



Et si les chercheurs d'aujourd'hui étaient les dirigeants de demain ?

Émergence d'une nouvelle génération de managers issus de la recherche

Amandine Bugnicourt PhD (ADOC Talent Management), Catherine Chambon MSc (Talents, Innovations & Cie), Marie-Françoise Morizur PhD (VIACREATIS)

à partir du travail du groupe de réflexion TRAIT D'UNION* composé de : Jean-Christophe BENAS, Mouna BEYK, Valérie BRUNEL, Amandine BUGNICOURT, Catherine CHAMBON, Isabelle CHEVRIER, Thierry MERLE, Hubert NEGRE, Marie-Françoise MORIZUR, Pierre de ROMANET, Patrice ROUER, Robert STAHL.

Sous l'impulsion et avec l'appui de KIOR Recherche et Innovation.

* TRAIT D'UNION est un groupe de réflexion et d'échange de pratiques entre des chercheurs et des professionnels de l'accompagnement d'équipes ou de managers.

Remerciements

Les auteures remercient pour leur riche contribution les interviewés:

Patrizia d'Alessio, Med, PhD, fondatrice d'AISA Therapeutics,

Yves Boscher, PhD, Directeur des Ressources Humaines de l'Institut Français du Pétrole,

Michel Bouilleau, PhD, Directeur des Ressources Humaines du BRGM,

Claire Corot, PhD, Directrice de la Recherche du Groupe GUERBET,

Nicolas Demassieux, PhD, Président de MOTOROLA France,

Anthony Kérihuel, PhD, Co-créateur et PDG de S3D,

Véronique Le Berre, PhD, Directeur des Ressources Humaines du Centre de Recherche MOTOROLA, Rennes

Jacqueline Lecourtier, PhD, Directrice de l'Agence Nationale de la Recherche,

Guillaume Petit, responsable "Learning for development" de l'OREAL R & D,

Vincent Mignotte, PhD, Responsable service Ressources Humaines "Cadres supérieures et dirigeants" du CNRS.

Dans le passé les dirigeants d'entreprise étaient des hommes dont les compétences étaient liées au cœur de métier de l'entreprise. Dans les années 80, les directeurs d'entreprise sont devenus majoritairement des commerciaux et plus récemment des financiers. Compte-tenu des évolutions récentes du système socio-économique, verrons-nous l'émergence d'une nouvelle génération de managers issus de la recherche ?

De notre point de vue, le manager de demain, quelque soit son domaine d'activité, est avant tout poly-compétence: à la fois homme de stratégie, homme de réseaux et gestionnaire. Il sera un leader qui entraîne ses équipes et réseaux et sait être à l'écoute. En gestionnaire éclairé de ses ressources, il est foncièrement orienté vers l'action et la décision qui s'ancre dans une stratégie de développement globale. Homme d'initiatives et de créativité, il inscrit son action dans une vision large du contexte, anticipe et saisit les opportunités. Visionnaire, ouvert à l'autre, réaliste et flexible, il sait mobiliser ses équipes et s'adapter à la mouvance de l'environnement (1), (2).

Notre activité professionnelle de chercheurs, et auprès de chercheurs, nous conduit à penser que cette population développe des compétences singulières dans le champ de la gestion de l'incertitude, du changement, de la réflexion collective, de la globalisation et de l'innovation ouverte (c'est à dire utilisant des sources externes).

Nous sommes convaincus que ces compétences sont précieuses dans l'exercice des responsabilités managériales, dans une économie fondée sur

la connaissance ; même si elles ne suffisent pas. Un événement historique marque l'évolution des responsabilités du manager : le sommet de Lisbonne. Il a fixé, pour l'Europe, l'objectif ambitieux qu'elle devienne en 2010 l'économie fondée sur la connaissance, la plus compétitive à l'échelle mondiale, soulignant pour cela le besoin d'augmenter de 700 000 le nombre de chercheurs. Même si cette échéance n'a pas été tenue, cette orientation invite à de profondes transformations au niveau managérial et organisationnel. En effet, la création de valeur tient de plus en plus à l'humain, au capital intellectuel, aux ressources de la connaissance et à l'innovation. Favoriser l'intelligence collective et promouvoir l'innovation ouverte dans un monde mouvant globalisé nous semblent nécessiter une transition vers un management plus plastique et matriciel au sein des organisations (3), (4).

