualification du contrat, validation par la Direction à la Recherche ou des Partenariats de l'établissement ;
- 4 – Envoi du devis au partenaire et négociation ;
- 5 – Rédaction du contrat v0, validation du contrat v0, contrat v0 envoyé au client ;
- 6 – Négociation entre le SRC et le contractant ;
- 7 – Validation du contrat version finale par les parties et signature du contrat ;
- 8 – Ouverture du contrat sous le logiciel de gestion, récupération du bon de commande envoyé par le client, mise en place de l'échéancier de facturation ;
- 9 – 1<sup>er</sup> facturation et gestion des dépenses du porteur de projet (recrutement, remboursements de mission, achat de matériels/prestations, etc.) ;
- 10 – Collecte et remise des livrables, facturation finale ;
- 11 – Clôture de l'affaire, constatation du solde comptable et affectation des reliquats ;
- 12 – Archivage de l'affaire.

## 2. Expliciter la problématique

Suite aux missions et processus développés ci-dessus, et afin d'atteindre ses objectifs d'une manière efficace et efficiente, une SRC peut choisir entre deux solutions, soit :

- ✓ **Mettre en place une démarche qualité de type ISO 9001**
- ✓ **Mettre en place une démarche de performance au sein d'une SRC**

## IV. Résolution des problèmes des SRC filiales d'université

### 1. Proposition 1 : Mettre en place une démarche qualité de type ISO 9001

#### a- La démarche qualité de type ISO9001

Par l'intermédiaire d'une démarche qualité, les SRC réussiront à mettre en avant leur valeur ajoutée. Sans oublier qu'une démarche qualité est avant tout une reconnaissance, en interne, de la qualité du travail fourni par les collaborateurs de la société.

Le but est :

- ✓ D'élaborer un système de management de qualité conforme, qui fonctionne efficacement et donne des résultats ;
- ✓ D'identifier les points forts et les points d'amélioration ;
- ✓ De concevoir et mettre en œuvre une démarche visant à développer sa notoriété et faire connaître et reconnaître sa valeur.

Plusieurs certifications pour les SRC existent, elles sont présentées dans le tableau ci-dessous.

	<b>ISO 9001:2015 : Exigences relatives au système de management de la qualité [13]</b>	<b>OPQF : Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation [14]</b>	<b>Label CARNOT [15]</b>
<b>Description</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Norme internationale mise au point par l'ISO intégrée dans les collections Afnor.</li> <li>• Applicable à toute forme d'organisation</li> <li>• Prise en compte de tout le processus</li> </ul> <p>L'ISO 9001 est une démarche qui garantit au client que l'organisme maîtrise la régularité de sa production, en fonction de la description qu'il a fait de ses processus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualification basée sur la déclaration du professionnalisme, des compétences et de l'expérience professionnelle des organismes de formation.</li> </ul> <p>Pour les structures exerçant une activité de formation professionnelle continue, quels que soient leur statut, leur taille, leurs domaines d'activité, la nature de leur clientèle et leur ancienneté.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créée en 2006</li> <li>• Délivrée par le ministère de la recherche.</li> <li>• Abonnement de 200 k€/an</li> </ul> <p>Le but de l'obtention du label CARNOT est le développement de la recherche partenariale et notamment les recherches effectuées au sein des laboratoires publics.</p>
<b>Exigences</b>	Audit sur site	<p>CA &gt; 76 000 € pour les activités de formation.</p> <p>Trois critères à retenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer une activité de FPC à titre principal (avec un chiffre d'affaires significatif de 150 000 € minimum) ;</li> <li>• Exercer au moins depuis deux ans ;</li> <li>• Avoir au moins 3 formateurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivre une démarche d'amélioration continue permettant de mener des projets de recherche ;</li> <li>• Définir d'une stratégie de recherche claire ;</li> <li>• Répondre aux demandes des partenaires, en les orientant, si nécessaire, vers une autre structure de recherche ;</li> <li>• Respecter « La Charte des bonnes pratiques de Propriété Intellectuelle et de Transfert des Connaissances et de Technologies des instituts Carnot.</li> </ul>
<b>Coût</b>	16 000 € sur 10 ans	5000 € sur 10 ans	-
<b>Durée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18 à 24 mois</li> <li>• Audit tous les ans durant les trois ans de validité de la certification ISO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 mois</li> <li>• Renouvelable tous les 3 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renouvelable tous les 5 ans</li> </ul>

**Tableau 3 : Comparaison entre ISO 9001, OPQF et le Label Carnot [13] [14] [15]**

Une démarche qualité de type ISO 9001 : 2015 sera la plus adéquate pour une SRC. En effet, cette norme témoigne d'un management de la qualité très orienté sur la satisfaction client. L'ISO 9001 est applicable à tous les secteurs d'activité contrairement à l'OPQF qui ne vise que les organismes de formation. Par ailleurs la préparation d'une démarche qualité de type ISO 9001 facilite l'obtention de la certification et ouvre la voie à la labellisation Carnot.

b- La méthode à suivre pour l'application de l'ISO 9001 au sein d'une SRC

L'engagement dans une démarche qualité a pour but l'amélioration de la performance de l'entreprise, de façon pérenne, tout en répondant aux besoins de toutes les parties prenantes (les clients, le personnel, les actionnaires, les fournisseurs, les partenaires...).

### **b.1 Définir l'objectif de la SRC**

La mission principale d'une SRC est d'accompagner les entreprises de toutes tailles, dans leurs projets de recherche et d'innovation, dans différents domaines (transport, aéronautique, chimie verte, santé, etc.) mais aussi dans leurs approches de la veille technologique, du management et de l'ingénierie projets et dans leur programme de formation continue.

Les attentes des clients sont d'autant plus grandes que la concurrence est forte. En effet, chaque SRC cherche à satisfaire ses clients en répondant à leurs exigences principales tel que la simplicité des démarches, la rapidité et la souplesse de la négociation, la fiabilité des recherches et le respect contractuel, notamment en termes de confidentialité et d'exclusivité.

### **b.2 Définir et communiquer la politique de l'organisme**

La politique qualité est le levier opérationnel qui sert à cadrer et définir les objectifs à court terme ainsi que les objectifs annuels. La direction doit communiquer sur la politique qualité et s'assurer qu'elle soit comprise et acceptée par tout le personnel afin de partager une seule et même vision du plan qualité suivant la norme ISO 9001 (5.3) [16].

A cela se greffent un certain nombre d'exigences, comme :

- ✓ La politique qualité, revue quant à son adéquation conséquemment à l'esprit de la norme concernant la "satisfaction du client et l'amélioration continue".
- ✓ La communication au sein de l'entreprise et la compréhension des modifications de la politique qualité.

La Direction d'une SRC peut définir sa politique qualité suivant trois axes :

1. La réorganisation de la société (activités, personnel, relations externes).
2. L'optimisation de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion des contrats.

3. La valorisation des travaux scientifiques et techniques réalisés au sein des laboratoires.

L'Annexe IV propose une politique qualité qui a été proposé pour une SRC en France.

### **b.3 Déployer des objectifs mesurables**

La troisième étape de la démarche qualité est de définir des objectifs mesurables permettant de vérifier l'aptitude de l'organisme à mettre en œuvre sa stratégie.

En procédant avec la méthode **SMART**, chaque objectif doit être : **S** (spécifique) **M** (mesurable) **A** (atteignable) **R** (réaliste) **T** (temporel).

