

LA PERFORMANCE AU SEIN D'UNE SOCIÉTÉ DE RECHERCHE CONTRACTUELLE (SRC) FILIALE D'ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

**I. Sghaier¹, D. Lajnef¹, C. Marwen¹, C. Signe Talla², R. Siddo³, G. Farges^{1*},
S. Veillerette⁴**

¹Master Qualité et Performance dans les Organisations, ²Master Technologies et Territoires de Santé

³Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai, ⁴UTeam SA

Université de Technologie de Compiègne - CS60319, 60203 Compiègne Cedex France - www.utc.fr/master-qualite

*correspondant : gilbert.farges@utc.fr

RESUME

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-CLEFS : valorisation de la recherche, démarche qualité, autodiagnostic

ABSTRACT:

PERFORMANCE MANAGEMENT IN A RESEARCH AND TECHNOLOGICAL ORGANIZATION SUBSIDIARY OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

National and international benchmarks 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, quality approach, self-assessment

I PRESENTATION DES SOCIÉTÉS DE RECHERCHE CONTRACTUELLE (SRC)

I.1 QU'EST-CE QU'UNE SRC

Les structures de recherche contractuelle servent d'interface entre les attentes de l'industrie et les capacités de R&D (Recherche et Développement) des laboratoires publics ou privés.

Elles sont de nature diverse et se distinguent des SAIC (Services d'Activités Industrielles et Commerciales) par leurs statuts et leur nature privée. Elles sont généralement des SA (Société Anonyme) ou SAS (Société par Actions Simplifiées) ou encore des Associations (loi 1901).

I.2 LES MISSIONS D'UNE SRC

La gestion de la recherche peut être déclinées en cinq missions [1] :

- **La gestion administrative et financière** des contrats de recherche partenariale, qu'il s'agisse de projets subventionnés (ANR, Europe, Région...) ou de projets négociés avec l'industrie ;
- **L'organisation d'actions de formation continue**, 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, de missions de

consulting par les moyens propres de la société ou par appel aux compétences internes de l'université ;

- **La conduite d'actions d'innovation** dans le cadre de projets liés au développement de produits et services de TPE ou PME et de l'entrepreneuriat ;
- **La promotion et la commercialisation des innovations**, savoir-faire logiciel et produits des activités réalisées au sein des universités ;

Et plus généralement, la diffusion et le partage de connaissances scientifiques et techniques.

I.3 LES SRC FILIALES D'UNIVERSITÉS EN FRANCE

Dans un contexte de concurrence internationale accrue, les universités publiques et les autres établissements d'enseignement supérieur 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 filiales de valorisation** en France en 2016 (Figure 1), détenues à plus de 50% par leur établissement.

Ces filiales rentrent plus ou moins en concurrence entre elles, même si leurs présidents siègent au sein d'une même « commission filiales » afin d'échanger sur les bonnes pratiques de leurs métiers.

Noms des SRC	Statuts	Établissements associés	Labels et Certifications*
AVRUL	Association	Université de Limoges : www.avrul.fr	
CAPACITES	SAS	Université de Nantes : www.capacites.fr	
VALUTEC	SA	Université de Valenciennes : www.valutec.fr	ISO 9001, CRT
AMVALOR	Association	Ensam : https://portail.amvalor.eu	ISO 9001
ADRINORD	Association	Universités du Nord-Pas-de-Calais : www.adrinord.asso.fr	
INPG Entreprise	SA	Université de Grenoble INP : http://entreprise.grenoble-inp.fr	
PROTISVALOR	SAS	Université Aix Marseille : www.protisvalor.com/site/fr	ISO 9001
CENTRALE INNOVATION	SA	Centrale Lyon, Nantes, Marseille : www.centraleinnovation.fr	Label Carnot
INSAVALOR	SA	INSA : www.insavalor.fr/insavalor	Label Carnot, OPQF, OPQCM, ISO 9001
EZUS	SA	Université de Lyon : www.ezusnet.fr/fr/navigationhaute/societe.html	
ARMINES	Association	Mines, X, Ensta : www.armines.net	
ADERA	Association	Université de Pau et des Pays de l'Adour, Université de Bordeaux et de l'IPB : www.adera.fr	
FLORALIS	SAS	Université Joseph Fourier : www.floralis.fr/fr/accueil/floralis_innovation.php	
UTEAM	SA	Université de Technologie de Compiègne : www.uteam.fr	

