



# Directeur de l'innovation

Autrefois à la marge des décisions clés de l'entreprise, le directeur de l'innovation est désormais associé à la tête des organismes et à leur stratégie pleine et entière. Ce poste n'est accessible qu'après des années d'expérience et exige aussi bien des compétences techniques que des soft skills. Créativité et imagination sont évidemment requises...

Chloé GOUDENHOFT

## ÉVOLUTIONS POSSIBLES

Le directeur de l'innovation occupe déjà un poste important au sein d'un organisme. Comment peut-il donc évoluer ? "Il est possible de quitter le monde de l'entreprise et d'accompagner des organisations en lien avec la transformation digitale ou dans des entreprises technologiques sur le mode du conseil, explique Christophe de Bueil, chargé du digital chez Robert Half. Un directeur de l'innovation peut aussi transposer son savoir-faire en intégrant un fonds de business angel pour aider les investisseurs à choisir des start-up à accompagner."

**D**ifficile de définir clairement les contours du poste de directeur de l'innovation. "Cette fonction est extrêmement variable, confirme Albert Meige, fondateur de Presans, start-up Polytechnique spécialisée en innovation, et dirigeant de l'executive MBA Mines Télécom. Ça dépend de la maturité de l'entreprise sur la question. Il y a quand même une tendance : c'est une fonction qui prend beaucoup de poids. Ce métier se rapproche des décisions stratégiques et devient plus transversal. Il y a 5 ans, Airbus avait sa cellule innovation et son directeur planqués au fin fond de la direction générale. Il n'avait pas beaucoup de pouvoir. Aujourd'hui, le directeur de l'innovation est rattaché au Comex." Désormais, il peut avoir dans

son périmètre le business model ou des questions de finance... Son champ est multitâche. "Il doit faire en sorte que l'organisation puisse s'ouvrir et être dans une démarche innovante et plus agile, précise Christophe de Bueil, chargé du digital chez Robert Half. Le problème, c'est que les entreprises sont tellement grosses qu'elles n'ont pas toujours la capacité d'innover aussi vite qu'elles aimeraient." Le directeur innovation peut néanmoins avoir sa place dans une PME. Sa mission est de traduire les idées qui naissent au sein d'une structure en réalités quantifiables et actions concrètes qui permettent à l'entreprise d'être plus compétitive.

### LANGAGE COMMUN

Les innovations en question ne sont pas strictement techno-

## Rémunération à hauteur de la place dans l'organigramme

Le salaire d'un directeur de l'innovation peut beaucoup varier en fonction de l'entreprise et de son statut, s'il est associé à la direction ou non, par exemple. "La fourchette s'étend de 130 000 à 160 000 euros par an, estime Christophe de Bueil, chargé du digital chez Robert Half.

logiques. "Par exemple, Leroy Merlin a initié une démarche par le biais d'une start-up qui permet de mettre en contact des clients avec des bricoleurs habitant à côté de chez eux, illustre Christophe de Bueil. Il s'agit d'une sorte de Bon Coin du bricolage." Les fonctions du directeur de l'innovation touchent également à la communication, interne comme externe. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il doit d'abord définir un langage commun, c'est-à-dire expliquer quel est son rôle, par rapport à la R & D notamment, et quel est son sujet. Ensuite, seulement, il définit ou collecte les idées et réfléchit à la façon de les mettre en œuvre. Cela peut concerner des acteurs présents au-delà des portes de l'entreprise. "La

mission du directeur de l'innovation consiste aussi parfois à créer des partenariats avec des start-up pour que la petite structure puisse apporter son énergie et sa technologie à une plus grande", précise Christophe de Bueil. "Le poste consiste à faire de la gestion de projet. Il faut savoir toucher à des processus d'innovation mais aussi être sensibilisé aux nouveaux usages, à l'évolution des tendances pour être en avance sur les concurrents", poursuit-il.

### SOFT SKILLS

Pour exercer ce poste, une expérience de 15 à 20 ans dans le monde de l'entreprise est souvent nécessaire. Les compétences doivent aussi s'étendre

aux questions business pour être à même de créer des partenariats. Albert Meige le confirme. "L'innovation ne démarre pas de la technologie, elle doit être orientée client. Le directeur doit se demander quels sont les usages et inventer des business model adaptés aux réponses qu'il veut donner." Il faut donc quelqu'un qui ait une compréhension profonde de ces trois thèmes (client, usage, business) et qui soit à l'aise sur les trois thématiques. Ce n'est pas si évident. Les compétences exigées varieront elles aussi en fonction des secteurs d'activité. Selon Albert Meige,

**"L'innovation est tout le temps à l'interface de connaissances techniques et de soft skills."**

la cosmétique est plutôt tirée par le marketing, le centre de la réflexion sur l'innovation se situera donc du côté de ce département-là. En revanche, dans des secteurs techniques comme l'automobile, le directeur devra plutôt travailler avec la R & D. En matière de formation, le passage par une école d'ingénieur semble à privilégier, même s'il n'y a pas de voie bien déterminée, du fait, donc, de l'étendue du champ d'application des compétences. "Un profil idéal serait quelqu'un qui ait en effet une formation un peu scientifique, ayant changé de positions pendant sa carrière, qui se soit remis en question et qui ne se soit pas laissé enfermer dans un silo

en évoluant vers des fonctions plus business, résume Albert Meige. Ce sont des parcours non linéaires qui font peur aux RH !"

Une école d'ingénieur suivie d'un MBA ou d'un master spécialisé peut constituer un CV intéressant pour occuper la fonction. Quant à sa personnalité, le Monsieur innovation de l'entreprise doit être un

passionné. "Ce doit être une personne qui ait tendance à connecter des mondes différents, poursuit le professeur entrepreneur. L'innovation est tout le temps à l'interface de connaissances techniques et de soft skills. Le directeur doit aussi avoir une certaine fibre artistique car son métier n'est pas sans rapport avec l'imagination et la créativité." Enfin pour obtenir le poste, l'idéal reste de grimper les échelons au sein d'une entreprise. Cela dit, ayant déjà travaillé comme directeur de l'innovation dans une société, il est possible de se faire déboucher par un autre organisme. ■