



Chronique de mai

TAO TANK© pour *Alliancy*

Un Directeur de la Recherche et de l'Innovation qui fait l'hélicoptère

*Troisième facteur clef de succès : mêler activité stratégique
et connaissance intime et enthousiaste du terrain*

Nous l'appellerons Franz, il est Directeur de la Recherche et de l'Innovation d'un grand groupe international high tech de culture anglo-saxonne. Aussi curieux que cela pourra paraître, Franz est bien un être réel. Sa direction comporte environ 12 000 salariés, répartis dans une dizaine de pays, sur une vingtaine de sites au total.

Franz est bien sûr au cœur des stratégies du Groupe, avec autour de lui un staff brillantissime, positionné au Siège Social. Avec cette équipe rapprochée, il est le grand architecte, travaillant avec les patrons des business units pour un meilleur alignement des fonctions, déployant des hubs et des *innovation labs* aux endroits stratégiques de la planète, signant des alliances majeures avec les acteurs de la recherche publique, structurant les équipes d'open innovation, lançant des initiatives d'innovation écosystémique et les projets de numérisation des processus R&D + Manufacturing...

Quand Franz se déplace dans un Etablissement, cela prend l'allure d'une visite d'Etat. Son Cabinet prépare la journée avec les dirigeants du site, la logistique et la sécurité sont sur les dents, les parcours et points de contact sont balisés, le tapis rouge (mais oui, réellement !) est déployé, les pelouses tondues, les quelques fleurs en perdition sont remplacées et les syndicats calmés.

Seulement, ce qui intéresse Franz, c'est la vraie vie, alors ce n'est pas le jour J qu'il se déplace, mais la veille, incognito. Il a arrangé le passage des barbacanes de sécurité et des contrôles d'accueil pour que soit respecté son anonymat. Prenons l'exemple de son dernier déplacement : là, il va voir la petite équipe qui travaille depuis peu sur de nouveaux modèles de cryptographie quantique, et il fera un détour par le labo des lasers. C'est ça qui le passionne, et il combine l'utile à l'agréable, car il sent

qu'il en apprend beaucoup plus sur la vie du site, l'engagement des chercheurs et des techniciens, les potentialités, il en apprend beaucoup plus que dans toutes les « réunions powerpoint » du jour J. Il fait son miel des discussions pointues avec les mathématiciens et les physiciens, qu'il connaît pour certains depuis longtemps, qu'il appelle par leur prénom. Il s'assoit simplement dans leur bureau mal rangé, ou au milieu des prototypes complexes, et reste ainsi toute la journée à comprendre la vie des équipes et à rêver du futur. Franz est toujours frappé par l'importance des techniciens, qui savent mettre au point les dispositifs expérimentaux, qui mettent en selle les jeunes ingénieurs... Il est bluffé par l'engagement des chercheurs, par l'inventivité des stratégies de R&D ; il est dégoûté de voir les difficultés bureaucratiques dès lors qu'apparaissent des pistes prometteuses non prévues dans les roadmaps...Aucun powerpoint ne sera utilisé durant sa journée...

Bien sûr, au cours de la visite, il y a bien un moment où il se fait « coincer ». Au détour d'un couloir, il finit par être repéré par le DRH et le Directeur du site. Quand ils repèrent sa silhouette, ces derniers restent là interloqués, commençant à douter de leur agenda outlook, pris de panique...Mais est-ce bien Franz, ou un sosie ? C'est bien lui, qui heureux de sa blague, vient vers eux de sa démarche légèrement sautillante, et qui les rassure avec son sourire flegmatique. Tout est pour le mieux, leur dit-il, « keep cool and let's fix a drink »...

Quand passa dans ses mains le projet de réorganisation donnant sur les projets de recherche la prérogative à des spécialistes de la gestion de projets positionnés dans un pool au Siège, il reprit le schéma : des gestionnaires au Siège ne peuvent connaître la physiologie de fonctionnement d'une équipe terrain, ils vont mettre la pression aveuglément et tout azimut, sur les ressources et les délais, augmentant inutilement la tension et les coûts de transaction...Il préfère positionner ces gestionnaires en adjoints de chefs de projets scientifiques, et le changement se met en œuvre sans encombre.

Quand passa dans ses mains le projet de numérisation du process R&D + Manufacturing, il s'opposa à une approche uniforme et demanda une adaptation du schéma directeur en fonction des familles de technologies, et il voulut que ce projet serve aussi à aider les décisions « time to market » conjointes au marketing, à la R&D, à l'Innovation, à la finance et à la production...

Critère de succès numéro 3 : combiner les approches stratégiques avec la prise en compte des réalités de terrain, que les dirigeants vont côtoyer directement, préférant passer de longues heures dans un même lieu pour « sentir le réel » que des moments fugaces et convenus dans de multiples lieux. C'est ce que nous appelons « faire l'hélicoptère ».