Figure 1 : Les sociétés de recherche contractuelle en France, filiales d'universités (* : Voir le chapitre « les SRC et la qualité ») [2]

Les figures 2 et 3 illustrent les niveaux de réussite de certaines SRC sur le plan économique :

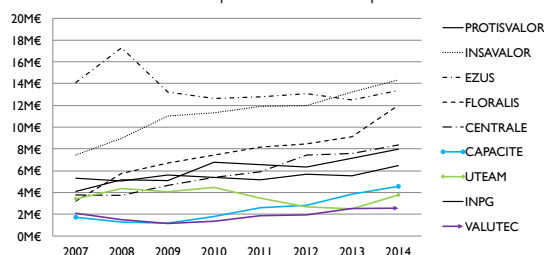


Figure 2 : Les chiffres d'affaires des SRC filiales d'universités hors associations en France (d'après [2], [3])

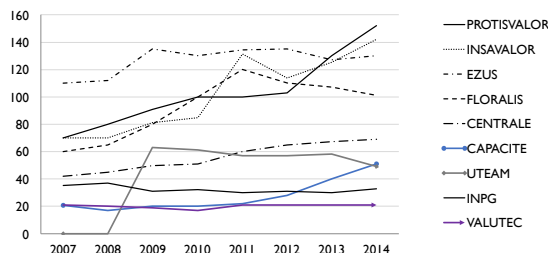


Figure 3 : Les effectifs des SRC filiales d'universités hors associations en France (d'après [2], [3])

I.4 LES SRC FILIALES D'UNIVERSITÉS ET LA QUALITÉ

Les **certifications, accréditations ou labellisations** sont des signes extérieurs de communication pour informer clients et partenaires industriels sur l'engagement de la SRC en matière de qualité, sécurité ou environnement.

En 2016, seules 5 parmi 14 SRC, en France, ont un label ou une certification (figure 1). Ce chiffre mesure l'engagement des SRC sur le plan de la **qualité**. Il existe un nombre croissant de labels et certifications conçus pour les filiales de valorisation. Les démarches de labellisation et de certification sont simples, facilement accessibles et les coûts restent insignifiants par rapport aux gains.

Ci-dessous une étude comparative faite sur différentes certifications et labels existants au sein des SRC :

L'OPQF/OPQCM (Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation / Office Professionnel de Qualification de Conseil en Management) s'appliquent principalement aux domaines du conseil, de la formation et du consulting.

L'OPQF donne accès à un réseau de 444 organismes labélisés, quant à l'OPQCM elle donne accès à un réseau de 1393 organismes labélisés. Ces réseaux constituent des plateformes pour échanger des expériences et des bonnes pratiques entre professionnels. La labellisation se base sur 4 critères principaux dont la satisfaction client et la pérennité financière de l'organisme [4]. En 2017 la participation financière de la société est comprise entre 730 € et 4000 € en fonction du chiffre d'affaire et des processus à labéliser. La labellisation est renouvelable tous les 4 ans. Si la société ne répond pas aux critères de base, elle peut bénéficier

d'une labellisation probatoire d'un an, renouvelable une fois.

Le CDT (Cellule de Diffusion Technologique), **CRT** (Centre de Ressources Technologiques) et **PT** (Plates-formes Technologiques) sont trois labels créés en 2007 pour accompagner les filiales de valorisation dans le transfert et la diffusion technologique. Ils sont octroyés par le ministère de la recherche aux meilleures filiales de valorisation et s'appliquent tout particulièrement aux centres techniques. Ces labels aident à formuler les besoins, moderniser les structures, s'implanter dans le tissu local. Ils donnent également accès à des équipements de tests et de mesure.

En amont, il faut que le centre technique (ou l'entreprise gestionnaire) dispose d'une comptabilité analytique, d'une stratégie de développement et démontre une pérennité financière. Il doit également justifier d'une expérience antérieure dans tous ses domaines de compétences, réaliser au moins 25% de son chiffre d'affaire et 33% des contrats signés avec des PME [5]. Il faut aussi que le centre technique démontre sa maîtrise de la qualité avec des preuves à l'appui : label, certification, accréditation.

La participation financière est comprise entre 180 € et 500 €. Les labels ont une durée de validité de 3 ans, mais tout changement de raison sociale ou de statut conduit à leur perte. Une évaluation intermédiaire est organisée une fois par an pour tester la conformité du centre technique aux critères de base.

