

Les défis de la coordination

Le rôle du coordinateur est fondamental dans la construction des relations et synergies indispensables au bon fonctionnement d'un petit groupe de chercheurs spécialisés dans des domaines très différents. Celles-ci se développent grâce aux relations personnelles et techniques bien sur, mais aussi aux liens tissés entre le Labex et les établissements partenaires. Les défis de la coordination sont les suivants :

1. Vision stratégique : il s'agit de proposer une stratégie générale pour que les activités du Labex aient à la fois des impacts intéressants les objectifs stratégiques de recherche de l'Embrapa et des bénéfices pour ses partenaires internationaux. Le coordinateur doit comprendre les différents environnements dans lesquels le Labex fonctionne et les attentes des différentes parties prenantes. Il doit ainsi faire partager à l'équipe une vision et des objectifs communs malgré la diversité des expertises et des personnes qui la composent et les difficultés liées à la dispersion géographique. Voici un réel défi : trouver des références communes pour encadrer des activités individuelles et créer une transdisciplinarité au sein de l'équipe.

2. Crédibilité : le Labex Europe vise la mobilisation de connaissances scientifiques et technologiques de haut niveau, tant du côté brésilien qu'européen, en développant des projets de recherche de pointe. La coordination doit travailler de concert avec l'équipe pour maintenir un niveau élevé de crédibilité de l'Embrapa et du Labex, tant en termes de compétences scientifiques que de capacité et de volonté à respecter les engagements techniques, financiers et institutionnels.

3. Parité : un autre défi est de positionner le Labex et l'Embrapa en vrais pairs des institutions européennes, assumant un engagement intellectuel pour identifier et développer des activités de valeur stratégique pour les deux parties, cofinancer ces activités et mobiliser les ressources humaines nécessaires pour les mener à bien.

Il faut convaincre les partenaires que l'objectif du Labex est de construire/renforcer la coopération et les alliances entre pairs et non de demander une assistance (au sens paternaliste du terme) ni d'acheter des services.

4. Inspiration : De nombreuses activités et thèmes de recherche d'intérêt pour l'Embrapa et le Brésil peuvent générer des bénéfices pour les partenaires européens qui ne sont pas perçus comme tels immédiatement. Un défi de la coordination est alors de convaincre les partenaires des bénéfices partagés de ces projets de coopération. Inversement, quand naissent des opportunités de projets collaboratifs de grand impact qui, dans un premier temps, ne sont pas évalués comme tels, la coordination doit, avec l'aide de l'équipe, convaincre du besoin de les réévaluer.

5. Impacts : le Labex est conçu pour avoir différents impacts. Un défi de la coordination est d'organiser ses activités pour les rendre visibles :

- **Pour les partenaires,** l'accueil de chercheurs brésiliens doit leur faciliter le montage et le financement de recherches stratégiques de pointe, permettre des publications dans des revues renommées et des échanges de chercheurs et d'étudiants.
- **Pour l'Embrapa,** les impacts attendus sont l'incorporation de thèmes de pointe et prometteurs dans son agenda de recherche, des publications de qualité cosignées avec les partenaires internationaux, des échanges de chercheurs, post-doctorants et étudiants. La coordination doit alors être force de proposition d'un portfolio important et diversifié de projets de coopération internationale en recherche et formation. L'Embrapa attend aussi de la coordination des contributions importantes pour le développement et l'opérationnalisation de modèles innovants de gestion de la recherche.

6. Continuité : la présence d'un chercheur brésilien dans une institution européenne représente un investissement significatif pour l'Embrapa en termes financiers et de temps-chercheur.

Son travail le conduit à des relations de coopération qui dépassent son domaine d'expertise. Celui qui le remplace n'intègre pas nécessairement la même institution ou équipe et peut avoir une spécialité différente. Découlent deux défis pour la coordination : (a) travailler avec le chercheur afin que son travail permette le développement des coopérations attendues par l'Embrapa et (b) développer de manière proactive des modèles de relations facilitant la « pérennisation » des partenariats établis pendant le séjour du chercheur pour maximiser les retours sur investissement de l'Embrapa.

7. Intégration : l'Embrapa développe des Labex aux États-Unis, en Europe et en Asie (coordonné depuis la Corée du Sud). L'Embrapa et plusieurs de ses partenaires souhaitent également développer des « triangulations » pour soutenir et coopérer avec d'autres régions d'intérêt, comme les pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. Quelques activités des Labex sur le thème de la biologie avancée et de l'HLB (Huanglongbing, une maladie grave des agrumes) montrent que c'est possible. Voici une valeur ajoutée importante du Labex : être un facilitateur de partenariats entre institutions et laboratoires de recherche de pays de différents continents. La coordination a un rôle mobilisateur, motivateur, facilitateur et exécutif, en lien avec toutes les parties prenantes. La concrétisation de ces ambitions constitue peut-être le principal défi pour la coordination de tous et de chaque Labex.

8. Représentation et gestion : le plus attendu des défis de la coordination du Labex est sans doute la fonction de représentation de l'Embrapa face aux institutions et partenaires européens ainsi que la gestion des ressources et des relations institutionnelles déjà établies par les coordonnateurs précédents.

Luis F.Vieira, Elisio Contini & Pedro B.Arcuri (Embrapa, Brésil)