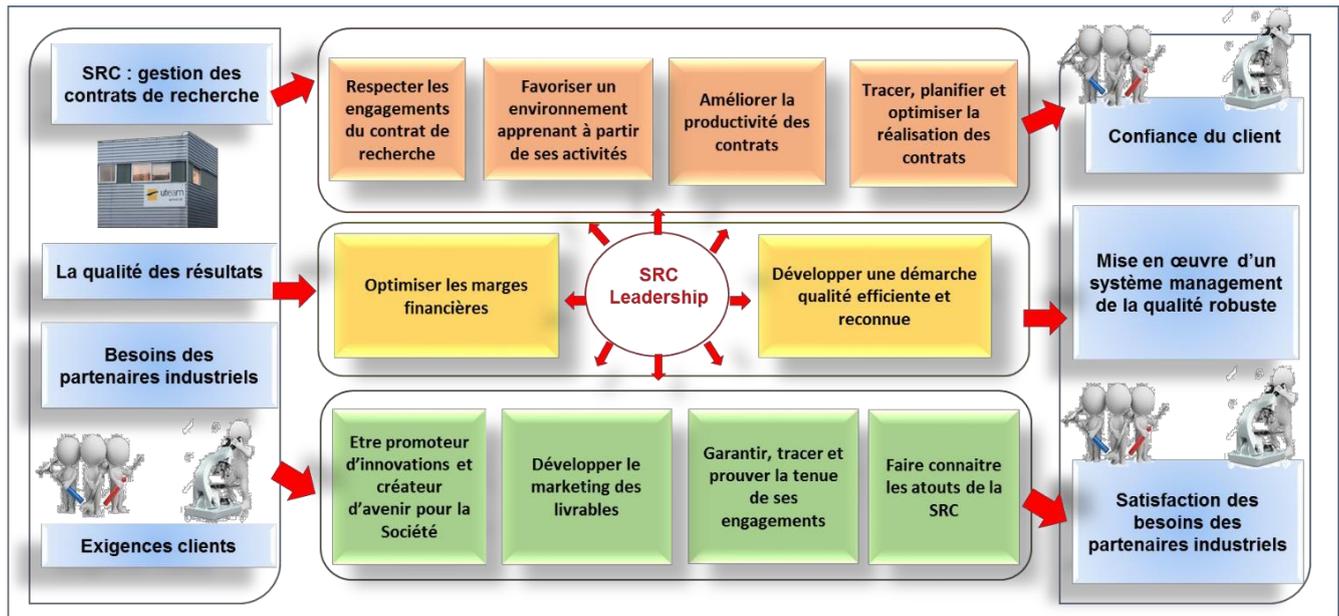
En se basant sur sa politique qualité qui sera mise en place par la SRC, on pourra par exemple définir les objectifs suivants :

- ✓ Augmenter le nombre de partenaires industriels
- ✓ Optimiser la gestion des données administratives
- ✓ Réduire le temps de négociation des contrats

Après avoir abordé le déploiement des objectifs, il faut définir et suivre des indicateurs pour connaître l'efficacité des processus, le niveau de respect de la politique qualité, et la performance du système qualité. Pour cela un tableau de bord peut être mis en place.

### **b.4 Cartographie des processus selon ISO 9001 : 2015**

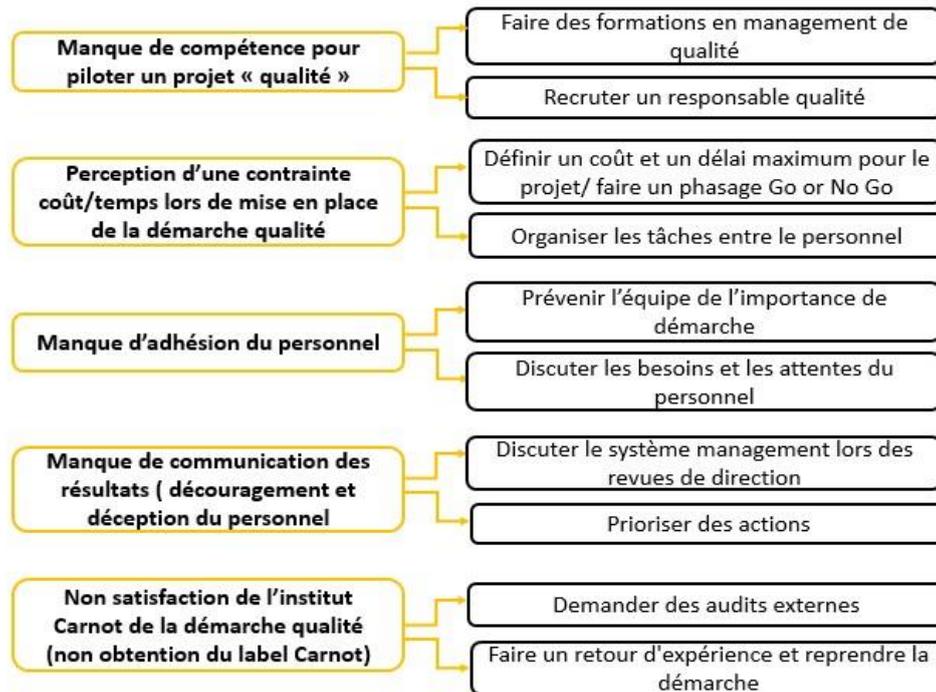
Après avoir collecté des informations sur les SRC en France, une cartographie détaillée de leurs processus a été établie (Fig 6). Cette cartographie offre une vue globale du fonctionnement de l'activité de gestion des contrats partenariaux. Elle permet de communiquer de manière identique à un grand nombre d'acteurs impliqués dans cette activité complexe. Elle donne du sens et de la clarté immédiate sur les tâches à réaliser et elle permet à la direction de la SRC de mieux cadrer sa politique qualité.



**Figure 6 : Cartographie des processus de gestion des contrats [source : auteurs]**

### b.5 Analyse des risques

La mise en place d'une démarche qualité peut présenter des risques importants qui peuvent influencer l'amélioration souhaitée, d'où la nécessité de bien les identifier. Il s'agit tout d'abord d'identifier de manière la plus exhaustive possible tous les événements générateurs de risques pour le projet de mise en place d'un système qualité, pouvant conduire au non-respect des objectifs. L'identification initiale des risques s'effectue en fonction des objectifs, des exigences et du contexte du projet : ses contraintes d'exécution, la satisfaction du personnel, l'organisation... Une fois la liste initiale des facteurs identifiée, les interactions possibles ou les combinaisons éventuelles entre les risques doivent être examinées afin de déceler des risques qui pourraient en découler. Ensuite, les risques sont analysés afin de proposer des alternatives. Ci-dessous un exemple de diagramme représentatif de cette analyse de risques.



**Figure 7 : Analyse des risques [source : auteurs]**

c - Les actions à mener, suite à une démarche qualité de type ISO 9001, au sein d'une SRC

### **c.1 Augmenter le nombre de partenaire**

La démarche qualité proposée vise avant tout à augmenter le nombre de partenaires et ainsi améliorer et diversifier le chiffre d'affaire de la SRC. En étudiant la variabilité du montage des contrats en fonction du temps au sein d'une SRC, des points clés ont été identifiés. Il s'agit notamment de la satisfaction et la fidélisation des clients.

#### **\* L'enquête de satisfaction**

La règle d'or, pour réussir sur le marché, est de satisfaire le client. La norme ISO 9001 a cadré le concept d'orientation client dans le chapitre « 8.2.1 Satisfaction du client » [16]. Il s'agit de l'écoute rétroactive (feed-back) qui consiste à évaluer le niveau de satisfaction des clients.

L'enquête de satisfaction est un excellent moyen de déterminer des pistes de progrès pour améliorer le niveau d'écoute des clients et ainsi les fidéliser (*Annexe V*).