Le Label Carnot, créé en 2006, s'adresse principalement à la **recherche partenariale**. Pour rejoindre les instituts Carnot, il faut adhérer à la charte Carnot et s'engager à répondre aux entreprises de toutes tailles, à mettre en place une gouvernance forte et une démarche d'amélioration continue.

Le label Carnot exige également en prérequis soit la possession d'une certification, soit un autre label, soit un engagement initial dans une autre démarche qualité.

Le label Carnot s'obtient pour une **durée de 5 ans** à l'issue d'un appel à candidature du ministère de la recherche, avec des évaluations intermédiaires tous les trois ans.

L'avantage particulier de ce label est qu'il s'adresse au cœur de métier des SRC filiales d'université. Une société labélisée Carnot intègre un réseau de 34 instituts qui échangent leurs expériences et leurs bonnes pratiques, bénéficient d'accompagnement en gestion de projet, de sensibilisation à la propriété intellectuelle et de soutiens financiers pour développer son professionnalisme.

L'institut Carnot permet également d'accroître la visibilité et l'attractivité de la société à l'aide d'outils de communication et par l'accès à des programmes européens et internationaux. Les instituts Carnot ont progressé de 52% en termes de contrats signés entre 2010 et 2014 et réalisent 30% de leur chiffre d'affaires avec des PME [5].

L'ISO 9001 (ISO : Organisation Internationale de Normalisation) est une norme internationale de certification qui s'applique à toute organisation souhaitant

améliorer son **système de management de la qualité** [6]. C'est d'ailleurs la norme du management qualité la plus connue et la plus utilisée dans le monde.

Elle est particulièrement bien adaptée pour évaluer les risques et offrir des **opportunités** à une SRC. Elle implique des exigences mais contrairement aux options ci-dessus, elle ne demande pas de prérequis. En outre, pour les SRC, la norme ISO 9001 facilite l'accès au label Carnot.

Les démarches de certification durent de 18 à 24 mois, selon la culture qualité de l'entreprise, et la certification est accordée pour trois ans avec des audits de suivi annuels. La participation financière est estimée à ≈4000 € pour la certification et ≈1 600 € pour les audits de suivis.

Au regard de toutes les exigences et complexités des options précitées, une nouvelle **démarche de performance** est proposée dans cette étude. Il s'agit d'une approche **simple, facile et rapide à mettre en œuvre**. L'application de cette démarche par une SRC n'exige pas de prérequis, n'implique pas d'exigences à satisfaire et ne demande pas d'accompagnement ou de formation à la qualité. Elle donne du sens et de la clarté immédiate sur les tâches à réaliser et permet à la direction de la SRC de mieux cadrer sa politique qualité.

2 LES AXES DE LA PERFORMANCE AU SEIN D'UNE SRC

Comme toute société, une SRC a pour objectif principal l'optimisation de sa performance et la consolidation de sa pérennité. La performance peut être définie selon trois axes de mesure, efficacité, efficience et qualité perçue, qui ont démontré toute leur pertinence dans le domaine de la recherche [7]–[9].

- **L'efficacité** : Une société de recherche contractuelle est efficace (efficacité interne ou externe) lorsqu'elle réalise ses objectifs, respecte ses engagements et livre les résultats escomptés.
- **L'efficience** : Ce facteur inclut les moyens mis en œuvre et les ressources consommées, d'une part, pour atteindre les objectifs et, d'autre part, pour élaborer les résultats attendus. Donc une société de recherche contractuelle est dite efficiente si elle est parfaitement capable d'atteindre ses objectifs avec le minimum des dépenses (sans gaspillage des ressources financières, matérielles...).
- **La qualité perçue** : c'est la satisfaction des clients (les partenaires industriels d'une SRC) et l'épanouissement des acteurs internes.

2.1 LES OBJECTIFS DE PERFORMANCE D'UNE SRC FILIALE D'UNIVERSITÉ

Les retours d'expérience auprès des SRC montrent que les objectifs les plus importants dont il faut tenir en compte sont illustrés en figure 4.

