

## Les Matins de l'Innovation

### MANAGEMENT DE L'INNOVATION II : quel est le rôle des dirigeants dans l'innovation et quel est le rôle des directions de l'innovation ?

Jeudi 14 février 2008

---

#### Sujet et problématique

La question du rôle des dirigeants dans l'innovation est une question ouverte. Il n'y a pas en effet une unique réponse à apporter, mais bien de multiples façons pour les dirigeants d'agir pour l'innovation dans leur organisation. Certaines entreprises ont choisi de créer une direction de l'innovation, structure dédiée à l'impulsion de l'innovation. De manière plus générale, quel rôle joue le *leadership* dans la démarche d'innovation ? Le *leadership* vu des Etats-Unis, c'est un management fort de la direction, et des réponses consécutives des managers. En France le *leadership* est sans aucun doute plus partagé. Dans certains pays comme la Suisse, le *leadership* se veut partagé entre tous, le rôle du dirigeant étant celui d'un arbitre. De même il existe plusieurs modèles de *leadership* dans l'innovation. Un *leadership* de la direction générale de l'entreprise, un *leadership* des dirigeants, ou encore un *leadership* émanant de chacun, ce qu'on peut appeler innovation partagée.

L'innovation est-elle seulement une affaire de direction et plus spécifiquement une affaire du directeur général ? Y a-t-il un homme ou une femme d'innovation dans l'entreprise qui possède la responsabilité de diffusion de l'innovation, autre que le dirigeant ? Et comment fonctionne-t-il ? Sachant que l'innovation peut émerger d'un travail en laboratoire sous forme de prototype ou d'une démarche de benchmark avec le marché.

Ces questions sont particulièrement intéressantes à regarder dans l'univers des services où il n'existe pas a priori de laboratoire identifié de R&D, à moins que l'entreprise soit fortement tournée vers les technologies.

Attachons-nous donc à regarder qui, dans les organisations détient le *leadership*, et comment il l'exerce.

#### - Le rôle des dirigeants dans l'innovation – le cas iDTGV

##### **Maria Harti, Directrice générale, iDTGV et Directrice des services et lignes, SNCF**

iDTGV est un laboratoire d'innovation de la SNCF. iDTGV propose une offre simple : du prix, de l'internet, des services différents de l'offre TGV traditionnelle. iDTGV c'est une création de la SNCF en réponse à des risques concurrentiels forts, une création portée par sa directrice, Maria Harti.

Pour Maria Harti, l'innovation est un état d'esprit : c'est une ouverture vers l'extérieur, vers le client. C'est une perméabilité aux tendances, un éclectisme forcené. C'est aussi une capacité à se focaliser sur une cible et une offre précise pour faire sortir une innovation majeure. C'est enfin beaucoup d'audace.

L'innovation touche tout l'écosystème du service. Le service doit donc se penser dans sa globalité : la communication notamment doit être réfléchie de manière originale : à service innovant, communication différente. Le dialogue de vente doit mettre l'accent sur la spécificité de l'offre. Le service est aussi une affaire de management : le quotidien d'un service innovant, ce sont des hommes et des femmes qui incarnent les valeurs de la marque. iDTGV a développé un système de communication à distance via un intranet afin d'instituer un dialogue permanent entre agents sur le terrain, leurs managers et le marketing.

La dernière innovation en date d'iDTGV c'est iDnight. Une offre qui a pour objectif d'améliorer la rentabilité du TGV la nuit. Une offre issue d'une investigation effrénée du monde de la nuit : une offre jeune et festive pour une cible 18-25 ans. Autre exemple, celui des toilettes des TGV : une offre entièrement repensé pour le client pour être pratique et agréable.

#### - Manager de l'innovation chez Bouygues – le e-lab Bouygues

##### **Etienne Gaudin, Directeur du e-lab, R&D Holding Bouygues**

Le Groupe Bouygues possède une équipe innovation dont le rôle est de créer une animation permanente et durable des entités pour susciter et accompagner des projets innovants : c'est le e-lab Bouygues. Son ambition est d'apporter un support aux autres entités du groupe pour les aider dans leurs développements. Cela n'a rien d'évident dans un groupe si important, où les métiers exercés

sont très variés, du bâtiment à la télévision, chacun ayant son propre cycle. Mais la direction de l'entreprise s'intéresse à la dimension innovation, Martin Bouygues lui-même, ou Alain Pouyat, gourou du groupe en matière de nouvelles technologies. La filière innovation ou e-lab en est le vivant reflet.

Le e-lab se veut un point de rencontre des personnes intéressées par l'innovation. Le e-lab c'est une équipe de 10 personnes qui gère une trentaine de projets par an. Son rôle d'influence au sein du groupe est léger. Il apporte cependant un support constant à la démarche d'innovation. De manière récurrente, via une activité de communication et de gestion des écrans publicitaires, ou de manière ponctuelle sur des projets innovants. Le lancement de l'offre Internet de Bouygues Telecom est actuellement un de ses sujets de réflexion : comment innover sur ce marché en construisant une offre de service différente ?

La démarche de la filière se déroule en 3 temps : défricher, faire rêver, concrétiser. Son rôle est d'optimiser le projet et d'aider à la décision, en influant sur les projets dans le sens des attentes du marché (nouvelles technologies, développement durable, etc.).

Aujourd'hui, la filière anime un réseau. Ce réseau fonctionne, grâce aux bonnes volontés de managers des différentes filiales. L'avenir de la filière se fera sur sa capacité à structurer ce réseau, notamment via le développement d'une capacité d'investissement dans les projets.

#### - **Le rôle des dirigeants dans l'innovation – Résultats d'une étude IBM**

##### **Lionel Vidart, Associate Partner, Media Industry Leader, IBM Global Business Services**

IBM, groupe moteur dans sa réflexion sur le *service science engineering and management* a réalisé une étude sur 765 CEO dans le monde afin de mieux comprendre leur rôle, dans l'innovation en particulier. Pour certains dirigeants d'entreprises, comme celui de Motorola, l'innovation est l'affaire du dirigeant ; pour le dirigeant d'IBM, l'innovation n'est pas un travail scientifique, mais un travail collaboratif d'équipe. Pour le CEO d'Apple, l'innovation est avant tout une discipline.

Pour seulement 15% des dirigeants des entreprises interrogés, entreprises à dominante industrielle ou orientées services, la R&D est vue comme une source d'innovation. Où se situe donc le pouvoir d'innovation dans les entreprises ? A tous les niveaux. Car l'innovation est protéiforme et se joue dans tous les domaines de l'entreprise. A la fois dans les modèles économiques, dans les opérations, dans les produits, services et marchés. La difficulté, ce sont les nombreux freins à l'innovation : problème de culture d'entreprise, problème d'investissement, difficultés RH ou sociales, difficultés de collaboration.

Comment dès lors rendre une organisation plus innovante ? Le directeur général est celui qui orchestre l'innovation au sein de son organisation en influant sur deux éléments essentiels : la mise en place d'une culture orientée travail d'équipes mais qui récompense les contributions individuelles, et la recherche d'une intégration optimale entre métiers et technologie. Quant aux directions de l'innovation, elles jouent le rôle de catalyseurs, sur certains sujets en particulier.