

La direction de l'innovation, une fonction de plus en plus incontournable dans les entreprises

Au fil des années, les grandes entreprises ont pu constater que les startups bouscullaient l'innovation. La direction de l'innovation est devenu un enjeu stratégique afin de transformer en profondeur et réinventer leurs pratiques liées à la conception de nouveaux produits et services.

Temps de lecture : minute

15 avril 2021

Cet article est republié à partir de [The Conversation France](#)

L'innovation ouverte constitue un changement de paradigme pour bien des entreprises. Combiner de manière systématique des ressources internes et externes pour créer de la valeur implique en effet une évolution de la stratégie, des pratiques de conception de projets innovants et de la culture des entreprises. L'innovation devient plus transversale impliquant des compétences variées, le recours à des méthodes de créativité centrées sur les usages et enfin une flexibilité croissante des organisations.

Pour certaines entreprises, ces dynamiques sont naturelles : les "licornes" sont pour ainsi dire naturellement dans cette dynamique. Leur ADN est l'innovation. Prenons l'exemple de [Stripe](#), qui propose des solutions de paiement en ligne, la plate-forme de gestion de data [Dataiku](#) ou le spécialiste du co-voiturage [BlaBlaCar](#) : ces entreprises n'ont pas de direction de l'innovation parce que l'organisation dans son ensemble est

innovante.

Autrement dit, innover fait partie intégrante du travail des collaborateurs. Ce qui ne veut pas dire que le management ne cherche pas à constamment maintenir ces dynamiques en recrutant des individus qui ont un comportement entrepreneurial et en favorisant l'autonomie, et la réalisation des idées les plus novatrices, comme nous l'avons montré dans un travail de recherche en 2016.

En revanche, pour d'autres entreprises, l'innovation doit constamment s'animer. La direction de l'innovation devient alors progressivement un enjeu stratégique.

Une fonction devenue clé

Les grandes entreprises sont face à un défi de nature différente que les licornes. Elles doivent se transformer en profondeur et réinventer leurs pratiques liées à la conception de nouveaux produits et services. Elles doivent aussi convaincre qu'innover n'est pas réservé à quelques "élus" dans l'entreprise mais implique plus largement les collaborateurs de l'entreprise dans des formes de contributions variées.

L'innovation doit alors être incarnée par une équipe voire une fonction dédiée, la direction de l'innovation, afin de diffuser de nouvelles modalités de travail. Cette réalité ne concerne pas que les entreprises établies mais aussi les GAFAM. Cette situation pourrait paraître paradoxale dans la mesure où les géants du numérique sont souvent considérés comme les moteurs de l'innovation au plan mondial.

Cette situation s'explique par la taille et la maturité des entreprises, plus celle-ci est importante plus l'incarnation et l'animation de la fonction innovation deviennent essentielles pour éviter que les entreprises ne se contentent d'exploiter les solutions reconnues déjà mises sur le marché

et que l'innovation constitue le pré carré de quelques équipes dédiées aux renouvellements des produits et services de l'entreprise.

Dans un contexte d'innovation ouverte, où les disruptions potentielles sont permanentes, la direction de l'innovation devient progressivement incontournable pour impliquer davantage les collaborateurs tout en collaborant avec une variété de parties prenantes (startup, étudiants, sous traités, chercheurs, clients-usagers, etc.).

On constate cette montée en puissance des directions de l'innovation dans les grandes entreprises, même si les budgets et les équipes des directions de l'innovation restent souvent de petite taille. Les directeurs de l'innovation sont de plus en plus présents dans les comités exécutifs. Les contours de leur mission sont multiples et se renouvellent sans cesse : mises en place de l'intrapreneuriat, de collaboration avec des start-up, du crowdsourcing, de challenges et hackathons ou encore créer des open labs qui vont devenir des lieux dédiés au renouvellement de la créativité dans l'entreprise.

Les directions de l'innovation se structurent parfois même comme des services internes de conseil pour aider et accompagner les business units dans leur démarche d'innovation ouverte. Les directions de l'innovation deviennent en quelque sorte les chefs d'orchestre de l'innovation ouverte plutôt qu'un service qui centralise toutes les compétences pour innover. Elles animent à travers une variété d'initiatives le changement culturel indispensable à la gestion d'un environnement plus complexe.

