RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Cahier des clauses particulières

Marché 2026-1680 - Accompagnement individuel d'un Directeur de recherche d'une équipe-projet

Inria est, à l'instar du CNRS, un organisme de recherche. Il est l'institut national de recherche en **sciences et technologies du numérique**, placé sous la double tutelle du Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et de l'Industrie.
Le centre Inria de l'Université de Lille est un des neuf centres de recherche d'Inria.
Il compte 16 équipes de recherche (dites équipes projet) et 8 services d'appui, soit 330 personnes (dont 280 scientifiques). Il est dirigé par un directeur, personnalité scientifique de haut niveau, qui s'appuie d'une part sur un délégué scientifique, chargé de l'animation scientifique et d'autre part sur un secrétaire général, chargé du bon fonctionnement administratif du centre.

Les équipes projet sont constituées de chercheurs, enseignants-chercheurs, ingénieurs ... issus de l'écosystème académiques locale et parfois du monde économique. Elles sont pilotées par un responsable d'équipe, chercheur ou enseignant chercheur qui assure la coordination de l'activité scientifique de l'équipe, le management de ses membres et porte, ex ante, le projet scientifique de celle-ci.

I. Contexte de la demande

Un chercheur du centre, membre d'une équipe projet pilote plusieurs projets d'envergure dont un projet européen d'ampleur avec de multiples partenaires.

Ce chercheur, Directeur de recherche (désigné par le vocable **Principal Investigator (PI)** dans la suite de ce document) a constitué un collectif d'ingénieurs, de doctorants et de post-doctorants, de cultures (nationalités et approche métier), formations et niveau d'expérience différents. Ce collectif travaille le développement d'une plateforme permettant de mettre à disposition de certains acteurs de santé, de manière sécurisée et anonyme, des données de santé pour l'apprentissage fédéré.

Il est composé d'agents recrutés récemment et d'autres ayant environ 2 ans d'ancienneté. Les durées des contrats peuvent aller de 6 mois à 2 ans. Aussi certaines réalités décrites dans cette partie ont pu changer mais certaines difficultés persistent.

Tous les ingénieurs contribuent au projet européen mais ont des missions différentes en fonction de leurs compétences.

En septembre 2024, des difficultés individuelles avec le PI ont été signalées. Elles ont ensuite évolué vers des difficultés plus collectives, faisant ressortir des tensions entre les ingénieurs et le PI. En avril 2025 un ingénieur senior, en charge de la coordination de l'activité de l'équipe et d'analyse les pratiques a été mis temporairement à disposition. Ce poste, ayant démontré son intérêt n'a malheureusement pas pu être stabilisé.

Difficultés identifiées :

- Une différence importante de culture métier (ingénieurs récemment diplômés/ scientifiques produisant des désaccords méthodologiques
- Une connaissance partielle d'objectifs régulièrement ajustés compte tenu de la complexité du projet intégrant recherche fondamentale et ingénierie
- Une difficulté à faire émerger une dynamique collective et à poser des principes de fonctionnement de l'équipe.

- Turnover important, notamment du fait des sources de financements

Actions déjà mises en place :

- Remodelage de l'animation : fréquence des réunions, notamment en fonction de leurs objectifs et typologies, réorganisation et révision des objectifs des entretiens individuels
- Donner de la visibilité sur les objectifs et les avancées du projet pour favoriser l'implication et la motivation
- Mise à disposition transitoire (8 mois à compter d'avril 2025) d'un ingénieur senior (analyse des pratiques, évolutions organisationnelles, coordination partielle du projet, guider les ingénieurs juniors dans leurs pratiques de développement dans un environnement académique exigeant

Sur la base de ce contexte, ce document définit les besoins en matière d'accompagnement sur la proposition d'accompagnement individuel du PI.

II. Prestation d'accompagnement individuel du PI, objet du marché

Ci-après sont détaillées les informations concernant les objectifs et besoins relatifs à l'accompagnement individuel.