#### **\* La charte Enseignant-Chercheur**

Comme indiqué en introduction, les SRC agissent comme une interface entre la recherche académique et les acteurs socio-économiques. En effet, le contrat se conclue entre 3 parties : l'enseignant-chercheur (porteur qui représente l'université), l'industriel et la SRC.

Afin de garantir une qualité de service vis-à-vis des « clients industriels » de la SRC, il est nécessaire d'établir une charte de l'Enseignant-Chercheur lu et approuvée par ce dernier avant

la signature du contrat de R&D. Il s'agit d'un petit texte qui résume les engagements pris par le chercheur vis à vis de la SRC afin de garantir les délais et la qualité des livrables.

Cette charte aura un impact positif sur la SRC si les engagements listés sont réalisables et respectés par l'enseignant-chercheur. Elle est mise en place afin de fidéliser les clients (industriels) et se différencier de la concurrence, en proposant des prestations constamment améliorées.

### c.2 Réduire le temps de négociation des contrats

Une étape primordiale dans les processus d'une SRC est la négociation du contrat. Il s'agit d'identifier et de négocier avec le partenaire un ensemble de paramètres pour mener à bien le projet : les coûts (équipement, fonctionnement, mission, personnels hébergés et recrutés, etc.), la confidentialité des informations échangées, les droits de propriété et d'exploitation des livrables et des connaissances antérieures, les délais de réalisation, etc. La variabilité des projets et des contraintes entraîne une variabilité du temps de montage d'un contrat.

Il existe plusieurs pistes pour réduire ce temps comme la mise en place d'un clausier juridique, d'accord cadres ou d'un catalogue d'offres forfaitisées. Plus globalement, il s'agit, dans le cadre de la mise en place d'un système qualité au sein d'une SRC, de documenter chaque négociation afin de les intégrer dans les discussions au sein d'une revue de direction. Le but est que la réduction du temps de négociation soit systématiquement prise en compte dans la stratégie d'amélioration continue (cycle PDCA) (Fig.8) au niveau de la gestion des processus internes et du suivi de la satisfaction client.

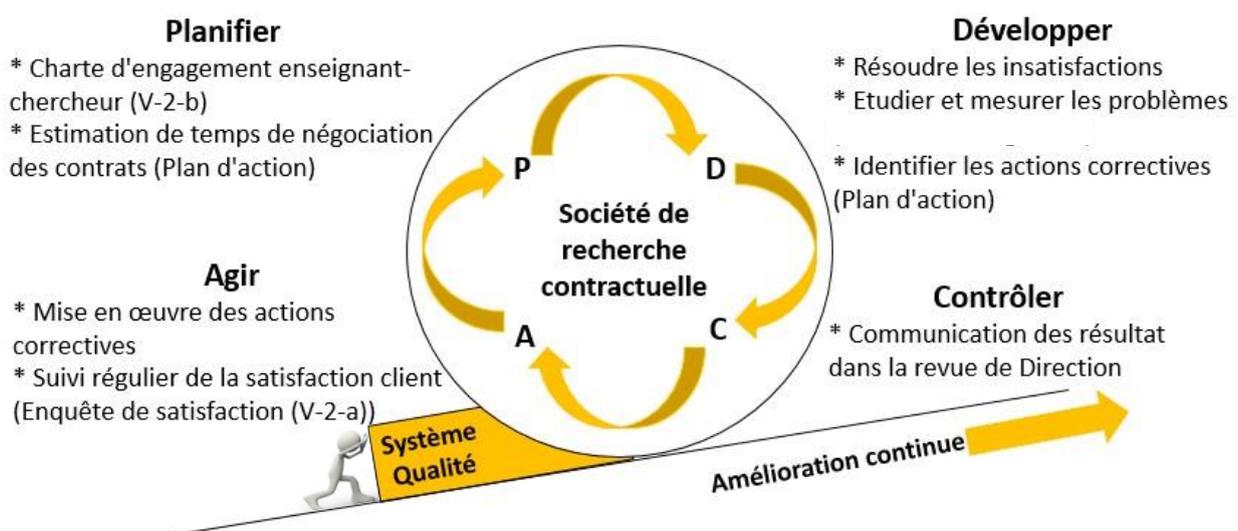


Figure 8 : La stratégie d'amélioration continue au sein d'une SRC [Source : auteurs]

La direction doit discuter de la mise à jour ou non du système qualité à la fin de chaque négociation afin de déterminer les points à améliorer pour réduire le temps de négociation pour les prochains contrats.

## 2. Proposition 2 : Mettre en place une démarche de performance

Un décalage au niveau mondial a été constaté entre une production scientifique forte et une exportation technologique proportionnellement faible [17]. A situation comparable, c'est en France que ce décalage est des plus apparents. En effet, en termes d'innovation et de connaissance, au niveau de l'émission et de la demande, la France dispose de résultats et de potentiels comparables aux autres pays industriels européens et même à l'échelle mondiale, mais par rapport à ces mêmes pays à l'instar de l'Allemagne et des Etats Unis, les résultats de la recherche sont moins valorisés. La valorisation de la recherche se mesure en rapportant les réalisations effectives en termes d'innovations aux potentiels de chaque pays. Il existe deux hypothèses pour expliquer ce phénomène en France :

- ✓ Les résultats de la recherche dépassent la capacité d'absorption du tissu industriel.
- ✓ L'interface entre la recherche et le tissu industriel n'est pas assez performante.

La majorité des analyses donnent crédit à la deuxième hypothèse. Elles justifient le manque de performance des SRC françaises par leur manque d'expérience et de moyens, l'environnement peu favorable à la recherche contractuelle et l'insuffisance des indicateurs de performance [17].

**=> Une démarche de performance au sein d'une SRC est une méthode efficace et efficiente (moins coûteuse qu'une certification ISO 9001)**

### a- Les axes de la performance

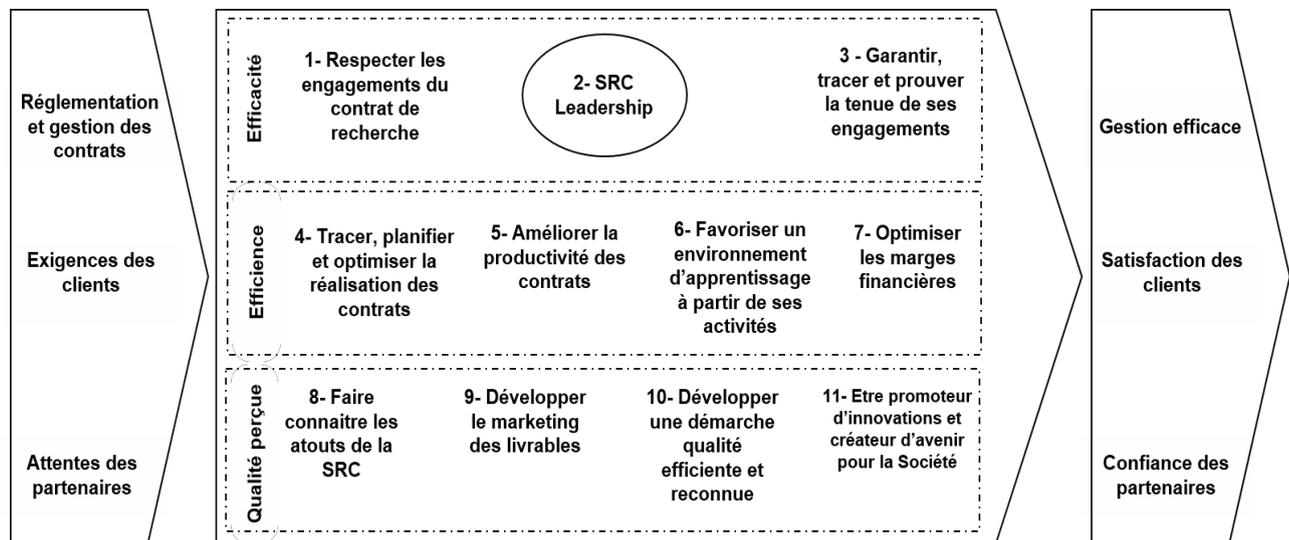
Afin de concrétiser et de définir les indicateurs de performance d'une SRC, un référentiel sur 3 axes a été adopté. Par référence à l'approche qualité de la LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finance) [18] pour la mesure de la performance, trois dimensions fondamentales : Efficacité, Efficience et Qualité Perçue ont été définies :

\* L'efficacité : Ce facteur permet de réaliser les objectifs interne et externe d'une SRC tout en respectant ses engagements.