Face à ces enjeux majeurs, les chercheurs ont à apporter leurs atouts aux sphères managériales dont ils ont aussi beaucoup à apprendre.

Pour étayer notre conviction et approfondir notre réflexion, nous avons interviewé des managers issus de la recherche. Ils reprennent, dans leurs partages d'expériences, des clés de succès que nous rapportons dans cet article. Tous témoignent de la richesse et de la pertinence de leur parcours de chercheur pour leurs fonctions actuelles et de ce qu'il leur a fallu développer pour y exceller. Ils indiquent que leur succès tient également à des composantes personnelles comme l'intérêt pour l'autre et à des conditions externes comme l'ouverture de l'organisation à la diversité.



Chercheurs, Managers de demain

De la pratique de la recherche à l'exercice des fonctions de direction



L'incertitude et le changement constituent le quotidien des managers comme des chercheurs

Le monde qui nous entoure est de plus en plus mouvant, celui qui y réussit sait, notamment, s'adapter rapidement. Au régime linéaire, a succédé un régime en changement perpétuel et rapide. L'incertitude devient ainsi une composante naturelle dans nos activités et sociétés. Or, elle est aussi une composante naturelle de toute recherche (5), (6), (7), (8).

La réaction spontanée la plus fréquente d'un être humain devant un changement, un imprévu, est la peur. La « posture » du chercheur est plutôt faite de curiosité et d'excitation face au changement. L'incertitude étant acceptée, elle se transforme en créativité. Ainsi, le chercheur saisit les opportunités tout en évaluant les risques.

« L'expérience de la recherche amène à accepter de se laisser surprendre, à faire face à l'inattendu et à gérer les aléas tout en conservant la maîtrise des processus » Michel Bouilleau (BRGM).

« (Pendant nos travaux de recherche) nous avons à être pragmatiques. Aborder des problématiques nouvelles ne nous faisait pas peur. Nous avons développé notre curiosité et un appétit pour les choses nouvelles : Aujourd'hui, (dans la réussite de notre entreprise) nous aimons les challenges. » Anthony Kérihuel (S3D).

Ces deux éléments, réaction plutôt curieuse et ouverte face à l'imprévu et approche « scientifique » de l'évaluation des conséquences, permettent aux chercheurs de naviguer dans des environnements incertains et évolutifs de manière raisonnée, et non à l'aveugle, sans pour autant se paralyser (9), (10), (11). Ceci leur apporte un avantage précieux dans des postes managériaux dont l'environnement est incertain.

Le changement nécessite également une forte capacité d'adaptation et une réelle flexibilité.

Cette flexibilité se traduit notamment par une capacité à acquérir de nouveaux savoirs. L'apprentissage de nouvelles technologies, connaissances et compétences, tout au long du parcours professionnel, est devenu un facteur décisif dans la réussite des managers. Baignant en permanence dans un environnement hautement technique et scientifique, les chercheurs développent une agilité intellectuelle et une forte capacité à apprendre. Ceci leur permet d'avoir un regard critique sur les technologies de pointe ou en émergence et d'en envisager d'autres à partir de cet état de l'art. Elle les pousse également à explorer des domaines nouveaux, sans se limiter aux domaines techniques (12), (13).

« Très tôt, j'ai été amené à élargir mon domaine d'activité ; quand j'ai commencé à travailler sur un sujet donné, il m'a semblé que je n'y connaissais rien et, en fait, j'ai fait l'expérience que je m'enrichissais et que mon regard neuf enrichissait le nouveau domaine. Ceci m'a permis de développer la capacité de transposition. Cette capacité de transposition, je l'ai retrouvée tout au long de ma carrière pour passer d'un sujet à un autre et étendre de plus en plus mon domaine de compétence technique. » Jacqueline Lecourtier (Agence Nationale de la Recherche).

