

Interview

témoignage carrière



Marie-Laure PAPAIX

DOCTEURE 1997

ING 2014

L'innovation technologique en Russie

Aménagement & territoires : Bonjour, Marie-Laure, parle-nous de ton doctorat dans ton parcours professionnel

Marie-Laure PAPAIX : Février 1994 : c'est à peine un mois après avoir intégré le CERN, laboratoire de recherche en économie industrielle de l'Ecole des Mines de Paris que mon directeur de thèse, Olivier Bomsel m'annonce : on a gagné un contrat de l'Union Européenne, tu pars à Moscou la semaine prochaine !

La Russie sortait de quatre-vingts ans de communisme. Il s'agissait alors de définir la doctrine de la Commission Européenne face au délitement du complexe militaro-industriel Russe et aux risques de proliférations d'armes. Les

Etats-Unis pratiquaient le recrutement systématique des chercheurs russes pour les instituts américains ; Le Japon et la Corée offraient aux chercheurs et ingénieurs russes des contrats de R&D sans concessions des droits de propriété intellectuelle. Nous avons alors proposé de travailler à la reconstitution des villes scientifiques via la création de startup (que nous avons appelées des « firmes sputniks » - gravitant en orbite autour des instituts !).

Durant toute la préparation de ma thèse, je vais ainsi multiplier les contrats de recherche sur des financements de la Commission Européenne. Mes contrats épousaient parfaitement mon sujet de recherche : comment créer des entreprises autour d'instituts de recherche

étatiques dont le financement public historique s'est tari, mais qui disposent d'un appareil industriel, technique et scientifique de pointe, couplé à des usines de prototypage sur place. Les défis étaient énormes et les enjeux fondamentaux pour toute l'Europe de l'Est. Il s'agissait en réalité d'aider des établissements de R&D parmi les plus pointus au monde à relever le défi de l'économie de marché. Je suis alors une des premières Occidentales à travailler dans des laboratoires secrets comme SUKHOI ou MAPO (qui fabrique les avions de chasse MIG), Vektor (laboratoire de virologie et bactériologie), ou à Akademgorodok, ville fermée dédiée à la recherche où l'on ne pénètre qu'avec un permis spécial.



Russie 1994 vue sur une gare.



Vue d'usine, Moscou.

Je vis à la fois une expérience intellectuelle d'une grande richesse au sein de mon labo de recherche avec des économistes brillants, dont les directeurs Pierre-Noël Giraud, puis Gilles Le Blanc, mon guide et ami parti si jeune, ainsi qu'une aventure personnelle inouïe. Mes interlocuteurs étaient des directeurs gérant parfois des milliers de salariés, mais ne connaissant rien au marketing, à la comptabilité, au commerce, disciplines que j'avais étudiées durant mes études en école de management.

Après trois ans d'inscription en thèse avec une bourse du ministère de l'industrie, j'ai pris mon envol comme chercheuse / consultante sur la continuité de mes contrats de recherche. Je n'avais pas rédigé ma thèse mais j'avais de très nombreuses publications et participations à des colloques internationaux. Je savais qu'il me suffirait de me poser quelques mois pour rédiger. Mais avant, j'avais trop à faire ! J'ai donc continué sur ma lancée avec ma propre coopérative de conseil, créée avec un associé italien rencontré dans un goulag devenu entreprise (pour l'anecdote !). Nous avons recruté une équipe de 6 consultantes russes, un chauffeur et un secrétaire et l'aventure a continué ainsi pendant 4 ans, en lien étroit avec mon ancien labo.

Au final, je resterais 7 ans à cheval entre Paris, Milan, Moscou et la Sibérie.

C'est en 2000 avec l'arrivée de mon fils aîné que ma période Russe a pris fin. Enciente, j'ai posé mes valises, pris 6 mois pour rédiger ma thèse et j'ai soutenu. Du point de vue de la recherche, je me suis servie des 70 audits d'entreprises réalisés sur contrat pour confirmer mes intuitions scientifiques et les illustrer.

A&T : Quelle est ta plus grande fierté ?

MLP : La soutenance de thèse est l'unique occasion de présenter ses résultats de recherche à ses pairs, ses amis, sa famille et la communauté scientifique. Lorsque l'ancien ministre de la Recherche Russe, Boris Saltykov a accepté d'être membre de mon jury de thèse, que David Bernstein professeur à Stanford m'a proposé de faire traduire ma thèse en anglais et que la journaliste Annie Kahn a consacré deux pleines pages du « Monde » à mes travaux, j'ai pris conscience de combien j'avais eu de la chance dans mon parcours.

A&T : Comment s'est passé la transition vers la suite de ton parcours professionnel ? Et qu'a apporté le doctorat à ta carrière ?

MLP : Une fois mon doctorat en économie industrielle décroché, j'ai voulu rester en France. La première étape a été de prendre le temps de réfléchir à la suite. Pour cela, avoir un doctorat représente un privilège certain : il vous devient possible, et relativement facile, d'obtenir une charge d'enseignement à l'université ou dans l'enseignement supérieur en général, ce que j'ai fait à chaque grande étape de ma vie professionnelle. J'ai donc, à ce moment-là, enseigné l'économie à l'université Lyon 3, pendant 6 mois, le temps de choisir mon orientation et de passer les entretiens.