\* L'efficience : Une SRC doit être capable d'atteindre ses objectifs en consommant le minimum de ressources.

\* La qualité perçue : Ce facteur permet à une SRC de satisfaire ses clients.

b- La cartographie de la performance d'une SRC filiale d'université  
 Afin de mettre en place une démarche de performance au sein d'une SRC, une cartographie des processus a été établie (Fig.9). Elle permet de lier les 11 processus d'une SRC aux 3 axes de performance. Chaque processus est défini selon des critères de réalisation.



**Figure 9 : La cartographie des processus d'une SRC [source : auteurs]**

**Bonnes Pratiques d'Efficacité :**

Processus 1 : Respecter les engagements des contrats de recherche (6 critères de réalisations)

Processus 2 : Le Leadership (5 critères de réalisations)

Processus 3 : Garantir, tracer et prouver la tenue de ses engagements (4 critères de réalisations)

**Bonnes Pratiques d'Efficience :**

Processus 4 : Tracer, planifier et optimiser la réalisation des contrats (4 critères de réalisations)

Processus 5 : Améliorer la productivité des contrats (4 critères de réalisations)

Processus 6 : Favoriser un environnement d'apprentissage à partir des activités (5 critères de réalisations)

Processus 7 : Optimiser les marges financières (4 critères de réalisations)

**Bonnes Pratiques Qualité perçue :**

Processus 8 : Faire connaître les atouts de la SRC (5 critères de réalisations)

Processus 9 : Développer le marketing des livrables (4 critères de réalisations)

Processus 10 : Développer une démarche qualité reconnue (3 critères de réalisations)

Processus 11 : Etre promoteur d'innovation et créateur d'avenir pour la société (2 critères de réalisations)

c- Outil d'autodiagnostic

Afin d'évaluer une démarche de performance au sein d'une SRC, un outil d'autodiagnostic, basé sur un outil préexistant qui a été utilisé pour l'évaluation de la performance en recherche lors d'une précédente étude, a été mis au point. Cet outil permet de faire un état des lieux de cette démarche, d'identifier les points faibles de manière efficace, rapide et pertinente et de proposer des plans d'amélioration. L'outil d'autodiagnostic utilisé est un classeur Excel facile à utiliser, qui sera accessible à tout le personnel de la société. Il peut être utilisé de façon individuelle ou en groupe et a été adapté à l'évaluation de la performance au sein d'une SRC [19], [20], [21], [22].

Ce classeur Excel contient 3 onglets principaux : **Mode d'emploi, Evaluations et Résultats**

**c.1 {Mode d'emploi} :** Il s'agit d'un onglet qui cadre et présente l'outil. Il définit, d'une part, l'utilisateur (Pour qui ?), le créateur (Par qui ?) et l'objectif de cet auto diagnostique (Pourquoi ?). D'autre part, il présente les métadonnées (informations utilisateurs). Enfin, cet onglet décrit le mode d'emploi et présente des échelles d'évaluation de la performance

Véracité (des réalisations)	Faux Unanime (0%)	Faux (20%)	Plutôt Faux (40%)	Plutôt Vrai (60%)	Vrai (80%)	Vrai Prouvé (100%)	
Maturité (des processus)	Insuffisant (10%)	Informel (30%)		Maîtrisé (50%)		Efficace (70%)	Efficient (90%) Performant (100%)

**Tableau 4 : Correspondances entre les échelles d'évaluation en Véracité et Maturité**

**c.2 {Evaluations} :** cet onglet permet d'évaluer les processus par une ou plusieurs personnes, ce qui rend les résultats de l'outil moins subjectifs. Chaque utilisateur doit remplir les métadonnées avant de choisir les niveaux de véracité selon son évaluation (Fig.10). Dans cet onglet, on remarque que l'échelle de véracité s'applique aux 46 critères de réalisation. Le niveau de maturité sera calculé automatiquement pour évaluer les 11 processus d'une SRC.