« Il y a à la fois l'adaptation à la situation nouvelle et l'idée qu'il est possible de transposer des approches issues d'autres domaines pour apporter du nouveau. Cette capacité à oser la transposition, je l'ai acquise par mon expérience de chercheur » Yves Boscher (IFP).

Ainsi, le chercheur refuse le paradigme d'une connaissance bornée et finie, il s'autorise à ouvrir de nouveaux champs, à faire grandir l'univers de la connaissance, à détecter en amont les tendances émergentes, et les changements potentiels.

« Ils (les chercheurs) osent repartir à zéro, ils n'ont pas peur de la page blanche. » Michel Bouilleau (BRGM).

« Ce qui m'a été utile dans ma fonction de dirigeant : la capacité de pensée autonome, qui me permet de sortir du paradigme, de ne pas me limiter à la pensée dominante. Quand je vois un texte, je cherche les sources, je questionne les sources, la manière de penser ; est-ce que l'analyse est bonne ? Cette capacité me permet également de détecter les « bas bruits » et les tendances émergentes par recoupement d'informations » Nicolas Demassieux (Motorola).

Au niveau collectif, l'adaptation, toujours plus rapide, nécessite une capacité à travailler dans des configurations à géométrie variable afin de tirer le meilleur parti de l'intelligence collective, en conjuguant plus rapidement de grands champs de connaissances (14), (15).

« Le monde de la recherche travaille sur la confiance. Pour un chercheur, le travail en réseau est une évidence. Le chercheur connaît tous les gens travaillant sur sa thématique. Même si la compétition existe, il osera rechercher et mettre en place une collaboration, ne serait-ce que pour un temps donné, dans un objectif donné. » Vincent Mignotte (CNRS).

Dans les équipes de pointe, face à la complexité et au caractère pluridisciplinaire des travaux, l'inter-connectivité des individus, la capacité de débats contradictoires et le passage des compétences individuelles aux compétences collectives sont vécus comme une nécessité.



Chercheurs, Managers de demain

De la pratique de la recherche à l'exercice des fonctions de direction



Construire des conditions d'interactions entre les producteurs de savoirs, quelles que soient leurs origines (entreprises, universités, think-tank, groupes d'usagers ou de clients potentiels d'une innovation...) est essentielle aujourd'hui. Les chercheurs peuvent ici apporter leur expérience du travail en réseaux globaux, leur capacité à aller chercher la compétence où qu'elle soit, à mettre en réseau des talents pour les mutualiser, à faire naître des synergies et à générer des idées originales à partir des différents points de vue (16), (17), (18).

« En R&D, vous apprenez à partir du point de vue de l'autre. Quand on lit un article, l'important n'est pas seulement le contenu de l'article mais de savoir à partir de quel point de vue il dit cela. Par exemple, qui le finance. Ceci me permet de changer de point de vue ; de me dire, à partir de ce point là, je vois cela. Je sais que, quand je vois un objet, je ne vois qu'un côté de l'objet, d'où la nécessité d'autres points de vue. L'idée que vous vous faites peut s'enrichir soit grâce à l'avis de gens qui connaissent, soit grâce à l'avis de ceux qui ne connaissent pas. De toutes façons, l'avis de l'autre vous intéresse ; ceci vous amène à apprendre à mobiliser les gens qui ne sont pas de votre domaine, à chercher des avis ailleurs dans la communauté. » Yves Boscher (IFP).

« Ils m'ont proposé de devenir le pilote du processus de développement des Ressources Humaines pour mes capacités managériales, et aussi pour l'ouverture d'esprit du chercheur qui permet de sortir du cadre » Claire COROT (GUERBET).

Dans ce contexte dont la seule certitude est qu'il sera constamment incertain, comment avancer ?

L'entreprise du XXI ème siècle et les réussites de recherche se construisent avec un préalable : une vision globale

Les enjeux et problématiques auxquels sont soumises nos sociétés sont de plus en plus globaux et complexes. Ils intègrent les aspects sociétaux, économiques, technologiques, environnementaux... Ainsi, par exemple, le succès d'une innovation ne réside plus majoritairement dans la technologie, l'acceptation par l'utilisateur et le service associé y jouent également une forte part (19), (20), (21), (22).