1. Personne concernée par la prestation

La personne concernée est le Principal Investigator (PI) du projet.

2. Objectifs de la prestation

La finalité de cet accompagnement sera d'accompagner le PI vers un management cohérent avec ses objectifs et la composition de son équipe. Les objectifs sous-jacents étant de lui permettre de mieux communiquer avec son équipe, poser un cadre de travail clair et partagé et de faire émerger une culture de l'échange et de la confrontation (positive) avant arbitrages.

- **Permettre au PI de se positionner en adoptant à la fois une posture d'écoute et de transmission des attendus du projet tout en ayant posé son cadre de travail :**
  - Donner du sens pour fédérer l'équipe autour d'objectifs communs, notamment en leur offrant une vision claire
  - Encourager l'engagement individuel au service du collectif et adopter une posture favorisant la prise de position constructive
  - Identifier des problèmes potentiels avant qu'il n'aient émergé

- **Déléguer sereinement en favorisant le développement de l'autonomie et de la confiance dans son équipe :**

- Fixer un cadre de travail clair, adapté à l'environnement de la recherche
- Favoriser à la fois la prise d'autonomie et la responsabilisation des ingénieurs de manière différenciée selon les compétences de chaque membre de l'équipe
- Adhérer et faire adhérer à ce cadre.

- **Apporter des conseils en matière organisationnelle afin de tendre vers une plus grande efficacité**
  - Négociation des délais de restitution des livrables
  - Organiser des réunions efficaces apportant des solutions et des prises de décision comprises
  - Accompagner les individualités au sein d'un collectif

3. Besoins identifiés pour la prestation

Les besoins identifiés pour l'accompagnement individuel du PI sont les suivants :

- **Développer la capacité d'écoute** en prenant en compte les avis exprimés ou suggestions de l'équipe, dans une logique d'assertivité, au service du projet ;
- **Améliorer la communication avec l'équipe** des ingénieurs, individuellement et collectivement ;
- **Mieux appréhender les enjeux relationnels pour faire face aux postures différentes de son équipe et développer** la capacité à **fédérer autour du projet**
  - Trouver un équilibre des différents aspects du management d'une équipe hétérogène (expérience, ingénieurs/chercheurs)
- **Apporter conseil et appui méthodologique ponctuels, sur l'amélioration de l'organisation du travail**

Le choix du prestataire se fera notamment en s'assurant de sa capacité à :

- Assurer l'accompagnement en anglais,
- Comprendre les problématiques d'interculturalité métier, connaître l'environnement de la recherche et de la gestion de projets, Européens (notamment),
- Garantir une certaine souplesse de l'accompagnement (présentiel et distanciel, en favorisant toutefois le présentiel),
- Être en capacité, au-delà de l'accompagnement, de produire des éléments de connaissance et de compréhension concrets des enjeux relationnels propres au management d'équipe,
- Connaître et savoir intégrer à l'accompagnement les problématiques de handicap serait un véritable atout

III. Livrables attendus

Les interventions feront l'objet d'une production de livrables permettant d'assurer la cohérence, le suivi et la capitalisation de l'accompagnement.

Cadrage : Une réunion tri ou quadripartite qui donnera lieu à une synthèse permettant de vérifier la compréhension partagée des objectifs et besoins de l'accompagnement. Elle permettra également de formaliser des indicateurs d'atteinte des objectifs de cet accompagnement.

Une réunion à mi-parcours, permettant, sur la base des indicateurs d'atteinte des objectifs définis lors du cadrage, de faire un point sur les avancées réalisés ainsi que les axes nécessitant un travail plus approfondi, voire un ajustement.

Une réunion de clôture de l'accompagnement qui permettra d'apprécier l'atteinte des objectifs fixés conjointement, le bilan sur les évolutions observées, les acquis et, le cas échéant, les recommandations de poursuite. Cette réunion sera l'occasion de remettre **le bilan formalisé de l'accompagnement individuel.**

Tous les livrables seront transmis en format numérique au commanditaire, Inria.