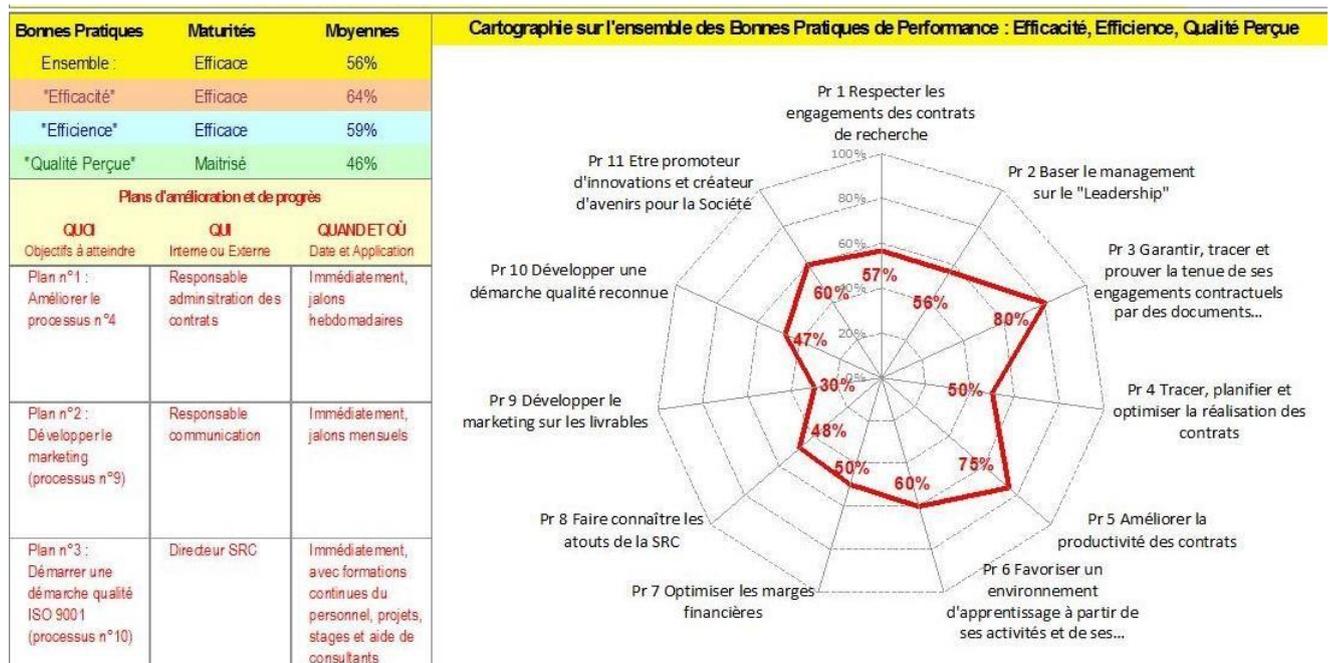


Items des Bonnes Pratiques (modifiables)		Evaluations faites	Evaluations résultantes	Taux	Commentaires libres
<b>Niveau global de "Performance"</b>		<b>Efficace</b>		<b>52%</b>	<b>&lt;= moyenne des Bonnes Pratiques</b>
<b>Bonnes Pratiques d'Efficacité</b>		<b>Efficace</b>		<b>52%</b>	<b>&lt;= moyenne sur la Bonne Pratique</b>
<b>Pr 1</b>	<b>Respecter les engagements des contrats de recherche</b>	<b>Insuffisant</b>		<b>20%</b>	<b>&lt;= moyenne sur le Processus</b>
Le processus n'est pas réalisé ou alors de manière très insuffisante.					
1.a	Veiller au respect des engagements scientifiques	Plutôt Vrai	L'action est formalisée et réalisée de manière assez convaincante.	60%	Commentaires libres...
1.b	Respecter les engagements financiers	Plutôt Vrai	L'action est formalisée et réalisée de manière assez convaincante.	60%	Commentaires libres...
1.c	Veiller au bon déroulement du projet de recherche	Choix		0%	Commentaires libres...
1.d	Veiller à atteindre les objectifs prévus	Faux Unanime		0%	Commentaires libres...
1.e	Rendre des résultats fiables auprès des partenaires	Faux		0%	Commentaires libres...
1.f	Mesurer la productivité scientifique de ses chercheurs	Plutôt Faux		0%	Commentaires libres...
		Plutôt Vrai			
		Vrai			
		Vrai Prouvé			
<b>Pr 2</b>	<b>Baser le management sur le "Leadership"</b>	<b>Efficace</b>		<b>56%</b>	<b>&lt;= moyenne sur le Processus</b>

**Figure 10 : Onglet {Evaluation} de l'outil d'autodiagnostic**

**c.3 {Résultat}** : Il s'agit d'une représentation automatique des résultats suite à l'évaluation faite dans l'onglet précédent {Evaluations}. Cet onglet contient (Fig.11) :

- \* Un diagramme radar qui présente les différents processus et indique les moyennes des évaluations réalisées sur chaque processus
- \* Une zone " Plans d'amélioration " suite à l'analyse de l'autodiagnostic.
- \* L'identification des processus selon des codes couleur.



**Figure 11 : Onglet {Résultats} de l'outil d'autodiagnostic**

## Conclusion et perspectives

---

Ce mémoire d'intelligence méthodologique (MIM) a permis de défricher la problématique de mise en place d'une démarche qualité au sein d'une société de recherche contractuelle. Ce MIM n'est bien sûr ni exhaustif, ni directement exploitable, son mérite est de simplement vouloir sensibiliser son lecteur. Des études comparatives nationales et internationales ont démontré que les activités de valorisation de la recherche universitaire ne sont pas assez développées. Ce document a pour ambition de contribuer à l'amélioration du management de la qualité des SRC et propose des pistes pour le choix et la mise en place d'une démarche qualité de type ISO 9001.

La performance administrative et financière des contrats de recherche et de développement doit pouvoir être documentée afin d'améliorer le management des processus internes par le suivi précis de la satisfaction des entreprises clientes et des chercheurs utilisateurs des services. Ce document suggère plusieurs indicateurs de la performance et propose un outil d'autodiagnostic permettant l'évaluation et l'évolution d'une telle démarche.

La capacité d'écoute et de réactivité sont la garantie de prestations d'un haut niveau de qualité, réalisées dans les délais et les moyens alloués initialement. Il s'agit pour une SRC de remplir les missions fixées par les tutelles académiques et de satisfaire les attentes des clients publics et privés, ainsi que des autres parties prenantes externes à l'université dans sa démarche d'ouverture à la société civile : ONG, collectivités, grand public...

Un système qualité s'appuie sur l'implication et la motivation de l'ensemble du personnel, mais également sur l'impartialité, l'objectivité et la confidentialité des résultats, la satisfaction des exigences réglementaires et légales, l'application des règles de l'art, etc. Ce MIM ne fait qu'ouvrir la voie à ces préoccupations mais insiste sur le caractère stratégique de cette démarche afin que les SRC puissent faire face à leurs enjeux.

## Références Bibliographiques

---

- [1] Claude Granier, Léandre-Yves Mas, Luc Finot, Bernard Arnoux, Nathalie Pasqualini, Vincent Dollé « La démarche qualité dans la recherche publique et l'enseignement supérieur », p. 94-96, 2009 . [En ligne]. Disponible sur: <https://books.google.tn/>
- [2] Eva Giesen, « Démarche qualité et norme ISO 9001 », 2008. [En ligne]. Disponible sur: [http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins\\_textes/divers15-02/010044794.pdf](http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers15-02/010044794.pdf)
- [3] « ASRC: Association des sociétés de recherche contractuelle: Transformez vos idées en innovations », ASRC, à la source de l'innovation pour l'industrie.[En ligne]. Disponible sur: <http://www.asrc.fr/fr/>. [Consulté le: 24-janv-2017].
- [4] La Commission des Communautés Européennes, Les Organismes de Recherches sous Contrats dans le CEE, « Collection Innovation et Transfert de Technologie », 1989
- [5] H. Duranton, R. Legeais et M. Maurin, « Rapport CEN : La valorisation de la recherche », 1998. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.youscribe.com/catalogue/rapports/autres/la-valorisation-de-la-recherche-2362921>. [Consulté le: 24-janv-2017].
- [6] « Loi sur l'innovation et la recherche du 12 juillet 1999 » avec le décret n°2000-1264 du 26 décembre 2000.
- [7] « Loi de programme du 18 avril 2006 pour la recherche ».
- [8] H. Duranton, R. Legeais et M. Maurin, « Rapport CEN : La valorisation de la recherche », 1998. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.youscribe.com/catalogue/rapports/autres/la-valorisation-de-la-recherche-2362921>. [Consulté le: 24-janv-2017].
- [9] [www.societe.com](http://www.societe.com) édité par SOCIETE SAS filiale du groupe MEDIAPOST COMMUNICATION, filiale de LA POSTE.
- [10] « Ministère de l'Economie et des Finances », « Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche », Mission de soutien à la Recherche Partenariale, Paris Février 2013.
- [11] « Expert » Disponible sur : [www.Expert.com](http://www.Expert.com).
- [12] LANGLOIS-BERTHELOT et al., Inspecteurs des finances, Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, « RAPPORT sur la valorisation de la recherche », Janvier 2007.
- [13] « l'International Organization for Standardisation (ISO) », 2008. Disponible sur : <http://www.iso.org>.
- [14] « Office Professionnel de Qualification des Conseils de Management/Office Professionnel de Qualification des Organismes Professionnels », 2008. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.isqualification.com/page-opqf-presentation.htm>
- [15] « Institut Carnot » Disponible sur : [www.instituts-carnot.eu/fr](http://www.instituts-carnot.eu/fr)
- [16] AFNOR, « Norme NF EN ISO 9001 version 2015: Systèmes de management de la qualité - Exigences », 2015. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.afnor.org>. [Consulté le: 24-janv-2017].
- [17] Livre vert sur les partenariats public-privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions, Bruxelles, le 30.4.2004.
- [18] Legifrance, « Texte réglementaire, « LOLF, Loi organique n° 2001-692 relative aux lois de finances » ». JORF n°177 du 2 août 2001 page 12480, NOR: ECOX0104681L, 01-août-2001.

