

Une nouvelle énergie au CEA

Nommée il y a un an à la tête du CEA-Liten, **Florence Lambert** est chargée de consolider l'institut de recherche après des années de fort développement.

PAR THIERRY LUCAS

A l'entendre, cela paraît très simple. Pour diriger un institut de recherche de 1 300 personnes, quand on est une femme et qu'on a tout juste la quarantaine, le mieux est de rester soi-même. Pour Florence Lambert, qui fête ce mois-ci le premier anniversaire de son arrivée à la tête du CEA-Liten, le Laboratoire d'innovation pour les technologies des énergies nouvelles, ce n'est pas parce qu'on a davantage de responsabilités qu'il faut changer d'attitude. « Il y a les règles du management... et il y a des manières d'agir plus personnelles, auxquelles je suis restée fidèle », affirme-t-elle. Un choix efficace, semble-t-il. En moins de quinze ans, la responsable d'une petite équipe de cinq personnes est devenue celle de l'un des trois instituts de CEA-Tech, l'entité du CEA chargée de diffuser l'innovation technologique dans l'industrie.

Au Liten, Florence Lambert est en terrain familier. Depuis 2009, elle y dirigeait le département transports - 300 personnes travaillant sur les batteries au lithium et les piles à combustible. Une évolution natu-

relle, donc... Encore fallait-il que l'intéressée manifeste « naturellement » ses capacités. C'est chose faite dès 2006, quand la jeune femme mène à bien l'installation d'un laboratoire sur les batteries à l'Institut national de l'énergie solaire (Ines), à Chambéry. « J'avais remarqué son aptitude opérationnelle à mener un projet, sa volonté, et son aisance dans les relations sociales », se souvient Jean Therme, le directeur de la recherche technologique au CEA.

Ensuite, au département transports, la mise en place réussie d'une équipe et d'une ligne pilote de batteries innovantes - un projet de plusieurs dizaines de millions d'euros - a été une étape décisive. « J'ai été frappé par sa capacité d'écoute. Et par sa grande fiabilité : quand une décision est prise, on est sûr qu'elle sera appliquée; et s'il y a une difficulté, on sera immédiatement alerté », souligne Rémi Bastien, le directeur de la DE-I (direction engineering innovation) chez Renault, qui a participé à l'aventure.

L'art de la communication

Mais aujourd'hui, à la tête de 1 300 personnes, peut-on vraiment appliquer les recettes qui marchaient pour des équipes de 5, 10 ou 300 personnes? « Je continue à travailler sur la motivation des gens - indispensable, dans un univers de chercheurs - et je veille à entretenir une communication permanente », répond-elle. Dans une structure de la taille du Liten, cela passe forcément par la voie hiérarchique, à travers ses quatre chefs de département. La directrice cultive aussi ses propres canaux de communication: une lettre, adressée à tous, qu'elle écrit elle-même en s'exprimant, précise-t-elle « très

librement ». Ceci dit, on aurait tort d'imaginer que son emploi du temps est surtout consacré à la communication. Lundi, directoire avec son patron Jean Therme et les autres responsables du Liten. Un moment important, où se met en place la stratégie coordonnée des trois instituts, et l'occasion d'initier des projets transversaux. Mardi matin, réunion de son équipe. Le reste de la semaine se passe sur le terrain avec les chercheurs - « Pas assez! », s'exclame-t-elle - ou à la rencontre des partenaires industriels, à Paris ou en régions. Quant à son travail de bureau... c'est souvent à la maison que cela se passe. « Elle a un fort engagement dans le travail et elle assume dans toutes les circonstances. Aujourd'hui, après sa progression rapide, elle doit se stabiliser et apprendre à ne pas trop se disperser », conseille Jean Therme.

Sa principale mission, depuis un an, a été de repenser l'organisation du Liten, qui est entrée en vigueur en janvier. Sa « consolidation », préfère dire la directrice; l'institut ayant connu des années d'expansion à un rythme soutenu. Elle s'est fixé deux priorités: la visibilité internationale, en renforçant les alliances et les collaborations avec d'autres laboratoires, et la pérennité, en veillant au ressourcement scientifique des équipes et des compétences. « Il faut préserver l'équilibre entre le court terme - le travail avec les industriels - et la vision à long terme qui suppose de remplir les étagères de projets pour l'horizon 2020-2030 », explique-t-elle. Ce qui signifie qu'il y a aussi des choix à faire. En évitant les bruits de couloirs et les pertes de motivation. Pour cela, ni les compétences ni la volonté de communiquer ne seront de trop. ■

« Quand une décision est prise, on est sûr qu'elle sera appliquée; et s'il y a une difficulté, on sera immédiatement alerté. »

Rémi Bastien,

directeur de la DE-I (direction engineering innovation) chez Renault