Cette fonction de chef d'orchestre est plus ou moins développée en fonction du poids de la direction de l'innovation dans la gouvernance de l'entreprise. Dans certains cas, celle-ci peut gérer des dispositifs qui sont au cœur des modes de management de l'entreprise comme le cas de Google qui tend à diffuser le modèle du salarié entrepreneurs.

Trouver les relais adaptés

Les facteurs clés de succès des missions de la direction de l'innovation doivent être en partie différenciés par type d'entreprises.

Ainsi, pour les entreprises intensives en technologies, l'enjeu est de dissocier la fonction innovation de la fonction de recherche et développement (R&D). Très souvent, la direction de l'innovation émerge comme l'appendice de la fonction de R&D. Si la situation est transitoire, elle permet de gérer en douceur des changements d'ordre culturel mais si la situation perdure, elle peut créer des contradictions internes.



Le poids de la direction de l'innovation est très important chez Google, se plaçant au cœur des modes de management de l'entreprise.

Shutterstock

Tout d'abord parce que la R&D est une fonction centralisée qui concerne une catégorie d'employés : les ingénieurs de R&D et les chercheurs, et qui tend donc à exclure les autres salariés. À l'inverse, la direction de

l'innovation se doit d'être inclusive et de mobiliser l'ensemble des collaborateurs dans le processus d'innovation. L'enjeu pour ces entreprises est finalement de distinguer, tout en jouant sur leurs complémentarités, le management de l'innovation du management de la technologie.

Pour les entreprises non technologiques et lorsque l'innovation est faiblement reconnue au sein de l'entreprise, l'enjeu de la fonction innovation est à la fois d'inventer des modalités concrètes de mises en œuvre mais aussi développer un effort très important pour convaincre que la démarche même d'innover doit faire partie du quotidien des collaborateurs.

Comme le suggère les évolutions récentes d'entreprises comme Ikea, le géant du meuble en kit, ou encore la banque LCL, l'émergence d'une direction de l'innovation prend souvent du temps et requiert de trouver les relais adaptés dans l'entreprise pour rendre effectif des projets d'innovation de grande ampleur.

Une fausse bonne nouvelle ?

La montée en puissance des directions de l'innovation est à la fois une bonne et une mauvaise nouvelle. Bonne nouvelle car cela révèle la prise de conscience de la nécessité de changer les modèles d'innovation des entreprises dans un environnement d'innovation ouverte. Mauvaise nouvelle, car plus cette fonction a besoin de s'affirmer et de s'incarner, plus cela suggère que l'innovation ouverte n'est pas rentrée dans l'ADN de l'entreprise.



La récente évolution d'Ikea suggère que l'émergence d'une direction de l'innovation prend du temps.

Shutterstock

En fait, on constate que beaucoup d'entreprises ont fortement professionnalisé leurs équipes au sein des directions de l'innovation. Leur capacité s'affirme pour inventer de nouveaux modèles collaboratifs avec des partenaires extérieurs, à parler et aligner les intérêts avec des acteurs aux compétences hétérogènes.

Le problème est que cette professionnalisation ne s'accompagne pas encore réellement d'une réelle diffusion de ces modèles au sein des entreprises. Ainsi passer à grande échelle constitue aujourd'hui le challenge clé de la plupart des directions de l'innovation.

Pour gagner ce pari, l'enjeu va se situer dans la manière dont les entreprises vont coupler les actions de la direction de l'innovation avec celle en charge de la gestion des ressources humaines. En effet, le recrutement, la valorisation des collaborateurs participant aux nouvelles

dynamiques d'innovation, l'incitation à la prise de risque, l'évolution de la fonction de manager pour favoriser et encourager l'autonomie des collaborateurs à innover constituent aujourd'hui un enjeu clé sur lequel beaucoup d'entreprises n'ont pas encore trouvé de solutions adaptées.

Cette difficulté s'explique aisément car elle implique un changement fondamental de la politique de ressources humaines des grands groupes : passer d'un modèle stéréotypé et uniformisé de la gestion des carrières des collaborateurs à des démarches plus variées et personnalisées en fonction des dynamiques et contributions à l'innovation à l'œuvre dans l'entreprise.

La prochaine révolution managériale pour innover dans l'entreprise sera sans doute une affaire de gestion des ressources humaines !

Valérie Mérindol, Enseignant chercheur en management de l'innovation et de la créativité, PSB Paris School of Business - UGEI