Afin de prendre en compte ces différents aspects et traiter les problèmes dans leur globalité, les managers doivent, à la fois, intégrer des expertises très variées, de nature sociologique, humaine et technologique notamment et, d'autre part, raisonner à l'échelle mondiale.

Ils doivent savoir et pouvoir dialoguer avec des experts de différentes disciplines et intégrer l'information. Ceci suppose en amont de repérer l'information, de mettre en relation les différentes sources

et de combiner l'ensemble en fonction de la question que l'on se pose (12), (18).

Les chercheurs sont habitués à traiter des problématiques complexes et, pour ce faire, à créer et à maîtriser des flux d'informations du producteur à l'utilisateur. Ils développent leur capacité à mener une veille technologique et concurrentielle, à analyser, à synthétiser et à sortir l'essence de l'information...

« On est habitué à prendre un sujet presque de zéro et en quelques temps, à en faire une synthèse » Véronique Le Berre (Motorola).

« Nous avons développé une capacité à gérer un projet de A à Z, en autonomie. Nous étions les seuls à gérer, notre encadrement de recherche étant relativement peu disponible. Nous avons dû aussi être pluridisciplinaires, du fait qu'il nous fallait aborder des thèmes scientifiques dans des domaines très variés. Aujourd'hui, dans notre challenge de création d'entreprise, il nous faut aborder à la fois des thématiques de laboratoire, des questions d'industrialisation, et nous mobiliser en même temps sur la commercialisation. » Anthony Kérihuel (S3D).

Un second niveau de complexification est la globalisation. L'échelle est aujourd'hui mondiale, que l'on parle de connaissance, de marché ou de compétition. La dimension, de plus en plus internationale, met les entreprises devant de nouveaux défis qu'ils soient organisationnels, liés à la multi-culturalité, au management ou plus spécifiquement à la motivation des équipes (23), (24). Nombre de managers sont inhibés par cette dimension internationale, pour des raisons autant linguistiques que culturelles.

Pour nombre de chercheurs, la dimension internationale est presque une seconde nature voire une seconde culture, dans laquelle ils ont « baigné » depuis leurs premiers pas de chercheur. Pour ceux-là, l'universalité de la science et du savoir sert de connexion et de langage commun. Ce langage universel est le point d'appui qui leur permet d'initier le travail collaboratif avec des personnes ayant une culture et une manière de travailler différente. Il ne leur donne pas pour autant les clefs multiculturelles nécessaires pour surmonter des difficultés d'ordre relationnel

Associer des expertises variées et raisonner à l'échelon mondial sont devenus des préalables ; ils constituent le terreau à partir duquel l'entreprise va pouvoir se développer. Au-delà des équipes de recherche, c'est toute l'entreprise qui doit développer une culture d'innovation au service de ses orientations stratégiques.



Chercheurs, Managers de demain

De la pratique de la recherche à l'exercice des fonctions de direction



L'avenir des entreprises dépendra fortement de leur capacité à mener une innovation forte et ouverte

Les entreprises ne peuvent plus faire reposer leur développement uniquement sur l'amélioration de l'existant. Elles développeront de plus en plus une innovation « de rupture », celle qui ouvre des champs totalement nouveaux et naît souvent d'un certain « désordre créatif », que les systèmes organisés tolèrent parfois mal. D'autant que les alternatives stratégiques émergent le plus souvent à l'échelle individuelle (25), (26), (27).

Aller vers de l'innovation forte signifie aussi prendre des risques, ce qui inclue la possibilité d'échec. Au-delà de développer un management plastique, les entreprises devront apprendre à gérer les échecs et les transformer en enseignements... Ceci constitue une petite révolution culturelle dans le monde français (28), (29).

« Les constats d'échec sont importants et pourtant peu le font. Ici, essentiellement des femmes osent en parler. Il faut apprendre à accepter l'échec. D'ailleurs, c'est typique : aux Etats Unis, on dit « You had an experience » ; en France, on vous envoie toucher les Assédic. » Patrizia d'Alessio (AISA Therapeutics).

