

Le Guide du partenariat public-privé

Aurélien Anesi



Un partenariat, ce sont plusieurs acteurs
qui décident de mettre en commun
des moyens, des objectifs ou encore
une stratégie de développement, afin
d'accroître leurs performances.



Sommaire

Préface	13
Chapitre 1. Connaître son écosystème partenarial	15
Les équipes au sein de votre organisation	16
Les structures dédiées à l'innovation.....	19
Les initiatives privées	22
▷ Récapitulatif & plan d'action	25
Chapitre 2. Définir votre stratégie de collaboration et prospecter efficacement	27
Définir les structures avec lesquelles vous souhaitez (ou non) travailler... 28	
Identifier les filières et organisations dynamiques.....	30
Checker l'historique de votre établissement	32
Valoriser votre offre et votre expertise.....	35
Optimiser votre prospection.....	38
▷ Récapitulatif & plan d'action	43
Chapitre 3. Négocier et sécuriser la relation	45
Préparer le premier rendez-vous.....	46
Collecter des informations.....	50
Lever des objections et éviter les pièges	54
Définir les meilleures modalités contractuelles	58
Biais psychologiques et techniques de négociation	62
▷ Plan d'action : de la première rencontre à la signature.....	69
Chapitre 4. Fidéliser vos partenaires sur le long terme.....	71
Pourquoi fidéliser ?	72
Prérequis : optimiser votre gestion des données de collaboration	73
Surdélivrer et garantir un suivi de qualité	76
Améliorer votre dynamique partenariale et créer des relations sur le long terme	78
▷ Récapitulatif : définir votre stratégie de fidélisation	85

Les erreurs fréquentes (et comment les éviter)	87
Cas 1 : un chercheur ou enseignant-chercheur qui donne un tarif trop bas voire propose une gratuité dès les premières discussions	88
Cas 2 : vouloir engager directement une collaboration significative avec un nouveau partenaire (exemple : une thèse)	90
Cas 3 : prospector une entreprise qui travaille ou a déjà travaillé avec l'établissement	92
Cas 4 : ne pas prendre en compte la politique de votre établissement ou de ses tutelles gestionnaires lors des premières discussions	94
Cas 5 : un chercheur qui ne fait pas de réunion préparatoire avec les équipes partenariat/valorisation et qui va directement au contact de ses prospects	96
Cas 6 : ne parler que de son projet et de ce que l'on souhaite développer, en délaissant la compréhension profonde des besoins de l'entreprise	98
Cas 7 : un établissement de formation qui veut aller sur tous les fronts et développer des partenariats avec tous types d'acteurs (multi-filières, tailles variables, dimension internationale...).....	100
Conclusion et perspectives	103
À propos de l'auteur	107
Table des matières	109
Remerciements.....	116

Chapitre 1

Connaître son écosystème partenarial

Vous êtes dans une structure qui fait de la formation, de la recherche, des manipulations avec des équipements de pointe... ou peut-être les trois à la fois ! Dans tous les cas, elle est impliquée dans un réseau d'acteurs publics et privés qui cherchent à développer des collaborations stratégiques. Qui sont-ils ? Quelles sont les personnes-ressources, aussi bien en interne qu'en externe ? Y a-t-il des spécificités liées à votre organisation ?

L'objectif de ce premier chapitre est de vous donner les grands principes pour appréhender votre écosystème partenarial. Un prérequis essentiel avant de se lancer dans de nouvelles relations contractuelles !

Dans ce chapitre :

- ▷ Les équipes au sein de votre organisation
- ▷ Les structures dédiées à l'innovation
- ▷ Les initiatives privées

Les équipes au sein de votre organisation

Penchons-nous d'abord sur votre organisation interne. Des agents ou des équipes impliquées dans les partenariats et la valorisation peuvent être présents. Il est important de les identifier afin de les mobiliser au bon moment, demander conseil, ou encore pousser certaines initiatives.

Un exercice pas si facile ! Chaque structure a son mode de fonctionnement avec, potentiellement, du turnover et des intitulés de poste variés. Plusieurs cas de figure peuvent être rencontrés.