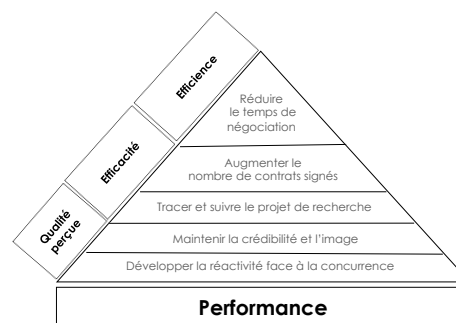


Figure 4 : Les objectifs de performance d'une SRC
[source : auteurs]

2.1.1 Réduire le temps de négociation (efficacité-efficience)

Le temps est un facteur très important qui influence de façon directe l'efficacité et l'efficience de la société quelques soient ses domaine et taille. Et spécialement dans le cas des SRC filiales d'universités, où l'étape de négociation des contrats de recherche peut aller jusqu'à 200 jours avant d'arriver à la phase de signature.

2.1.2 Augmenter le nombre de contrats signés (efficacité)

Le nombre des contrats signés est l'une des preuves de réussite d'une SRC. Pour cela le but principal est d'augmenter le nombre des contrats signés, et spécialement les contrats rentables (qui apportent une croissance du chiffre d'affaires).

2.1.3 Tracer et suivre la recherche (efficacité-qualité perçue)

En plus du nombre de contrats signés, les sociétés de recherche contractuelle, donnent aussi de l'importance aux résultats obtenus et à leurs applications chez les clients qui peuvent avoir de nouvelles exigences ou de nouveaux besoins.

2.1.4 Maintenir la crédibilité et l'image (qualité perçue)

La recherche de pérennité par l'optimisation de l'image de marque, la crédibilité et la renommée de la société reste toujours un objectif primordial. La confiance partagée avec la clientèle est le meilleur moyen pour être durable.

2.1.5 Développer la réactivité face à la concurrence (efficacité-qualité perçue)

Parmi les vertus qui caractérisent le degré de performance d'une société, la « réactivité » trouve une place majeure. Il s'agit, en fait, d'être capable de mettre une réponse en œuvre dans un délai très court. Cette réactivité permet à la société de trouver sa position face à la concurrence croissante. C'est la conjonction de deux facteurs de performance : (efficacité et qualité perçue).

2.2 LA CARTOGRAPHIE DE LA PERFORMANCE

Pour faciliter la mesure de la performance au sein d'une SRC, il est nécessaire d'avoir une vision claire et si possible simple des activités menées.

C'est pourquoi une **cartographie en 11 processus** est proposée, permettant de lier de manière

cohérente les activités avec les axes de performance [10]. Les conditions de réalisation des processus présentés sur la cartographie (Figure 5) impliquent l'allocation des ressources nécessaires, l'habilitation du personnel en termes de compétences et d'autorités nécessaires pour assurer leurs responsabilités.

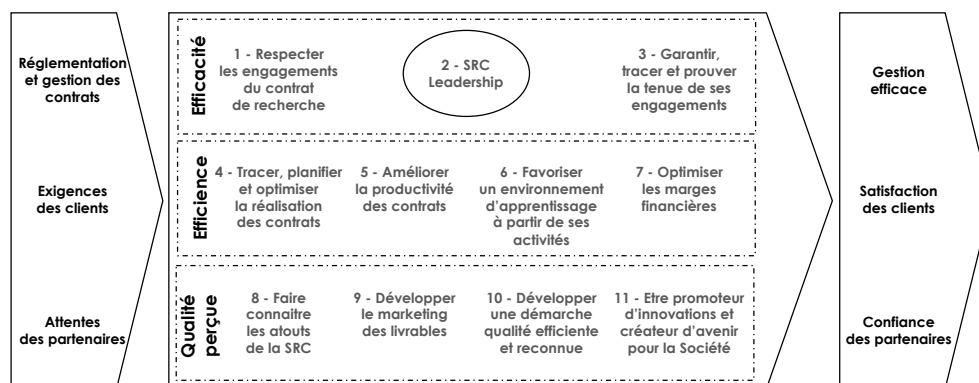


Figure 5 : Processus pouvant conduire une SRC à la performance [source : auteurs]

Les bonnes pratiques d'efficacité :

(3 processus)

- **Processus 1 : Respecter les engagements des contrats de recherche** : Ce processus correspond au respect des termes du contrat par rapport aux délais de livraison, aux obligations de moyen, et à la qualité des livrables.
- **Processus 2 : Le Leadership** : est le principe fondamental et central de la performance d'une entreprise. Le leadership implique la définition des objectifs et des orientations de l'organisme au niveau de la direction. Celle-ci doit aussi créer les conditions d'adhésion du personnel à la réalisation des objectifs afin qu'il puisse s'impliquer dans les activités et à tous les niveaux de l'entreprise. Cette adhésion passe par la communication de la mission, de la vision, de la stratégie et des processus. Les dirigeants doivent faire preuve d'exemplarité, mais aussi reconnaître et valoriser la participation du personnel.
- **Processus 3 : Garantir, tracer et prouver la tenue de ses engagements**. Ce processus consiste à garantir le respect de ses engagements, documenter le déroulement des projets, communiquer régulièrement leurs avancements et développer l'écoute client.

