

ACTEURS

Six principes à mettre en œuvre pour son département innovation

ANTOINE LOROTTE

CEO et fondateur **FIVECO**

Avoir un département innovation n'est pas à la portée de toutes les entreprises. La plupart du temps, les PME qui n'ont pas la taille critique, confient cette tâche à un tiers. Mais sur un marché qui devient extrêmement concurrentiel, de plus en plus de sociétés souhaitent disposer de leur propre structure en interne. Celles-ci s'interrogent alors: y a-t-il des règles à respecter? Des principes à mettre en œuvre? Des erreurs à ne pas commettre?

Voici un petit vade-mecum de ces bonnes pratiques.

1. Le critère non négociable: l'indépendance

C'est sans doute l'impératif de tout département innovation. De lui dépend la liberté et donc la fécondité de l'entité. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il faille installer une structure anarchique au sein de sa société. Celle-ci sera effectivement managée par un cadre. Il faut juste privilégier les collaborations avec les personnes qui

ont les visions à long terme, tel que le CEO, par exemple. A cela s'ajoute deux facteurs garants de ce précieux sésame: cette «entreprise au sein de l'entreprise» doit avoir un budget annuel à disposition et un emplacement distinct des autres unités.

Mieux vaut éviter, par exemple, de regrouper tout le monde dans un open-space. La liberté, qui est l'objectif recherché, a un prix et il est essentiel de donner un sentiment d'exclusivité aux ressources du département innovation.

2. Pas de rentabilité à court terme

Si dans l'économie capitaliste, une entreprise non rentable est un non-sens absolu, il faut pourtant l'accepter pour son département innovation; tout du moins à court terme.

Il est important en conséquence de provisionner un budget à perte. L'innovation ne peut être envisagée comme un système de productivité. Ce n'est pas une chaîne de montage où chaque composant a une utilité et où la

production suit de manière mécanique. Il faut accepter les échecs et le fait que les résultats escomptés viennent après un certain temps.

3. Un chef d'orchestre multi-instrumentiste

Sachez que le recrutement de la ressource à qui vous confierez la tête de votre département innovation est une mission impossible. Car vous recherchez la perle rare. Il doit être non seulement multidisciplinaire, mais il doit aussi avoir un grand sens de l'humain pour privilégier la proximité avec son équipe. Il doit être à même de pouvoir échanger avec eux sur leurs compétences et également de les comprendre individuellement.

4. Des passionnés qui pensent «Out of the box»

Si ce caractère semble couler de source pour n'importe quelle en-

tité innovante, il est loin d'être évident pour un département d'une entreprise qui, elle, ne serait pas spontanément identifiée comme telle. Et c'est là que réside

le challenge dans la création de votre département innovation: vous devez réussir à conserver le feu sacré de la créativité alors que l'entreprise dans

son ensemble se concentre sur des tâches plus terre à terre. Il faut réussir à préserver l'impertinence.

5. Etre mis à l'épreuve

Tous les «avantages» accordés au département innovation ont un prix. En effet, malgré les nombreux privilèges accordés, il est soumis à une pression tout aussi importante que les autres unités de votre structure.

C'est à lui qu'on demandera l'impossible ainsi qu'une capacité inflexible à résoudre des problèmes

restés sans solution pour les autres.

6. Transparence et visibilité

Dernier conseil enfin, il est essentiel de consacrer davantage de moyens pour la communication de ce département que pour celle des autres. En interne, il faut veiller à ce que ce département d'innovation ne soit pas perçu comme un privilégié mais comme un moteur de l'entreprise.

En externe, c'est lui qui vous ramènera des trophées et fera parler de votre entreprise dans les médias. Un atout incontestable dont aucune entreprise ne peut se passer aujourd'hui.

En conclusion on insistera sur la nécessaire polyvalence de cette structure.

Elle doit toucher à tous les sujets stratégiques: non seulement le

produit, les services et ses possibles déploiements mais également le SAV, les méthodes de production, la vente, le marketing et la communication. Il doit être enfin la tête de proue de votre entreprise, capable de prévoir l'avenir.

Une fois qu'il aura fait ses preuves, il obtiendra sans difficulté le respect des autres entités, une considération naturelle qui s'installera d'elle-même sans besoin d'instaurer une quelconque relation de subordination. ■

