

« L'innovation, c'est l'énergie vitale de l'entreprise. »

Par

Arnaud Pagès

Interview

Sylvie Borzakian



©DR

Défricher de nouveaux territoires, penser *out of the box*, inventer de nouvelles approches... En matière de transition, l'innovation joue un rôle clé pour accélérer vers un modèle durable et respectueux de l'environnement. Peut-elle inciter les entreprises à faire toujours mieux ?

Pour Sylvie Borzakian, directrice du Club de Paris des Directeurs de l'Innovation, cette dernière est le moteur et le fil conducteur des prises de décision écologiques au sein des organisations.

Dans quelle mesure les directeurs de l'innovation sont-ils devenus des moteurs de la transition écologique ?

SYLVIE BORZAKIAN Depuis plusieurs années déjà, le développement durable est de loin la préoccupation principale des directeurs de l'innovation. Concrètement, cela porte sur la réduction des émissions de CO₂, avec la multiplication des ambitions « Net Zero » à objectifs plus ou moins rapprochés, sur la baisse drastique de la pollution et de la consommation des ressources naturelles rares, mais également sur la protection de la biodiversité. S'y ajoutent les 17 objectifs mondiaux à horizon 2030 de développement humain soutenable. Du fait de la dimension stratégique de l'innovation et du développement humain durable, quelques entreprises ont même sauté le pas de la fusion des directions stratégie, innovation et RSE, qui en tout état de cause travaillent en étroite coopération.

Au sein de leurs entreprises, que font-ils pour favoriser les prises de décision en faveur de l'environnement ?

SB Malgré un volontarisme affiché pour une transition accélérée vers des modèles décarbonés et plus frugaux en ressources naturelles, les solutions sont loin d'être évidentes. Elles passent par des technologies qui ne sont pas encore parfaitement maîtrisées et qui nécessitent beaucoup de R&D et d'investissements importants. Les solutions passent aussi par des transformations radicales de la conception et de la production des produits, ainsi que de leur utilisation et de leur recyclage. C'est donc l'ensemble de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement qui sont concernés par ce changement.

Quel est le rôle de l'innovation dans les choix d'orientation et des actions à mener ?

SB La direction de l'innovation oriente la mise en mouvement par la prospective et l'anticipation, pour mieux comprendre l'évolution du monde et s'y adapter. Elle participe au pilotage de l'entreprise par l'élaboration et le suivi du tableau de bord des actions engagées et des KPI (*Key Performance Indicators*, ndlr) correspondants. Elle gère et actualise le portefeuille de projets d'innovation, prépare et anime les comités de direction dédiés à la stratégie d'innovation. S'ajoute souvent le pilotage direct d'actions d'innovation dans des domaines se situant en dehors des *business units* ou à impact transverse. Les directions de l'innovation identifient des partenaires extérieurs avec lesquels des projets d'innovation sont souhaités – entreprises, instituts de recherche et monde associatif – et orchestrent le montage des coopérations dans le cadre de l'innovation dite « ouverte ».

En tant que décideurs, comment les directeurs de l'innovation peuvent-ils inciter les collaborateurs à passer à l'action ?

SB Il est vital pour l'entreprise d'associer l'ensemble de ses collaborateurs à la dynamique d'innovation. L'expérience a prouvé que les idées et les propositions d'innovations proviennent de tous et de toutes. Les directions de l'innovation organisent donc la stimulation, le recueil et le traitement des propositions d'innovation *via* des démarches les plus simples et les plus conviviales possibles, et programmation des formations, challenges, *innovation days*... Elles gèrent également des moyens dédiés : labs, *innovation centers* ou campus innovation, incubateurs et fonds d'investissement dédiés à l'innovation.

Ce sont donc les collaborateurs qui doivent impulser la transformation des entreprises ?

SB Selon la définition très juste donnée par Mikko Koria, directeur du Design Innovation Institute de l'université Aalto, « l'innovation, c'est l'énergie vitale de l'entreprise, qui lui permet de toujours reprendre l'initiative, de ne pas décliner, de se renouveler ». C'est un sport collectif qui n'est évidemment pas le fait de la seule direction de l'innovation mais de toute l'entreprise en mouvement : R&D, marketing, production, direction générale et stratégique, ainsi que directions financière et RH. Elle engage aussi les partenaires directs de l'entreprise : *supply chain*, distribution, fournisseurs des technologies clés.

L'action de la direction de l'innovation, alignée sur la stratégie de l'entreprise, repose donc sur un rôle d'animation, de chef d'orchestre, de stimulation et de relance des actions d'innovation pour que l'entreprise soit à la hauteur de ses ambitions stratégiques.

Comment le Club des Directeurs de l'Innovation les aide-t-il à accélérer sur ce sujet ?

SB Le Club de Paris des Directeurs de l'Innovation est un club de partage d'expérience, de visions croisées et de retour de pratiques entre ses membres. Il vise à mettre en commun tout ce qui peut l'être, informations de qualité, analyses, formations, voyages d'étude, visites de lieux d'excellence en innovation, réflexions thématiques, rencontres avec des institutions... Il a pour but également de faciliter les coopérations entre membres et avec des entreprises extérieures.

Deux tiers des membres du club représentent des leaders mondiaux. Ils ont donc beaucoup à s'apporter mutuellement, chacun ayant ses domaines d'excellence et ses propres défis à relever. Des sous-groupes de travail permettent également à des entreprises partageant une même problématique de l'approfondir ensemble. C'est par ailleurs un lieu de *networking* sans équivalent dans le monde des acteurs de l'innovation.