

Manager l'innovation : quelles compétences ? quels métiers ?

Compte-rendu de la conférence organisée par les étudiants du M2 « Ingénierie de l'Innovation ».

L'innovation est une obligation vitale pour les entreprises. Sans innovation, elles ne peuvent pas espérer survivre. Dans le même temps, l'innovation perturbe le fonctionnement habituel de l'entreprise et beaucoup ont du mal à maîtriser la complexité des processus d'innovation.

La question se pose donc de savoir si ces processus doivent être confiés à des personnes présentant un profil spécifique. L'objet de cette conférence est d'identifier dans quelle mesure les entreprises ont besoin de managers spécifiques pour gérer les processus d'innovation.

Résultats de l'étude menée par les étudiants du M2 « Ingénierie de l'innovation »

En introduction à la conférence, les étudiants du M2 « Ingénierie de l'Innovation » ont présenté les résultats d'une étude effectuée auprès d'entreprises de la région grenobloise. Quinze entreprises de profils très divers ont été interrogées par ces étudiants. Les résultats abordent trois aspects :

1. **L'innovation se laisse difficilement enfermer dans un processus.** L'innovation, c'est ce qui n'existait pas avant, apporte du changement et amène à voir les choses différemment. Il n'est donc pas possible de lui faire suivre un processus pré-établi. En revanche, il est possible d'identifier des points de repère par lesquels il faudra forcément passer, comme : l'étude des besoins, le financement de l'innovation, la protection intellectuelle ou la mise au point du produit. On peut donc parler de « processus flou ».

2. Les processus sont de plus en plus **ouverts et complexes**. Ouverts, parce qu'ils font intervenir de plus en plus d'acteurs extérieurs à

l'entreprise, comme les clients, les fournisseurs ou même, dans certains cas, des concurrents. Complexes parce qu'ils impliquent de traiter une quantité toujours plus importante d'information de natures et d'origines toujours plus variées.

3. Pour gérer ces processus, **les besoins des entreprises évoluent**. A la base, l'innovation requiert une collaboration entre la technologie et le marketing. A cela s'ajoutent des compétences financières et organisationnelles (conduite de projet). Enfin, émergent actuellement des besoins nouveaux comme : la propriété industrielle, la veille technologique ou la maîtrise des processus de co-innovation.

En conclusion, s'il est difficile d'identifier un profil type du manager d'innovation, il ressort que l'entreprise a besoin de deux types de managers :

- ceux qui pilotent les processus d'innovation, et qui doivent maîtriser la **complexité** globale de l'innovation et posséder une grande capacité de **coordination** et de **communication**

- ceux qui participent au processus d'innovation et qui, s'appuyant sur une compétence fonctionnelle de base (technique ou managériale) ont une **sensibilisation** suffisante à l'innovation pour interagir de manière constructive avec les autres acteurs du processus.



Réactions de professionnels de l'innovation

Trois acteurs majeurs de l'innovation avaient été conviés pour commenter ces résultats :



Mrs Jean-Christophe HUTT, directeur Projets Innovation & Business Innovation System, Schneider Electric, Nicolas LE-

TERRIER, délégué général du pôle de compétitivité MINALOGIC et Philippe MATTIA, président fondateur de Maya Technologies. Ces experts confirment la justesse des résultats présentés par les étudiants et les complètent. Ils s'accordent sur les points suivants :
- On observe que les entreprises qui réussissent dans l'innovation ont d'abord une **culture favorable à l'innovation**. Cela commence par une direction qui doit placer l'innovation au rang des priorités de l'entreprise. Cela continue avec la capacité à accepter l'échec, mais également à savoir en tirer parti. Cela se traduit enfin par l'instauration d'objectifs spécifiques à l'innovation dans l'évaluation de la performance des managers.

- L'innovation est **transverse** par nature : elle requière la mise en œuvre simultanée de fonctions habituellement indépendantes dans l'entreprise, comme la R&D, le marketing et la production. Elle implique parfois une collaboration de divisions différentes, habitués à travailler chacune de son côté. Elle vient enfin perturber l'horizon temporel de l'activité, en introduisant une préoccupation à long terme.

- L'innovation est marquée par une grande **incertitude** : incertitude sur le processus, d'abord : que faire ? comment le faire ? quand le faire ? sont des questions auxquelles les réponses sont rarement les mêmes. Incertitude sur le résultat, ensuite : irons-nous au bout du processus ? faisons-nous ce qu'il faut ? connaissons-nous le succès ?

Il en découle que les **managers de l'innovation** doivent posséder des compétences particulières. Des **compétences humaines**, comme la curiosité, l'esprit d'entreprise, la tolérance à l'égard de l'ambiguïté, l'absence de certitudes et une grande conviction. Des **compétences relationnelles** ensuite, comme la capacité

à communiquer et à coordonner des équipes multi-fonctionnelles. **Des compétences professionnelles**, ensuite, telles que celles décrites dans l'étude présentée par les étudiants.

Témoignages de diplômés

Deux diplômés du M2 Ingénierie de l'Innovation présente ensuite leur parcours :

- Ingrid Milcent, ancienne de HP passée par le M2 innovation est aujourd'hui chargée de mission innovation au sein du pôle de compétitivité Tenerdis. Concrètement, un pôle de compétitivité, c'est une petite équipe chargée de **coordonner les activités innovantes** entre entreprises, laboratoires de recherche et universités. Le poste qu'elle occupe, c'est l'animation, la mise en réseau, la communication, en s'appuyant sur les compétences acquises durant sa formation.

- Après un mémoire de recherche sur les business models en fin du M2 Innovation, Romain Parent décide de **créer lui-même sa société**. Avec deux associés, il développe un logiciel en ligne pour les associations sportives.

Les professionnels de l'innovation saluent ces deux trajectoires. Ils mettent en avant trois qualités illustrées par ces deux exemples : la transversalité des compétences, les capacités relationnelles et l'esprit d'entreprise.

Conclusion de Gilles Roehrich

Les processus « flous » d'innovation sont vitaux mais dérangeants pour les entreprises. Celles-ci ont intérêt à les articuler avec les processus d'exploitation en s'appuyant sur des managers ayant une formation spécifique à l'innovation. Elles les trouveront au sein des diplômés du M2 « Ingénierie de l'Innovation » à l'IAE de Grenoble.