- [19] A. Guyard, L. Tamames, et G. Farges, « Contribution à la démarche de validation en « bonnes pratiques biomédicales: la grille d'évaluation », Itbm-Rbm News, vol. 25, no 2, p. 36, avr. 2004.
- [20] G. Farges, « Enseignements 2003-2008 et projet v2010 du Guide des bonnes pratiques biomédicales en établissement de santé », Irbm News, vol. 29, no 6, p. 39, nov. 2008.
- [21] G. Farges, S. Aguida, L. Ricaud, E. Germanicus, A. Kwizera, E. Lemarchand, et T. Roblès, « Gestion des équipements biomédicaux, selon le référentiel HAS v2010 : impacts et outil d'autodiagnostic », Irbm News, vol. 30, no 6, p. 37, déc. 2009.
- [22] G. Farges, « Outil d'autodiagnostic sur un nouveau modèle de "Performance en Recherche" ». UTC et réseau QeR du CNRS, [http://www.utc.fr/qualiterecherche/travaux/QeR\\_2013/qer\\_2013.htm](http://www.utc.fr/qualiterecherche/travaux/QeR_2013/qer_2013.htm), site consulté en mai 2013.

## Annexe I : Contacts des filiales de valorisation de recherche en France

<b>NOM</b>	<b>PRENOM</b>	<b>STRUCTURE</b>	<b>SITE WEB</b>	<b>STATUTS</b>	<b>ETABLISSEMENT</b>	<b>FONCTION</b>	<b>EMAIL</b>	<b>TELEPHONE</b>
BOUGHLEM	Youssef	<b>AVRUL</b>	<a href="http://www.avrul.fr/">http://www.avrul.fr/</a>	ASS	<b>Université de Limoges</b>	Directeur adjoint	<a href="mailto:youssef.boughlem@unilim.fr">youssef.boughlem@unilim.fr</a>	05 55 35 40 98
CADIOU	Jean-Charles	<b>CAPACITES</b>	<a href="http://www.capacites.fr/">http://www.capacites.fr/</a>	SAS	<b>Université de Nantes</b>	Président	<a href="mailto:jean-charles.cadiou@capacites.fr">jean-charles.cadiou@capacites.fr</a>	06 74 06 62 02
CARTELLINI	Jean-Pierre	<b>VALUTEC</b>	<a href="http://www.valutec.fr/index.php">http://www.valutec.fr/index.php</a>	SA	<b>Université de Valenciennes</b>	Directeur général	<a href="mailto:jean-pierre.cartellini@univ-valenciennes.fr">jean-pierre.cartellini@univ-valenciennes.fr</a>	03 27 51 10 71
COULON	Bertrand	<b>ARTS</b>	<a href="http://www.pertinence-invest.com/ARTS">http://www.pertinence-invest.com/ARTS</a>	ASS	<b>Ensam</b>	Directeur	<a href="mailto:bertrand.coulon@ENSAM.EU">bertrand.coulon@ENSAM.EU</a>	06 63 82 66 49
MERIAUX	Dominique	<b>ADRINORD</b>	<a href="http://www.adrinord.asso.fr/">http://www.adrinord.asso.fr/</a>	ASS	<b>Universités NPC</b>	Directeur	<a href="mailto:dmeriaux@adrinord.asso.fr">dmeriaux@adrinord.asso.fr</a>	03 28 38 50 28
MICHAUD	Henri-Marc	<b>INPG Entreprise</b>	<a href="http://entreprise.grenoble-inp.fr/">http://entreprise.grenoble-inp.fr/</a>	SA	<b>Université de Grenoble INP</b>	Président du Directoire	<a href="mailto:h-m.michaud@innov-network.com">h-m.michaud@innov-network.com</a>	<a href="tel:0476574755">04 76 57 47 55</a>
MANCIS	Michel	<b>PROTISVALOR</b>	<a href="http://www.protisvalor.com/site/fr">http://www.protisvalor.com/site/fr</a>	SAS	<b>Université Aix Marseille</b>	Directeur	<a href="mailto:michel.mancis@univmed.fr">michel.mancis@univmed.fr</a>	04 91 99 85 85
MARTIN	Bénédicte	<b>CENTRALE INNOVATION</b>	<a href="https://www.centrale-innovation.fr/index.html">https://www.centrale-innovation.fr/index.html</a>	SA	<b>Centrale Lyon, Nantes, Marseille</b>	Présidente du Directoire	<a href="mailto:benedicte.martin@ec-lyon.fr">benedicte.martin@ec-lyon.fr</a>	04 78 33 91 50
PENET	Nicolas	<b>INSAVALOR</b>	<a href="http://www.insavalor.fr/insavalor/index.html">http://www.insavalor.fr/insavalor/index.html</a>	SA	<b>INSA</b>	Président	<a href="mailto:nicolas.penet@insavalor.fr">nicolas.penet@insavalor.fr</a>	04 72 43 61 04
PONCIN DE LATOURNERIE	Lionel	<b>EZUS</b>	<a href="https://www.ezusnet.fr/fr/navigation-haute/societe.html">https://www.ezusnet.fr/fr/navigation-haute/societe.html</a>	SA	<b>Université de Lyon</b>	Président du Directoire	<a href="mailto:lionel.poncindelatournerie@ezus.univ-lyon1.fr">lionel.poncindelatournerie@ezus.univ-lyon1.fr</a>	04 72 69 76 00
RENAUD	Patricia	<b>ARMINES</b>	<a href="http://www.armines.net/">http://www.armines.net/</a>	ASS	<b>Mines, X, Ensta,</b>	Directrice	<a href="mailto:patricia.renaud@ensmp.fr">patricia.renaud@ensmp.fr</a>	01 40 51 93 67
RIVENC	Jean	<b>ADERA</b>	<a href="http://www.adera.fr/">http://www.adera.fr/</a>	ASS	<b>Université de Pau et des Pays de l'Adour</b>	Directeur	<a href="mailto:rivenc@adera.fr">rivenc@adera.fr</a>	05 56 15 11 51
TSYMBROVSKA	Mariana	<b>FLORALIS</b>	<a href="http://www.floralis.fr/fr/accueil/floralis_innovation.php">http://www.floralis.fr/fr/accueil/floralis_innovation.php</a>	SAS	<b>Université Joseph Fourier</b>	Directeur Général	<a href="mailto:mariana.tsymbrovska@floralis.fr">mariana.tsymbrovska@floralis.fr</a>	04 76 00 78 40
VEILLERETTE	Samuel	<b>UTEAM</b>	<a href="http://www.uteam.fr/index.php">http://www.uteam.fr/index.php</a>	SA	<b>Université de Technologie de Compiègne</b>	Président du Directoire	<a href="mailto:samuel.veillerette@utc.fr">samuel.veillerette@utc.fr</a>	03 44 23 45 88

Source : « ASRC: Association des sociétés de recherche contractuelle: Transformez vos idées en innovations », ASRC, à la source de l'innovation pour l'industrie.