Les bonnes pratiques d'efficience :

(4 processus)

- **Processus 4 : Tracer, planifier et optimiser la réalisation des contrats**. Ce processus consiste à « garantir la faisabilité du projet », formaliser les procédures, exploiter et valoriser les connaissances et le savoir-faire.

- **Processus 5 : Améliorer la productivité des contrats**. Ce processus passe par une mise en place d'un cycle PDCA (Plan, Do, Check et Act) c'est-à-dire planifier, faire, vérifier et réagir aux indicateurs des processus de gestion des contrats. Il faut aussi capitaliser sur les expériences et faciliter la circulation de l'information entre les acteurs.
- **Processus 6 : Favoriser un environnement d'apprentissage à partir des activités**. Ce processus consiste à se questionner sur ses capacités, la qualité de ses livrables et sur l'interaction entre les acteurs.
- **Processus 7 : Optimiser les marges financières**. Ce processus consiste à maîtriser les dépenses. Il s'agit d'atteindre ses objectifs avec le minimum de ressources ou aller au-delà des objectifs avec les ressources envisagées initialement.

Les bonnes pratiques de qualité perçue :

(4 processus)

- **Processus 8 : Faire connaître les atouts de la SRC**. Ce processus consiste à communiquer sur la valeur ajoutée de la société, prendre en compte les évolutions des besoins du marché, partager les bénéfices en réduisant les délais et les coûts.
- **Processus 9 : Développer le marketing des livrables**. Ce processus consiste à sensibiliser les usagers sur les fonctionnalités, les plus-values, les perspectives et les limites des résultats des projets. Il s'agit de les rendre attrayants, accessibles et utilisables.
- **Processus 10 : Développer une démarche qualité reconnue**. Ce processus consiste à démontrer sa performance à travers l'obtention de labels, prix nationaux et internationaux. Il s'agit aussi de

communiquer sur la qualité et l'intérêt des services et des projets.

- Processus 11 : **Etre promoteur d'innovation et créateur d'avenir pour la société.** Ce processus consiste à satisfaire les parties prenantes et à maintenir leur enthousiasme et leur intérêt pour les perspectives des projets et inscrire la gestion des projets dans une approche de développement durable.

2.3 L'OUTIL D'AUTODIAGNOSTIC

Afin d'évaluer la performance ou le fonctionnement des processus, un outil d'autodiagnostic, a été mis au point. Il permet de **dresser un état des lieux** d'une SRC et d'identifier les points faibles de manière efficace, rapide et pertinente et de proposer des plans d'amélioration. Cet outil est basé sur un tableur Excel® préformaté et semi-automatisé qui contient **3 onglets** :

{Mode d'emploi} : Il s'agit d'un onglet qui cadre et présente l'outil. Il définit, d'une part, l'utilisateur (Pour qui ?) et l'objectif de cet autodiagnostic (pourquoi ?).

Il décrit le mode d'emploi et présente les échelles d'évaluation de la performance :

- **Echelle Maturité** : Elle est recommandée par les référentiels internationaux de management et propose d'évaluer les processus sur 6 niveaux : Insuffisant (10%) / Informel (30%) / Maîtrisé (50%) / Efficace (70%) / Efficient (90%) / Performant (100%)
- **Echelle Véricité** : Elle s'applique aux critères de réalisation des activités associées à chaque processus. Elle présente également 6 niveaux : Faux unanime (0%) / Faux (20%) / Plutôt faux (40%) / Plutôt vrai (60%) / Vrai (80%) / Vrai prouvé (100%)

{Evaluation} : Il permet d'évaluer les critères d'évaluation selon l'échelle de véricité et calcule automatiquement les niveaux de maturité des processus (Figure 6). Cette évaluation doit être menée collectivement afin d'obtenir une vision partagée de la situation de la SRC.