De plus, le chemin vers l'innovation de rupture est rarement linéaire. On ne sait pas définir, *a priori*, ce que l'on va inventer. Il relève plutôt d'un raisonnement itératif, chaque pas révèle de nouvelles informations qui permettent de réorienter les travaux ((30), (31).

Dans cette démarche, les organisations peuvent s'appuyer sur la capacité des chercheurs à remettre en question les modèles établis, à ouvrir des champs vierges et à mobiliser leur élan créatif. Les chercheurs, souvent, savent considérer les échecs comme des événements inévitables, et des sources d'enseignements. Ils les capitalisent pour des réussites futures et mènent les processus itératifs sans perdre de vue la cible, au service des finalités du système.

« Ce qui m'a aidé : Avoir de la rigueur intellectuelle, une capacité à accepter les faits, à prendre acte. Et quand force est de constater que cela ne marche pas : savoir s'arrêter, analyser les résultats, rechercher pourquoi et faire autrement ; c'est comme modifier le protocole ou un paramètre. Dans la vie quotidienne au travail, on fait de l'expérimental, surtout quand on fait de l'humain : il y a des tas de paramètres qu'on ne maîtrise pas » Véronique Le Berre (Motorola).

« La recherche expérimentale amène à développer son opiniâtreté, sa patience et sa persévérance. Le rappel à la réalité est constant ce qui amène à une remise en question permanente et à un goût pour le pragmatisme. » Vincent Mignotte (CNRS).

« Je sais réfléchir à la fois à court terme et à long terme » Claire Corot (Guerbet).

Au-delà, certains chercheurs ont un talent spécifique pour diffuser leur enthousiasme et faire naître l'élan créatif à l'échelle de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, des usagers. Les organisations qui favorisent l'interactivité et l'initiative à tous les niveaux facilitent le déploiement de cet élan créatif.

Ces évolutions aux impacts tant organisationnels que managériaux placent les qualités du chercheur au cœur d'une mutation nécessaire et inévitable. Comment, dans ce contexte passer du rôle de chercheur à celui de manager en préservant ses atouts ?

Ce qui rend possible ou difficile la transition de chercheurs à managers et dirigeants

Nous sommes conscients que certaines des forces des professionnels issus de la recherche ont le revers de leur médaille et peuvent se transformer en faiblesses.

Ainsi, le passage d'une fonction à une autre comme tout passage d'un champ d'activité à un autre, stimule la créativité et active la capacité de transposition développée en recherche. Mais cela présente le risque de perdre pied (de faire de « l'innovation hors-sol ») si l'on n'est pas suffisamment ancré dans le champ que l'on aborde. Cette compétence doit donc être associée à la prise en compte de tous les enjeux, risques et responsabilités dans la durée, de la nouvelle fonction.

La capacité à douter peut aussi freiner la prise de décision. Le travail en communauté scientifique (réseaux de pairs partageant une même culture et une même curiosité) peut inhiber une certaine capacité à « être devant ».

« Quand on est entrepreneur, le charisme est fondamental : il faut incarner ce qu'on veut réaliser.(...) Dans le secteur académique, on n'est pas préparé à devenir entrepreneur. On est dans une autre logique. » Patrizia d'Alessio (AISA Therapeutics).

« J'ai toujours voulu faire de la recherche dans l'industrie pharmaceutique, innover et que ce soit utile ; dans l'industrie si on a des résultats, on évolue » Claire COROT (Guerbet).

L'habitude de travailler principalement avec d'autres chercheurs qui partagent les mêmes motivations et les mêmes modes de fonctionnement, ne les familiarise pas avec des personnes ayant des modes de communication, des motivations ou des intérêts différents. Cela peut les mettre en difficulté dans leurs échanges face à des partenaires, actionnaires ou collaborateurs.