## Annexe II : Situation économique des filiales de valorisation de recherche en France (2007- 2014)

	<u>UTEAM</u>	<u>EZUS</u>	<u>INSAVALOR</u>	<u>CENTRALE</u>	<u>PROTISVALOR</u>	<u>INPG</u>	<u>FLORALIS</u>	<u>CAPACITE</u>	<u>VALUTEC</u>	
<b>Capital social</b>	360 000 €	400 000 €				1 500 000 €	1 500 000 €			
<b>Total Bilan</b>	2007	6 808 000 €	19 970 000 €	12 090 000 €	6 030 000 €	5 280 000 €	8 450 000 €	3 750 000 €	1 673 000 €	1 283 000 €
	2008	7 522 000 €	25 260 000 €	13 950 000 €	7 220 000 €	4 940 000 €	6 390 000 €	5 900 000 €	1 968 000 €	1 000 000 €
	2009	7 736 000 €	25 970 000 €	16 510 000 €	8 380 000 €	5 750 000 €	6 690 000 €	8 030 000 €	1 971 000 €	1 080 000 €
	2010	6 300 000 €	35 334 000 €	17 034 000 €	10 337 000 €	13 275 000 €	7 140 000 €	9 427 000 €	2 224 000 €	1 158 000 €
	2011	5 705 000 €	27 024 000 €	18 640 000 €	11 096 000 €	14 336 000 €	6 886 000 €	9 290 000 €	2 807 000 €	1 591 000 €
	2012	5 497 000 €	26 163 000 €	17 743 000 €	12 977 000 €	15 034 000 €	6 319 000 €	9 700 000 €	3 373 000 €	2 275 000 €
	2013	6 625 000 €	27 634 000 €	19 387 000 €	14 290 000 €	17 331 000 €	6 578 000 €	10 037 000 €	4 657 000 €	2 232 000 €
2014	6 170 000 €	27 346 000 €	21 251 000 €	16 255 000 €	17 407 000 €	7 483 000 €	30 359 000 €	4 576 000 €	1 880 000 €	
<b>Capitaux propres</b>	2007	867 000 €	540 000 €	910 000 €	650 000 €	550 000 €	880 000 €	1 430 000 €	196 000 €	413 000 €
	2008	906 000 €	710 000 €	1 000 000 €	730 000 €	570 000 €	960 000 €	1 700 000 €	419 000 €	350 000 €
	2009	932 000 €	670 000 €	1 050 000 €	950 000 €	510 000 €	1 150 000 €	1 620 000 €	448 000 €	315 000 €
	2010	610 000 €	744 000 €	1 150 000 €	1 242 000 €	516 000 €	1 200 000 €	1 735 000 €	310 000 €	296 200 €
	2011	405 000 €	820 000 €	1 203 000 €	1 371 000 €	380 000 €	1 877 000 €	315 700 €	343 000 €	369 900 €
	2012	107 000 €	904 000 €	1 273 000 €	1 560 000 €	453 000 €	1 485 000 €	-500 000 €	406 000 €	388 900 €
	2013	125 900 €	591 000 €	1 273 000 €	1 850 000 €	501 700 €	1 314 000 €	-2 830 000 €	1 039 000 €	415 500 €
2014	79 300 €	738 000 €	1 274 000 €	2 069 000 €	611 100 €	1 099 000 €	-3 453 000 €	1 331 000 €	347 900 €	
<b>CA</b>	2007	3 400 000 €	14 130 000 €	7 450 000 €	3 780 000 €	4 100 000 €	5 340 000 €	3 210 000 €	1 695 000 €	2 084 000 €
	2008	4 340 000 €	17 300 000 €	8 950 000 €	3 740 000 €	5 170 000 €	5 060 000 €	5 720 000 €	1 261 000 €	1 500 000 €
	2009	4 100 000 €	13 220 000 €	11 050 000 €	4 690 000 €	5 080 000 €	5 580 000 €	6 680 000 €	1 184 000 €	1 157 000 €
	2010	4 470 000 €	12 627 000 €	11 360 000 €	5 411 000 €	6 783 000 €	5 410 000 €	7 450 000 €	1 789 000 €	1 390 000 €
	2011	3 464 000 €	12 804 000 €	11 922 000 €	5 926 000 €	6 581 000 €	5 155 000 €	8 152 000 €	2 615 000 €	1 895 000 €
	2012	2 713 000 €	13 100 000 €	11 995 000 €	7 426 000 €	6 358 000 €	5 681 000 €	8 500 000 €	2 835 000 €	1 914 000 €
	2013	2 500 000 €	12 508 000 €	13 248 000 €	7 598 000 €	7 157 000 €	5 515 000 €	9 129 000 €	3 839 000 €	2 538 000 €
2014	3 796 000 €	13 386 000 €	14 352 000 €	8 370 000 €	7 984 000 €	6 475 000 €	12 016 000 €	4 562 000 €	2 560 000 €	
<b>Résultat net</b>	2007	488 000 €	30 000 €	60 000 €	20 000 €	40 000 €	610 000 €	-150 000 €	40 000 €	55 000 €
	2008	39 000 €	160 000 €	100 000 €	10 000 €	10 000 €	-140 000 €	220 000 €	222 000 €	-50 000 €
	2009	26 000 €	-30 000 €	60 000 €	0 €	-50 000 €	190 000 €	-70 000 €	29 000 €	-164 000 €

	2010	-321 000 €	72 000 €	103 800 €	4 000 €	4 100 €	50 000 €	75 000 €	-138 000 €	-19 000 €
	2011	-139 000 €	76 000 €	60 800 €	11 000 €	-107 800 €	182 400 €	-1 473 800 €	-37 000 €	74 000 €
	2012	-292 000 €	84 000 €	78 000 €	98 000 €	72 800 €	-219 000 €	-1 400 000 €	-155 000 €	19 000 €
	2013	19 000 €	-1 513 000 €	7 400 €	278 500 €	48 600 €	-171 000 €	-1 392 000 €	634 000 €	27 000 €
	2014	-46 000 €	148 000 €	9 400 €	261 000 €	192 000 €	-215 000 €	-577 600 €	292 000 €	-68 000 €
<b>Effectifs</b>	2007		110	70	42	70	35	60	21	21
	2008		112	70	45	80	37	65	17	20
	2009	63	135	81	50	91	31	80	20	19
	2010	61	130	85	51	100	32	100	20	17
	2011	57	134	131	60	100	30	120	22	21
	2012	57	135	114	65	103	31	110	28	21
	2013	58	127	125	67	130	30	107	40	21
	2014	49	130	142	69	152	33	101	51	21
<b>Prélèvements</b>	Structure	13	8,5	8,5	10	7	10	10	8	13
	Etablissement	10	7,5	7,5	6	5	0	0	7	5

Source : www.societe.com édité par SOCIETE SAS filiale du groupe MEDIAPOST COMMUNICATION, filiale de LA POSTE.

## Annexe III : Benchmark des sociétés de recherche contractuelle en France

	<u>UTEAM</u>	<u>EZUS</u>	<u>INSAVALOR</u>	<u>CENTRALE</u>	<u>PROTISVALOR</u>	<u>INPG</u>	<u>FLORALIS</u>	<u>CAPACITE</u>	<u>VALUTEC</u>
<b>Nombre de chercheurs</b>	100/350	-		-	-	900	-	1730	-
<b>Nombre de laboratoires</b>	9	-	22	17	-	26	110	63	-
<b>Nombre de plateformes</b>	10	37	9	-	12	4	5	30	17
<b>Nombre de Start-up/an</b>	4	-		-	7	2	5	0	0
<b>Nombre de contrats/an</b>	100	-	1000	230	1000	-	-	-	-
<b>Projets européens</b>	non	non	oui	oui	oui	oui	oui	non	non
<b>Recherche contractuelle</b>	2 200 000 €	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
<b>Consulting</b>	100 000 000 €	-	-	non	non	oui	oui	oui	non
<b>Gestion de société</b>	85 000 €	-	-	non	non	oui	non	non	non
<b>Formation Continue</b>	35 000 €	-	-	non	non	oui	non	oui	-
<b>Locations</b>	0	-	9000 m2	1400m <sup>2</sup>	0	0	0	0	0
<b>Certification</b>	non	non	OPQF, OPQCM	non	Certification européenne	non	non	non	ISO 9001, COFRAC
<b>Label Carnot</b>	non	non	LISA, I@L	I@L	non	non	non	non	non
<b>Autres labels</b>	non	non	non	non	non	non	non	non	CREST, CRT
<b>Pôles de compétitivité</b>	iTRANS, IAR	-	Axelera, Plastipolis, Lutb, Imaginov, Minalogic, Techtera, Tenerrdis	Axelera, Lutb, Viameca	-	Axelera, Minalogic, Minatec, Tenerrdis	-	-	iTRANS
<b>Satt</b>	LUTECH	-	PULSALYS	-	SATT-SE	-	-	-	-
<b>Site web</b>	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
<b>Intranet</b>	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui	oui
<b>Annuaire des compétences</b>	pas à jour	non	non	oui	non	non	oui	oui	oui
<b>Ancienneté</b>	1987	1990	1962	1993	2002	1991	2004	2005	1999