{Résultats} : Cet onglet contient un diagramme radar qui présente les résultats obtenus à la fois sur les bonnes pratiques (efficacité, efficience, qualité perçue) et les processus. Il prévoit aussi des zones "plans d'amélioration et de progrès" que les acteurs de la SRC peuvent remplir collectivement suite à un autodiagnostic (Figure 7).

Items des Bonnes Pratiques (modifiables)	Evaluations faites	Evaluations résultantes	Taux	Commentaires libres
Niveau global de "Performance"		Efficace	52%	← moyenne des Bonnes Pratiques
Bonnes Pratiques d'Efficacité		Efficace	52%	← moyenne sur la Bonne Pratique
Pr 1	Respecter les engagements des contrats de recherche	Insuffisant	20%	← moyenne sur le Processus
Le processus n'est pas réalisé ou alors de manière très insuffisante.				
1.a	Veiller au respect des engagements scientifiques	Plutôt Vrai	60%	Commentaires libres...
1.b	Respecter les engagements financiers	Plutôt Vrai	60%	Commentaires libres...
1.c	Veiller au bon déroulement du projet de recherche	Plutôt Faux	0%	Commentaires libres...
1.d	Veiller à atteindre les objectifs prévus	Faux Unanime	0%	Commentaires libres...
1.e	Rendre des résultats facilités auprès des partenaires	Faux	0%	Commentaires libres...
1.f	Mesurer la productivité scientifique de ses chercheurs	Plutôt Vrai	0%	Commentaires libres...
Pr 2	Baser le management sur le "Leadership"	Efficace	56%	← moyenne sur le Processus
Le processus est efficace, systématiquement tracé dans son cheminement et évalué dans ses résultats.				
2.a	Promouvoir les valeurs et les raisons-d'être de la SRC	Vrai	80%	Commentaires libres...
2.b	Favoriser les conditions d'adhésion et de motivation du personnel	Plutôt Vrai	60%	Commentaires libres...
L'action formalisée est réalisée et suivie dans sa mise en œuvre. L'action est formalisée et réalisée de manière assez convaincante.				

Figure 6 : Onglet {Evaluation} de l'outil d'autodiagnostic [10]

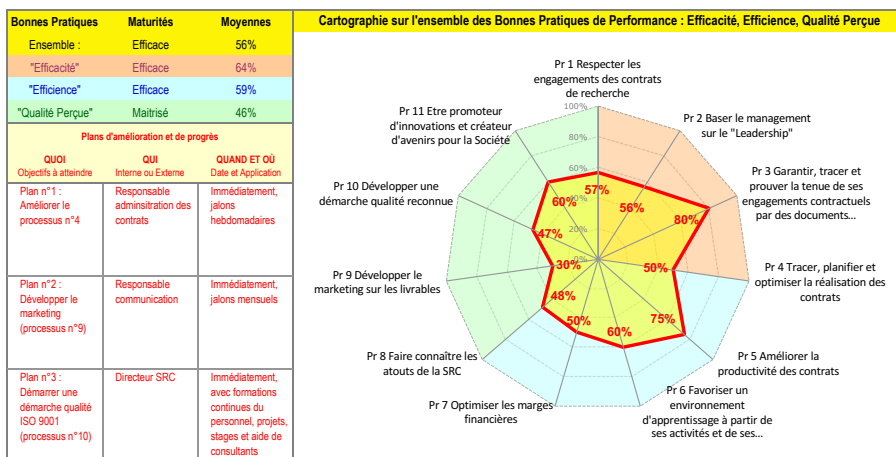


Figure 7 : Onglet {Résultats} de l'outil d'autodiagnostic [10]

Conclusion

Les sociétés de recherche contractuelle (SRC) représentent un **trait d'union entre la science et l'industrie**. Elles animent leurs relations principalement à travers la gestion administrative et financière des contrats de recherche. Ceux-ci permettent à l'industrie de bénéficier des innovations et des inventions produites dans les établissements de recherche. Ces derniers en retour reçoivent des soutiens financiers de l'industrie.

A cet égard la **performance** des SRC est déterminante pour la compétitivité de l'industrie et le développement de la recherche.

Pour une SRC, le facteur principal de la performance est surtout **d'assurer sa pérennité et la croissance** de ses parts de marché face à une concurrence pressante.

Ainsi, la **satisfaction client** et l'analyse constante des besoins du marché sont des enjeux majeurs pour assurer sa mission et rester compétitive.