Chercheurs, Managers de demain

De la pratique de la recherche à l'exercice des fonctions de direction



« Il m'a été plus difficile de comprendre les ressorts de motivation qui sont beaucoup plus variés et divers dans l'entreprise que dans la recherche. Ce qu'est le leadership dans le monde de l'entreprise était pour moi un trou. Il y a un leadership en recherche, mais il est différent ; en recherche il ne faut pas trop se mettre en avant, on cherche avant tout le consensus. J'ai appris à me mettre en avant et à tracer la voie ». Nicolas Demassieux (Motorola).

Nous avons également retenu de nos réflexions et échanges avec ces chercheurs qui ont « sauté le pas » que cette mutation n'est possible que si le chercheur a une réelle ouverture à l'autre.

« Ce n'est pas parce que vous avez fait une formation par la recherche que vous êtes bon manager. Il y a des chercheurs très brillants qui ont une compétence précieuse en recherche et qui ne s'intéressent qu'à leur domaine de recherche et pas aux gens qui les entourent. Ils ne peuvent pas être de bons managers ». Yves Boscher (IFP).

Le passage n'est possible que si l'organisme qui l'accueille comme cadre dirigeant a une certaine tolérance au « non conventionnel ». Souvent cette transition a nécessité du temps, de la même façon que la formation par la recherche se fait dans la durée.

« Ces compétences acquises en recherche, (profondeur d'analyse, capacité à oser la transposition, à s'attacher au sens), se construisent dans le temps, très graduellement. C'est une formation qui demande du temps. En général, elle n'est pas aboutie à la fin de la thèse. » Yves Boscher (IFP).

« Concernant les compétences managériales, il y a eu une évolution très progressive. Je suis passée graduellement par les différents stades : du management de proximité au management d'équipes puis au management de groupes plus importants... A chaque étape, les modes de management étaient différents et j'ai appris par l'expérience. Le réseau d'interaction et d'animation s'élargissait. (...) Il serait intéressant d'organiser pour des jeunes chercheurs des parcours de développement managérial : les pousser à sortir de leur domaine de recherche, les amener à faire de l'animation de réseaux... Mais ces parcours doivent se faire avec une certaine lenteur, laisser le temps à la réflexion, l'adaptation. » Jacqueline Lecourtier (ANR).

« Ce n'est pas qu'ils (les chercheurs) sont moins bons, mais ils ont besoin d'un temps minimum pour asseoir leur légitimité scientifique. Du coup, il leur faut plus de temps que pour des hommes de marketing et de "business" par exemple pour passer d'une première responsabilité de management à une responsabilité dans un comité de direction. » Guillaume Petit (l'OREAL R&D).

Bien-sûr, dans certains cas, comme celui du chercheur devenant entrepreneur, la transition est bien plus brutale.

« La transition est intéressante : il y a cohabitation entre le chercheur et l'entrepreneur. (...) On se pose un auto-frein quand on est en train de sortir d'un cadre, car on est dans une insécurité objective, normative et sociale. (...) Progressivement, on commence à entrevoir cette autre réalité qu'est le monde économique. Pour les personnes qui viennent de l'entreprise, c'est automatique alors que pour moi, c'étaient des conquêtes de chaque instant. En 2007, un business développeur a rejoint AISA Therapeutics. (...) C'est une personne indulgente, je ne l'irrite pas avec mon impatience, mes écarts linguistiques, tout ce qui peut irriter les autres quand on est dans une phase de transition et qu'on n'est pas encore formé. On n'est pas du lot, mais on n'est plus du lot à l'université non plus... On est un extraterrestre. Au final, j'aime bien ma condition actuelle car tout ceci m'a fait découvrir l'autre moitié du monde. (...) Il y a nécessité d'un changement énorme mais sans en mourir, c'est-à-dire en gardant son noyau dur de chercheur. On change de phénotype comme on dit en biologie. » Patrizia d'Alessio (AISA Therapeutics).

Nous avons appris de notre expérience que l'accompagnement dans la transition chercheur-manager ou chercheur-entrepreneur est également porteur de succès, ce que confirme Patricia d'Alessio.

« Cela m'a changé la vie d'avoir un coach, tout le monde devrait être coaché dans les transitions de phase. » Patrizia d'Alessio (AISA Therapeutics).

