

L'entreprise interpellée

Après un siècle d'excès, cinq notions à revisiter

Rapport de l'Observatoire de l'Innovation
rédigé par Rémi Maniak, Professeur, École polytechnique

Préface de Michaël Trabbia
Directeur Exécutif Technologies et Innovation du Groupe Orange
Président du Conseil stratégique de l'Observatoire de l'Innovation



Résumé

Confrontées à de fortes injonctions de la part de l'ensemble de leurs parties prenantes (salariés, citoyens, investisseurs, etc.), les entreprises doivent prendre en compte les impacts écologiques et sociaux de leurs innovations.

L'Observatoire de l'Innovation a organisé en 2021 un cycle de réflexion, réunissant à la fois des

experts académiques et des entreprises, pour interroger la place et le rôle de l'innovation dans un monde en pleine mutation. Alors que les variables technologiques, économiques, sociales, juridiques, etc. connaissent des évolutions historiques, l'entreprise a un rôle à jouer dans leur stabilisation. Elle doit également s'assurer que l'innovation soit bien au service du progrès et de la société. Ces séances de travail ont été complétées par des entretiens avec des acteurs majeurs de ces questions.

1

Une révolution technologique est en cours. Comme à chaque révolution, informatique, communication, chimie, mobilité, énergie, etc. proposent des champs des progrès impressionnants qui, en se combinant, offrent de formidables possibilités mais doivent également s'accompagner d'une révision profonde des modalités de fonctionnement de la société et des entreprises, et de leur régulation.

Afin de faire face aux nouveaux impératifs de coordination, de transparence et de confiance, la situation actuelle demande une révision profonde du logiciel des entreprises, des processus et des concepts mobilisés. La multiplication de néologismes et effets de mode apparus ces dernières années montre notamment la nécessité de réinterroger le modèle historique de l'entreprise. Le livre reprend cinq notions clés de l'entreprise utilisées au quotidien, à la fois dans le pilotage et la pédagogie de l'entreprise ou sa représentation dans la presse : progrès, valeur, travail, innovation, régulation.

Sur chacune de ces notions, l'ouvrage explicite la tension générée par la dissonance entre l'origine de la notion — issue généralement de plusieurs dizaines d'années — les défis qu'elle pose actuellement, et les différentes voies permettant aux entreprises actuelles de les relever.

« Progrès » : es-tu là ?

Si pendant des centaines d'années, l'innovation a été perçue comme facteur de progrès objectif, on trouve aujourd'hui de plus en plus de détracteurs, voire d'opposants, aux avancées scientifiques et techniques. Sans nier les excès du passé mais sans rejeter non plus toute forme d'innovation, nous n'avons d'autre choix que de nous replacer dans un temps long pour affronter le réchauffement climatique, la réduction de la biodiversité, l'épuisement de certaines ressources, les émissions de CO₂, l'aspiration à plus d'inclusion sociale, la réduction des inégalités, etc. Il appartient aux agents économiques et politiques de trouver des solutions pour réparer ces excès en tous genres.

« Innovation » : réapprendre à concevoir

Si l'on s'accorde généralement sur la nécessité d'innover à la fois pour la pérennité des entreprises et pour la prospérité des nations, la logique du « toujours plus » a montré ses limites tant d'un point de vue écologique que social et sociétal. Il s'agit aujourd'hui de proposer une innovation à la fois vertueuse pour la planète (écoconception) et pour toute la population (conception inclusive) mais également responsable et éthique.

« Travail » : que voulons-nous ?

La notion de travail est certainement celle qui a été le plus placée sous le feu des projecteurs ces dernières années. Les approches actuelles fondées sur le contrôle de l'activité sont fortement remises en cause tant par le développement de la pluralité des attentes des salariés en matière de lieux de travail, d'horaires, voire d'employeurs que par leur aspiration pour plus de sens dans leur activité professionnelle. Cela implique de définir quel travail nous voulons et, à partir de là, construire un « pacte d'entreprise » plaçant les collaborateurs au centre de collectifs créatifs et proposant une expérience salariée favorisant l'engagement en interne ou en externe *via* une politique RSE inclusive et en cohérence avec le métier de l'entreprise.

« Valeur » : réapprendre à compter

Le terme de valeur est central à peu près dans tous les discours économiques. Censées représenter la juste valeur d'une entreprise,

les conventions comptables actuelles ne sont pas en mesure de caractériser l'ensemble de ces actifs de la performance économique. Les marchés financiers et les citoyens sanctionnent de plus en plus lourdement les entreprises qui réalisent le grand écart entre discours et actions en matière de performance extra-financière. D'autre part, le périmètre de la valeur des biens, historiquement pensé comme une consommation individuelle, a-contextuelle et ponctuelle laisse la place à des valeurs de consommation plus diffuses dans le temps, plus incarnées dans les territoires, et plus collectives. Pour les entreprises, l'enjeu est donc de trouver un modèle économique et une organisation capables de concevoir des solutions répondant à ces nouvelles conceptions de la valeur.

« Régulation » : refaire de l'entreprise une affaire de société

Au final, toutes les questions évoquées renvoient à un modèle de société. C'est le rôle du politique et de la régulation d'accompagner ce « vivre-ensemble ». Si l'action publique, au niveau étatique ou européen, peut soit accélérer, freiner ou orienter la technologie, elle doit aussi avoir un rôle plus proactif et se montrer orchestratrice d'innovations plus systémiques, plus vertueuses, et plus inclusives et responsables. Les enjeux actuels et à venir étant à la fois publics et privés, ces deux mondes doivent désormais s'articuler pour co-investir et co-piloter les trajectoires d'innovation.

3

L'entreprise s'avère l'acteur qui, mécaniquement, subit frontalement toutes les tensions générées par la révolution industrielle mais également celui qui participe à leur apaisement. Sa performance passera par la maîtrise et l'accompagnement de ces tendances de fond et de nouveaux vocabulaires, de nouvelles normes écrites et tacites. Sauf à être coupé des deux facteurs historiques, le capital et le travail, le magnétisme ira vers les entreprises les plus vertueuses selon de nouveaux codes.