Afin de réaliser leurs objectifs, notamment en termes de **réduction du temps de négociation** des contrats industriels et de **rentabilité des contrats** signés, il est proposé que les SRC visent une démarche de performance basée sur trois critères :

- **Efficacité,**
- **Efficienc,**
- **Qualité perçue.**

Un **outil d'autodiagnostic gratuit**, rapide et facile à utiliser est mis à disposition sur internet pour mesurer la performance de la SRC et l'aider à élaborer des plans d'amélioration [10].

Grâce à des SRC performantes, c'est tout l'écosystème « Université-Industrie » qui pourrait connaître un progrès continu avec une augmentation des projets de recherche innovants au service du développement social.

Références bibliographiques

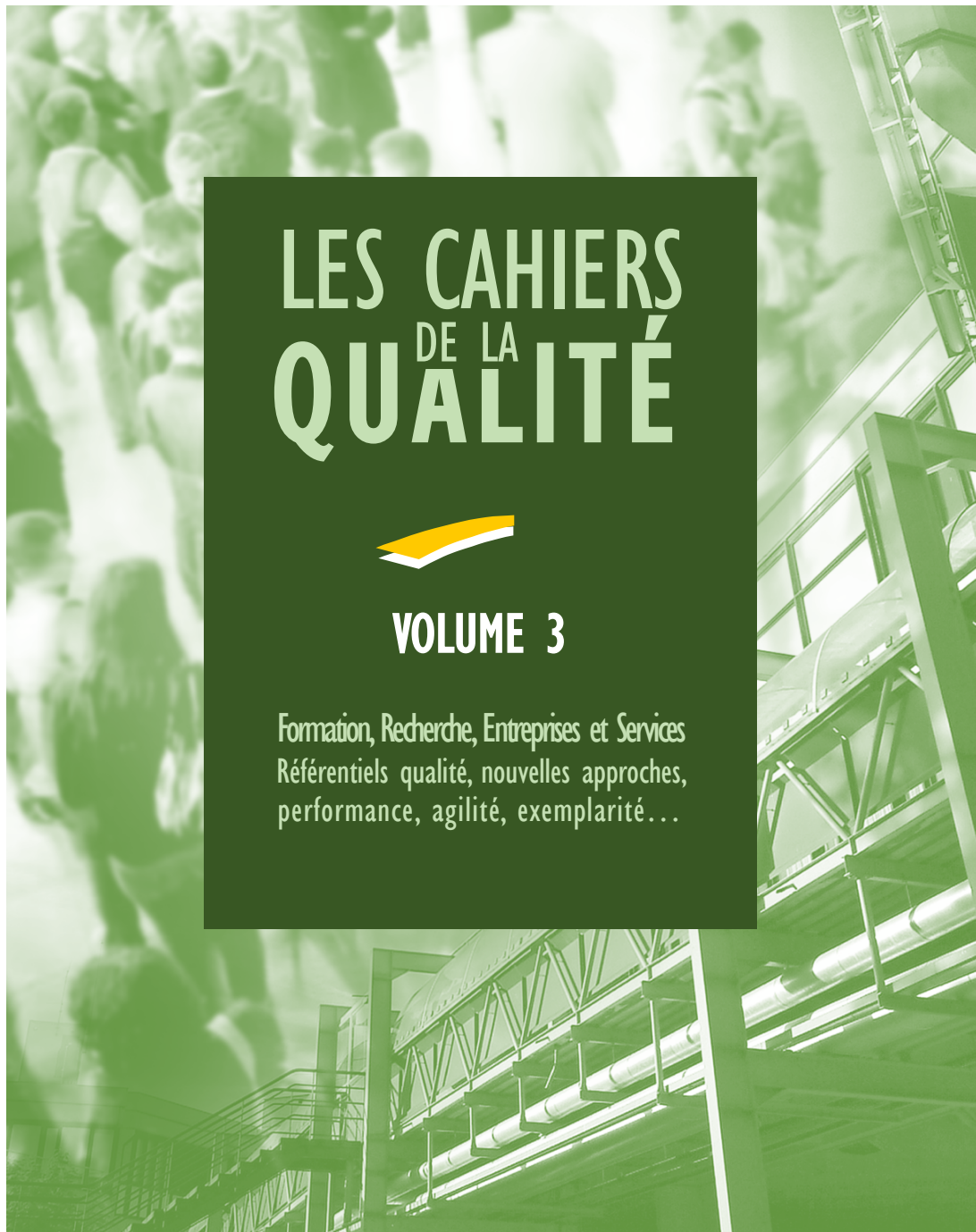
- [1] H. DURANTON, R. LEGEAI, et M. MAURIN, « La valorisation de la recherche », Centre national d'évaluation, https://www.cne-evaluation.fr/WCNE_pdf/Valorisation.pdf, 1998.
- [2] « ASRC - Transformez vos idées en innovations ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.asrc.fr/fr/>. [Consulté le : 16-févr-2017].
- [3] « Societe.com : RCS, siret, siren, bilan, l'information gratuite sur les entreprises du Registre du Commerce des Sociétés (RNCS) ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.societe.com/>. [Consulté le : 16-févr-2017].
- [4] « Office Professionnel de Qualification des Conseils de Management et Office Professionnel de Qualification des Organismes Professionnels ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.isqualification.com/page-opqf-presentation.htm>. [Consulté le : 16-févr-2017].
- [5] « Rapport d'activité | Le réseau des instituts Carnot ». [En ligne]. Disponible sur : <http://www.instituts-carnot.eu/fr/mot-cl%C3%A9s/rapport-dactivit%C3%A9>. [Consulté le : 16-févr-2017].
- [6] « NF EN ISO 9001- Systèmes de management de la qualité-Exigences ». Editions Afnor, Paris, www.afnor.org, oct-2015.
- [7] Gilbert FARGES et Christine LEONARD, « Besoins et Perspectives en Qualité pour les Structures de Recherche », Les Cahiers de la Qualité de l'UTC - Lexitis Editions, www.lexitiseditions.fr, vol. 2, p. 165 170, oct. 2015.