Un département communication

Ce service a pour but de promouvoir les activités et résultats de son établissement auprès de cibles identifiées : étudiants, entreprises, grand public... ; il est toujours preneur d'actualités et d'échanges. Chercheurs et enseignants-chercheurs, prenez le temps d'échanger de façon informelle avec eux pour leur faire découvrir vos travaux et lancer des actions communes.

Les chargés de communication peuvent également faire partie d'un département relations presse et événementielle. Leur implication dans la relation partenariale est de porter votre offre, favoriser les échanges avec les potentiels partenaires, entretenir les relations...

Un service partenariat et valorisation : trois possibilités

► Il n'existe pas

Certaines organisations n'ont pas les moyens humains et auront un chargé de communication, un responsable administratif ou un secrétaire général. Une personne qui devra à la fois gérer les aspects juridiques et financiers de la contractualisation, favorisant la polyvalence des équipes pour prioriser les actions partenariales.

► Le service est internalisé

Dans vos locaux, c'est le plus efficace. Ils pourront accueillir les entreprises avec les chercheurs, participer aux négociations jusqu'à la signature. Certains de ces services assurent la partie juridique et comptable, mais le plus souvent ces activités sont gérées par des équipes différentes.

► Le service est mutualisé

C'est le cas, par exemple, pour des laboratoires de recherche avec plusieurs tutelles gestionnaires. Les chargés d'affaires ont un « portefeuille » de laboratoires dont ils gèrent les contrats de collaboration. Par rapport au cas du service internalisé, il est plus difficile pour eux d'être présents dans tous les établissements, et d'avoir une approche prospective.

Un service juridique/comptable/financier

Il ne gère pas uniquement les partenariats, mais accompagne sur le chiffrage, le montage, ou encore la protection en cas de litiges.

Des correspondants « valo »

Ce sont des personnes désignées pour être vos interlocuteurs privilégiés sur les questions de valorisation : collaborations, propriété intellectuelle... Ils suivent des formations et peuvent faire remonter vos questions auprès d'experts des tutelles. Un poste de correspondant « Europe », « Égalité », « Sécurité et Prévention »... peut également exister.

On parle ici d'équipes, mais elles peuvent n'être composées que d'une seule personne. Le cas le plus fréquent est celui du chargé des relations partenariales. Il doit à la fois prospecter, suivre les échanges, assurer la contractualisation, et communiquer sur les activités. Une priorisation est alors nécessaire.

Essayez de simuler un cas pratique selon votre situation. Vous devez mettre en place une collaboration avec un industriel. Qui doit m'aider en amont pour le définir ? Organiser les échanges ? Donner envie de travailler avec nous via une présentation percutante ou un événement ? Préparer le contrat ? Assurer les flux financiers, les litiges ? Entretien la relation ?

Il est important d'avoir une idée de la chaîne de valeur globale, même si vous n'avez pas à échanger avec tout le monde. En effet, vous gagnerez du temps et pourrez frapper à la bonne porte si besoin.

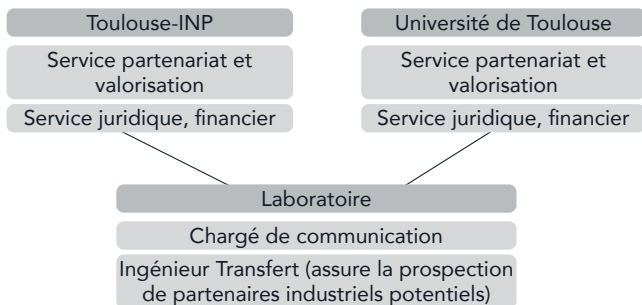


Figure 1. Cas d'un laboratoire de recherche Unité Mixte de Recherche (UMR) avec 2 tutelles

Ici, les chercheurs choisissent avec quelle tutelle ils souhaitent travailler pour conduire la contractualisation avec un partenaire, selon le volume géré et les conventions de site. L'ingénieur transfert et le chargé de communication du laboratoire travaillent ensemble pour rencontrer des industriels, promouvoir les activités de recherche, ou encore mettre en place des événements.

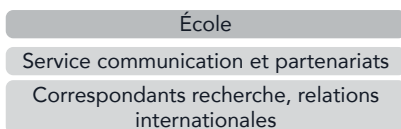


Figure 2. Cas d'une grande école d'ingénieurs où tout est internalisé (ou presque)

L'école peut collaborer avec des prestataires externes : agences de communication, entreprises de gestion des réseaux d'alumnis...