Aussi, au travers d'un second article, nous continuerons nos investigations concernant les approches et expériences facilitant cette mue (32).

Nous avons vu que le chercheur est à la croisée d'évolutions décisives ; sa performance, comme celle de l'entreprise à laquelle il appartient, sont conditionnées par sa capacité à s'adapter à des contextes inédits. Pour peu qu'il réussisse à hybrider ses savoir-faire spécifiques avec les enjeux stratégiques et les contraintes de l'entreprise, il pourra devenir un contributeur majeur des équipes dirigeantes de demain.



Chercheurs, Managers de demain

De la pratique de la recherche à l'exercice des fonctions de direction



Les chercheurs, véritable vivier de compétences pour les entreprises du XXI^e siècle

En conclusion, nous avons interviewé de nombreux anciens chercheurs en situation actuelle de management ou de direction et nous avons été frappés par la très grande convergence de leurs témoignages. Ils s'accordent à penser que les compétences développées par leur parcours en recherche ont grandement contribué à construire leur identité professionnelle et qu'elles sont des atouts dans leur fonction actuelle.

Parmi ces atouts développés par la pratique de la recherche, ils mentionnent:

- ⇒ La capacité à vivre le changement,
- ⇒ La capacité à analyser des problématiques complexes dans des environnements incertains,
- ⇒ La vision « long terme » et la détection des tendances émergentes,
- ⇒ L'inter-culturalité donc une absence d'inhibition par rapport à un contexte étranger,
- ⇒ La capacité à aller chercher une information et une compétence spécifique, à intégrer les flux d'informations,
- ⇒ La capacité à « sortir du cadre », à ouvrir des champs nouveaux, à conduire des processus itératifs d'innovation,
- ⇒ La capacité à travailler et à faire travailler en équipe, à favoriser l'intelligence collective.
- ⇒ Etc.

Ceux-ci leur permettent d'être à l'aise dans des environnements qui déstabilisent d'autres managers et les préparent aux défis de l'économie fondée sur la connaissance du 21^{ème} siècle.

Ainsi, il nous apparaît que ces atouts sont capitaux mais sous-utilisés dans notre société en mutation. Dans ce cadre, nous pensons que l'intégration d'une part croissante de chercheurs dans les équipes managériales et de direction est une nécessité pour nos entreprises. Elle permettra l'apport de compétences qui leur manquent trop souvent : savoir accueillir des points de vue différents, éviter des zones aveugles, développer un management favorisant la créativité et l'innovation, l'intelligence collective et la synergie des réseaux.

Les compétences des chercheurs ne sont, bien sûr, pas les seules nécessaires à une équipe de direction mais l'absence de ces compétences fait courir un risque d'autant plus important que l'on évolue vers une économie où la composante innovation devient le principal créateur de richesse.

En conclusion, nous sommes convaincus que la population des chercheurs constitue un réel vivier de talents; l'intégration d'une part croissante de professionnels formés par la recherche, dans les équipes de dirigeants devrait donc favoriser l'avènement d'un management à la hauteur des défis actuels.

Nous poursuivrons notre réflexion sur les manières possibles de faciliter la mue des chercheurs qui deviennent manager ou directeur par l'accompagnement ou la formation.



