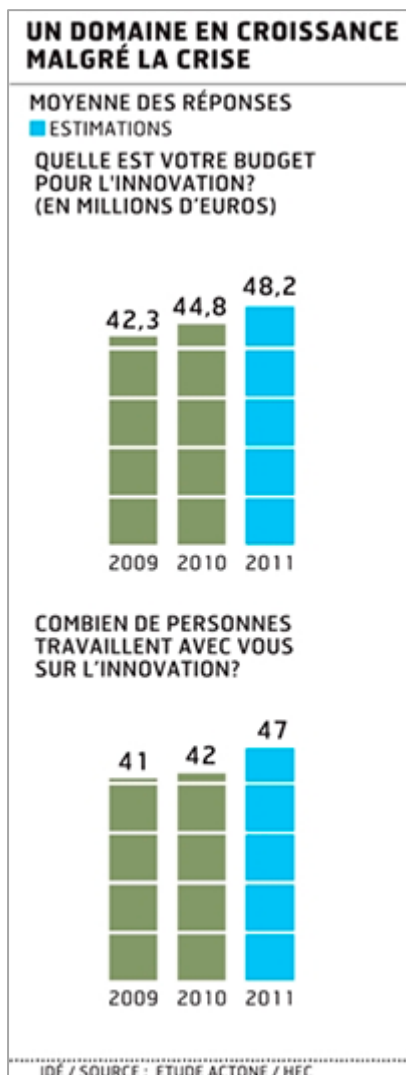


Un portrait-robot des Directeurs de l'Innovation



C'est une fonction nouvelle, dont le rôle est justement d'encourager la nouveauté. « *Les directeurs de l'innovation sont apparus dans les grands groupes français il y a moins d'une dizaine d'années. Leur présence est encore difficile à estimer : la majorité des entreprises du CAC 40 ont des personnes spécifiquement en vigilance sur l'innovation, mais sans forcément leur donner de titre* », explique Brice Challamel, directeur du cabinet Act One. Il vient de publier une étude sur le sujet avec HEC et l'institut Panel On The Web. Une quarantaine de responsables innovation de grandes entreprises (Thales, Danone, SNCF, Total, Renault...) ont été interrogés pour dessiner les contours de ce métier.

Activité transversale

Premier constat : l'innovation ne peut se réduire à la R&D. Celle-ci arrive d'ailleurs en troisième position des fonctions incluses dans l'activité des responsables innovation (54 %), derrière le marketing (62 %) ou la stratégie (56 %), et devant une dizaine d'autres domaines au total. Car les directeurs de l'innovation doivent avoir un rôle transversal. « *Ils sont un peu comme les DRH, dont le travail concerne tous les services de l'entreprise* », estime Brice Challamel.

« *Mon poste a été créé il y a deux ans pour mettre en place des méthodes de diffusion de l'innovation dans l'ensemble*

du groupe », explique Marc Géméto, directeur innovation nouveaux marchés de Gemalto, leader mondial de la carte à puce. Il a notamment monté un incubateur, le « garage de l'innovation », qui « *associe une dizaine de personnes venues du marketing, du design et de la R&D, ainsi que des salariés détachés pendant six mois à un an sur un projet* ».

Missions multiples

Comme les publics touchés, les missions qui sont assignées aux responsables innovation sont multiples. Bien sûr, ils doivent avant tout développer de nouveaux produits et services (62 %) et contribuer à la compétitivité de l'entreprise (59 %), mais aussi travailler à son image de marque (49 %) et même à la motivation des équipes (44 %).

Autre constat, cette fonction a relativement bien traversé la crise, malgré sa jeunesse : les budgets des responsables innovation ont augmenté en 2010 (+ 5,9 %), tout comme leurs équipes (+ 2,9 %), et les prévisions sont optimistes pour 2011. « *Les personnes qui les ont mis en place réalisent qu'il y a plus de risque à supprimer une opportunité d'innovation qu'à la maintenir* », estime Brice Challamel.

Le tableau n'est pas parfait pour autant, et plusieurs signes indiquent qu'ils peinent parfois à trouver leur place dans l'organisation de l'entreprise. Plus de la moitié des directeurs de l'innovation jugent que le management intermédiaire n'est pas assez impliqué dans le processus d'innovation, au risque de freiner de bonnes idées.

L'accès au pouvoir dans l'entreprise n'est pas idéal non plus : seulement 41 % sont en contact direct avec le dirigeant. Et 10 % seulement font partie du comité de direction. « *L'innovation n'est pas vue comme un enjeu politique (ce qui est le cas du développement durable), mais comme un enjeu opérationnel*, analyse Brice Challamel. *S'il n'y a pas de culture de la transversalité et de la coopération, les directeurs de l'innovation doivent avancer à pas de colombe pour se faire accepter.* »

BENOÎT GEORGES, Les Echos – 14/12/10

[L'étude en intégralité sur lesechos.fr](http://lesechos.fr)