Chapitre 2

Définir votre stratégie de collaboration et prospecter efficacement

Nous venons de voir dans le chapitre précédent que l'écosystème partenarial est complexe : strates multiples, leviers d'action plus ou moins importants... Le but pour vous n'est pas d'aller frapper à toutes les portes, mais de :

- déléguer les actions aux équipes internes et externes avec les bonnes expertises ;
- rentrer en contact avec les structures susceptibles de répondre à vos enjeux de développement.

Pour mettre tout cela en place, il est nécessaire de définir une stratégie, faire un état des lieux de vos collaborations, et augmenter votre visibilité auprès du monde socio-économique.

Dans ce chapitre :

- ▷ Définir les structures avec lesquelles vous souhaitez (ou non) travailler
- ▷ Identifier les filières et organisations dynamiques
- ▷ Checker l'historique de votre établissement
- ▷ Valoriser votre offre et votre expertise
- ▷ Optimiser votre prospection

Définir les structures avec lesquelles vous souhaitez (ou non) travailler

Cette question peut paraître triviale, mais est trop souvent négligée par les équipes. Tout le monde veut développer ses relations partenariales, seulement il est nécessaire d'être plus précis et spécifique. Sélectionner avec qui collaborer, et qui éviter.

Affinez votre besoin en suivant les étapes ci-dessous.

Étape 1 – Considérez vos préférences et celles de votre établissement

Exemples

Quelle est la politique de votre direction en termes de collaborations ? Se focalise-t-elle sur les liens avec les start-up deeptech, ou des entreprises dans le domaine de la santé ? Votre stratégie de développement « individuelle » est-elle alignée avec celle de votre établissement ?

Imaginons que vous cherchez à nouer des relations avec de grands groupes agroalimentaires. Si nous reprenons le cas d'une politique orientée start-up santé, alors vos priorités ne sont pas alignées. Ce n'est pas du tout réhibitoire, car les équipes de recherche ou de formation ont un certain degré de liberté sur leur périmètre. En revanche, la proactivité de votre établissement pour répondre à votre objectif risque d'être moins importante.

Si nous allons plus loin que les préférences, peut-être que vous ou votre structure avez des « *no go* » c'est-à-dire des actions ou des typologies de contrat qui ne peuvent être réalisées. Une université avec une charte de développement durable et de responsabilité sociétale qui limite les partenariats avec un impact négatif sur l'environnement, par exemple. Ou encore l'impossibilité de collecter des contributions financières défiscalisées de la part d'entreprises sans un fonds de dotation.

Connaître la politique de votre établissement est donc essentiel, sans pour autant faire une croix sur vos enjeux dans votre métier.

Étape 2 – Définissez des objectifs SMART

Le terme a été employé la première fois en 1981 par le conseiller et professeur en management George T. Doran afin de désigner les cinq caractéristiques d'un objectif pertinent.

► **Spécifique**

Votre objectif doit être clair, précis et facile à comprendre. Surtout pour la ou les personnes concernées par la tâche.

► **Mesurable**

Il faut pouvoir quantifier ou qualifier vos objectifs. Cela donne une idée du niveau à atteindre et des moyens à mettre à disposition pour y parvenir.

► **Acceptable et Ambitieux**

Si le projet doit être segmenté en tâches plus simples, ces dernières ne doivent pas être dénuées d'un certain challenge. Avec des objectifs suffisamment ambitieux, on obtient des résultats supérieurs. Il ne faut pas oublier d'avoir l'approbation des acteurs concernés : définir ensemble un seuil à atteindre est une démarche intéressante.

► **Réaliste**

Cette caractéristique rejoint le système de récompense énoncé précédemment. Malgré l'ambition, l'objectif doit être perçu comme réalisable. Dans le cas contraire, on peut très vite se décourager.

► **Temporel**

Les délais pour accomplir la tâche doivent être précisés. C'est un point important pour pouvoir doser son investissement dans le temps.

Exemple

« Je veux développer des partenariats avec des grands groupes agro-alimentaires » → n'est pas un objectif SMART.

« Je veux mettre en place et signer 4 contrats de collaboration d'une durée minimale d'un an avec des grands groupes agroalimentaires en 8 mois » → est un objectif SMART.