Source : Sites web des SRC indiqués dans l'annexe I

## Annexe IV : Exemple d'une politique qualité pour une SRC

La politique qualité de notre entreprise se fonde sur une culture partagée et dirigée vers :

- ✓ **Nos clients** qui sont notre priorité et considérés comme nos partenaires. Nous leur devons écoute et amélioration constante de la qualité de nos services. Nous nous engageons à satisfaire leurs exigences dans le respect de nos engagements contractuels. Nous leur devons de développer un rapport de confiance, d'intégrité et de fiabilité à tous les niveaux de notre organisation.
- ✓ **Nos collaborateurs**, pierre angulaire de cette culture et dont dépend l'amélioration du système qualité qui est l'affaire de tous.
- ✓ **Nos actionnaires** pour lesquels cette culture est une priorité.

Aussi, nous nous engageons :

- ✓ à partager cette culture qualité avec l'ensemble de notre personnel
- ✓ à améliorer de manière permanente l'efficacité de l'ensemble de nos processus
- ✓ à capitaliser nos expériences et renforcer toujours la satisfaction de nos clients.

Cela implique de notre part et de chaque collaborateur, de développer une clarté dans les communications, une attitude professionnelle, réactive, souple et respectueuse des exigences de nos clients, de nos collaborateurs et de nos actionnaires.

**Direction de la SRC**

## Annexe V : Questionnaire de satisfaction

Madame, Monsieur, Soucieux d'améliorer nos prestations afin de mieux répondre à vos attentes, nous vous remercions de bien vouloir nous accorder quelques minutes pour renseigner ce questionnaire. Il nous permettra d'évaluer votre satisfaction et de prendre en compte vos remarques et vos suggestions.

Société/Laboratoire :	
Fonction :	
Depuis quelle date êtes-vous client de notre société ?	Depuis le : / /__

Symbole	Signification
☹☹	Très insatisfaisant
☹	Insatisfaisant
☺	Moyenne
☺	Satisfaisant
☺☺	Très satisfaisant
PC	Pas concerné

	☹☹	☹	☺	☺	☺☺	PC
<b>Accueil</b>						
- Qualité de l'accueil téléphonique						
- Qualité de l'accueil dans nos locaux						
- Rapidité de prise en charge de l'appel						
- Disponibilité des personnels administratifs						
- Efficacité des réponses						
<b>Efficacité des échanges (financières / juridiques / clauses)</b>						
- Définition du besoin						
- Rapidité dans les échanges						
- Respect des délais						
- Présentation des informations						
- Supports d'envoi (devis, contrat, exigences réglementaires)						
- Rapport Prix / Résultats						
- Respect des clauses du contrat						
<b>Technique</b>						
- Efficacité technique des chercheurs						
- Fiabilité des résultats						
- Présentation des résultats						
- Délai d'envoi des rapports d'avancement de recherche						
- Expertise technique sur les résultats (expertise des chercheurs, disponibilité, réactivité)						
<b>Communication externe (modes d'information)</b>						
- Courrier						
- Extranet (site web)						
- Mail						

**Continuez à nous parler franchement...**

Connaissez-vous d'autres sociétés de recherche contractuelle ?

OUI  NON

Si oui, quelles sont les prestations apportées par ces sociétés que vous souhaiteriez nous voir mettre en place pour vous à l'avenir ?

---

---

---

Avez-vous le sentiment de n'être pour notre société qu'un client :

Anonyme  Reconnu  Privilégié

Avez-vous préconisé notre société à certaines de vos relations ?

OUI  NON  Pas encore

Seriez-vous prêt à le faire ?

OUI  NON

Sinon, pourquoi ?

---

---

---

Envisageriez-vous travailler encore plus avec nous ?

OUI  NON

Si non, pour quelle(s) raison(s) ?

- Pas satisfait de votre service
- Pas satisfait des résultats
- Pour découvrir une autre société équivalente

Pour vous, les critères les plus importants pour la qualité des prestations sont (cocher les 3 premiers) :

- L'accueil  La réactivité  Le prix
- La définition de vos besoins  L'expertise de nos chercheurs
- La fiabilité des résultats  Le délai d'envoi des rapports

Autres :

---

---

Quelle note sur 10 attribuez-vous à notre société ?

Note : \_\_\_\_/10

Quels sont les 2 principaux éléments positifs de votre expérience avec nous ?

- Aspect 1
- Aspect 2
- Aucun aspect positif

Quels sont les 2 éléments négatifs de votre expérience avec nous ?

- Aspect 1
- Aspect 2
- Aucun aspect négatif

Comment jugez-vous nos honoraires ?

- Très élevés
- Elevés
- Adaptés
- Bon marché

Que pensez-vous de la facturation ?

- Pas assez claire et détaillée
- Claire et détaillée

Pouvez-vous nous dire quelles améliorations vous souhaiteriez voir apporter à nos services :

---

---

**Toute l'équipe de UTeam vous remercie du temps que vous avez bien voulu lui consacrer pour répondre à notre questionnaire.**

Merci de nous le retourner

- soit par mail à l'adresse suivante : XXXXXX

- soit par fax au numéro suivant : XXXXXXX

**« Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs. »**

*- Sam Walton, créateur de la chaîne de magasins Wal-Mart –*

**A très bientôt**

## Annexe VI : Le label CARNOT

### 1. Description du Label Carnot

La recherche partenariale constitue un levier important pour l'économie en favorisant l'innovation des entreprises, gage de compétitivité et de croissance. Le label Carnot a vocation à développer la recherche partenariale.

<b>Label Carnot</b>	
<b>Pour qui</b>	Pour les structures de recherche publique Pour les acteurs socio-économiques, des entreprises (de la PME aux grands groupes) Le Ministère chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche attribue le label à structures labellisées
<b>Quoi</b>	Une marque commerciale qui donne aux structures labellisés une image commune de compétence, d'efficacité et de professionnalisme
<b>Quand</b>	Créé en 2006 Attribué pour une période de cinq années renouvelable
<b>Combien</b>	29 instituts Carnot 2300 M€ de budget consolidé Le soutien financier : calculer chaque année en fonction du volume des contrats réalisés l'année précédente avec les partenaires industriels.
<b>Comment</b>	Respecter les engagements de progrès Respecter les termes de charte Carnot
<b>Pourquoi</b>	Accroître les compétences des structures de recherche publique dans la construction de la relation contractuelle avec les entreprises Recevoir d'un soutien financier de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) Favoriser le transfert de technologies, le partenariat entre laboratoires publics et entreprises et le développement de l'innovation Améliorer la visibilité de la recherche technologique française