L'économie industrielle porte sur les relations de l'entreprise avec son environnement : les clients, les fournisseurs, les concurrents, les partenaires. Il m'est peu à peu apparu que l'environnement urbain était aussi un facteur fondamental du développement des entreprises et de la dynamique économique des villes.

C'est ce qui m'a incité à m'intéresser aux questions urbaines et à intégrer l'Etablissement Public d'Aménagement de la Plaine de France (quarante communes entre Paris et Roissy) en 2003 en tant qu'économiste dans la direction de la Stratégie.

LES VOIES DES DOCTEURS

AMENAGEMENT | URBANISME | VILLES

Au cours de ma carrière, j'ai été poussée par différents patrons, à commencer par mon directeur de thèse. A mon arrivée à l'EPA Plaine de France, c'est Jean-Pierre Merlot, directeur de la stratégie, qui m'a aidée en me confiant, dès le début, le pilotage d'études réalisées par de grands professionnels comme les architectes Panerai, Mangin, MVRDV ou le paysagiste Desvignes. Ce sont eux qui m'ont appris... un nouveau métier : celui d'urbaniste. Le pilotage de ces premières études constitue une étape fondatrice dans mon parcours et mon apport était au début bien modeste !

Du point de vue personnel, le plus difficile a été de quitter la recherche académique et sa formidable stimulation intellectuelle, pour rentrer dans celui, peut-être moins pointu sur le plan conceptuel, des études stratégiques et opérationnelles. Mais mon double parcours de doctorante et de consultante m'y avait préparé.

A&T : Quel est ton domaine d'activité du moment ?

MLP : C'est à la suite d'une mutation professionnelle de mon mari que je suis revenue à Lyon. J'ai monté une activité de conseil et j'ai en parallèle eu la chance d'enseigner à l'ENTPE. C'est là que j'ai eu connaissance d'un concours ITPE sur titre, en spécialité économie. Mon parcours m'avait bien préparé à le réussir. J'ai choisi le Cerema comme première affectation en 2014.

Le Cerema, est le fer de lance de l'expertise publique dans les champs de l'aménagement, du développement durable, de l'environnement, de la mobilité et des risques. Il emploie près de 2500 personnes, dont 400 spécialistes, dispose de 20 laboratoires et participe chaque

année à environ 35 projets européens. Son rôle est d'aider les collectivités à aborder la transition écologique et solidaire.

Alors que les frontières de l'Etat sont en pleine mutation, le Cerema se trouve au moment où j'y rentre, dans une situation qui présente des similitudes avec celle des instituts que j'avais accompagnés en Russie. Il passe d'une logique d'administration publique à celle d'un Établissement valorisant une offre marchande en plus de ses missions de service public. Le défi du Cerema est de maîtriser les outils et les codes de l'entreprise tout en conservant une identité et un rôle de tiers de confiance. Cet établissement est très attachant et ses agents y sont dévoués à la défense de l'intérêt général.



Russie 1994 Agence TASS Moscou.

Je travaille aujourd'hui sur les enjeux du numérique pour les villes et les territoires. Ces enjeux ne sont pas seulement d'ordre technologiques, mais au moins autant politiques, organisationnels, économiques, juridiques et environnementaux. Alors que les grands agrégateurs (Bouygues, Engie etc.) s'adressent aux collectivités avec des offres de services numériques, notre approche s'appuie, plus en amont, sur

le projet de territoire. Car une addition de solutions « smart » ne fera jamais un territoire intelligent. Le rôle de notre équipe au sein de la Direction Territoires et Ville est d'acculturer élus et techniciens des villes moyennes aux enjeux du numérique ; les mettre en capacité de co-construire le volet « smart » de leur projet de territoire avec leurs habitants et leurs parties prenantes ; Pour, *in fine*, acquérir, ou pas, et en connaissance de cause, des solutions numériques adaptées à leurs besoins.

A&T : Que dirais-tu à quelqu'un qui souhaiterait comme toi se lancer dans une thèse ?

MLP : Quelle que soit ta discipline, je te conseille de choisir avec soin ton laboratoire, et ton directeur de recherche. Sois attentif à **intégrer un laboratoire d'accueil ouvert vers les milieux économiques et reconnu du monde de l'entreprise.**

La préparation d'un doctorat n'est jamais aussi riche que lorsqu'elle est accompagnée de missions de conseil ou de recherche sur contrat. Elle constitue alors une véritable expérience professionnelle.

Tu apprendras à sortir de ton expertise pour adapter ton niveau de langage à chaque « client », à alterner entre un article scientifique et un rapport pour l'entreprise. Tu apprendras aussi à découvrir les enjeux économiques qui se cachent (toujours) derrière tes recherches, à développer des compétences opérationnelles et managériales : gestion de projet, management d'équipe, communication.

A&T : Merci Marie-Laure pour ta contribution.