- [8] Gilbert FARGES, Nadine MANDRAN, Christine LEONARD, Nathalie LE TELLIER-BECQUART, Marie-Hélène GENTIL-PEREYROL, Isabelle BUCHET-MAULIEN, « "Aller au-delà de la Qualité en Recherche" : Modèle de Performance et outil d'autodiagnostic », Les Cahiers de la Qualité de l'UTC - Lexitis Editions, www.lexitiseditions.fr, vol. 2, p. 171 182, oct. 2015.
- [9] Mariette NIVARD, Jean-Christophe SANGLEBOEUF, Antoine BRIENT, Emilie BELLIER, Lucie BOIVENT, Sabah YAHYA, Anthony VEILLON, Audrey VAULEON, « Démarche qualité dans un département de recherche : de l'acceptation de la démarche à l'auto-évaluation », Les Cahiers de la Qualité de l'UTC - Lexitis Editions, www.lexitiseditions.fr, vol. 2, p. 183 190, oct. 2015.
- [10] Imen SGHAIER, Rachid SIDDO, Chedly MARWEN, Carlos SIGNE TALLA, et Donia LAJNEF, « Mise en place d'une démarche qualité au sein d'une société de recherche contractuelle (SRC) filiale d'un établissement d'enseignement supérieur », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO) et Mastère Spécialisé Normalisation, Qualité, Certification, Essai (NQCE), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, <http://www.utc.fr/master-qualite>, puis « Travaux » « Qualité-Management » réf n°382, janv. 2017.

Bonus

Téléchargeables gratuitement sur le site UTC :

- www.utc.fr/master-qualite puis « Travaux » « Qualité-Management », réf n°383.
- [Mémoire](#)
- [Poster](#)
- [Outil d'autodiagnostic « Performance SRC »](#)

Cet article est publié dans :



LES CAHIERS DE LA QUALITÉ



VOLUME 3

Formation, Recherche, Entreprises et Services
Référentiels qualité, nouvelles approches,
performance, agilité, exemplarité...



Commande sur :

<https://www.amazon.fr/Cahiers-Qualit%C3%A9-Entreprises-R%C3%A9f%C3%A9rentiels-performance/dp/1973283026>

© Université de Technologie de Compiègne, Editeur Indépendant

Les Cahiers de la Qualité – Volume 3

ISBN-10 : 1973283026 - ISBN-13 : 978-1973283027- ASIN : 1973283026 - Dépôt légal : 7 janvier 2018

UTC - rue du docteur Schweitzer - CS 60319 - 60203 COMPIEGNE Cedex – France – www.utc.fr