Chercheurs, Managers de demain

De la pratique de la recherche à l'exercice des fonctions de direction



Références

- (1) P. Koesterbaum, *Leadership : the inner side of greatness*, Editions Jossey-Bass, 2002
- (2) Actes de la première conférence sur le management dans l'économie de la connaissance, CERAM Business School, 16 & 17 octobre 2008 Sophia Antipolis, www.ceramexpert.net, www.economie-connaissance-2008.com
- (3) M. Luyckx Ghisi, *La société de la connaissance*, Edition Romanes, 2007
- (4) B. Wynne (chairman), *Taking European knowledge society seriously*, Report of the Expert Group on Science and Governance, Directorate-General for Research, European Commission, 2007
- (5) D. Genelot, *Manager dans le complexité*, INSEP consulting Editions, Réédition 2001
- (6) R. Benkirane (sous la direction de), *La complexité, vertiges et promesses*, 18 histoires de sciences, Le pommier, 2006
- (7) B. Stiegler, *Economie de l'hypermatériel et psychopouvoir*, Fayard, 2008
- (8) M. Callon, P. Lascoumes, Y. Barthe, *Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique*, Seuil, 2001
- (9) J.M. Gaillard J.M., *Marketing et Gestion dans la R&D*, Recherche en Gestion, 2000, Ch.1.
- (10) R. Austin, *Project Management and Discovery*, ScienceCareers.org, September 13, 2002, http://sciencecareers.sciencemag.org/career_development/previous_issues/articles/1890__1/project_management_and_discovery
- (11) S.E. Portny, *Project Management in an Uncertain Environment*, ScienceCareers.org, August 23, 2002, http://sciencecareers.sciencemag.org/career_development/previous_issues/articles/1820/roject_management_in_an_uncertain_environment
- (12) P. Béguin et M. Cerf (sous la direction de), *Dynamique des savoirs, dynamique des changements*, Octares Editions, 2009
- (13) L. Borredon, M. Ingham, *Mentoring and Organizational learning in R&D*, R&D management, 35, 5, 2005
- (14) H. Berends, H. Van Der Bej, K. Debackere, M. Wegman, *Knowledge Sharing Mechanisms in industrial research*, R&D management, 36, 1, 2006
- (15) L.G. Zucker, M.R. Darby, *Star scientists and institutional transformation: Pattern of invention and innovation in the formation of the biotechnology industry*, Proc. Natl. Acad.Sci., Vol. 93, November 1996
- (16) O. Zara, *Le management de l'intelligence collective*, Relié, 2008
- (17) D. Ettighoffer, *Netbrain*, Dunod, 2007
- (18) G. de Tessaac et E. Friedberg (sous la direction de), *Coopération et conception*, Octares Editions, 2008
- (19) Acte du colloque sur l'innovation responsable, Viavogora, 2009, Paris
- (20) *Socialiser l'innovation*, rapport final du GD3 Futuris, Mars 2004
- (21) A. Feenberg, *(Re)penser la technique. Vers une technologie démocratique*, La découverte, Collection recherche, 2004
- (22) I. Stengers, *L'invention des sciences modernes*, La découverte, 1993.
- (23) T. Friedman, *La Terre est plate*, Ed. Saint Simon, 2006
- (24) F. Blanchot, H. Isaac, E. Josserand, M. Kalika, B. de Montmorillon, P. Romelaer, *Organisation, explosion des frontières et transversalité*, Cahier de recherche, n°50, EMR Dauphine, CRE-PA version n°3, mars 2000
- (25) R.K. Lester, M.J. Piore, *Innovation, The missing dimension*, Cambridge, (Mass), Harvard University Press, 2004
- (26) *Charte européenne du chercheur*, European Communities, 2005, <http://www2.cnrs.fr/band/254.htm>
- (27) F. Olivier, Y.Cadiou, P. Larrue, E. Zapparucha, A. Dahan, *Compétences professionnelles des doctorants et des docteurs*, Etude commandée par la DEPP pour le HCEEE, Rapport final, Technopolis France, 2007
- (28) J.Y. Prax, B. Buisson, P. Silberzahn, *Objectif innovation*, collection Polia editions, Dunod, 2005
- (29) F. T. Rothaermel, A. M.Hess, *Building dynamic capabilities, innovation driven by individual, firm, and network level effect*, Organization science, Special Issue, 2006
- (30) F. de Charentenay, G. Sanz et T. Weil (sous la direction de), *Les processus d'innovation : l'entreprise et son écosystème*, Rapport final du groupe de travail FutuRIS « Innovation – Entreprise », Juin 2009
- (31) P.Cohendet, F.Munier, *Construire et gérer les compétences pour innover*, Colloque Futuris 2009.
- (32) J.L. Hurd, T. Juri, *Coaching the scientific and technical professional*, International Journal of coaching in Organizations, vol 3, 2005, 31-38.