



**CONVICTION  
YÉLÉ #6**

**TEMPS DE  
L'INNOVATION**



# CONVICTION #6 RÉCONCILIER LES « TEMPS » DE L'INNOVATION : LES TECHNOLOGIES S'ADOPTENT VITE, LES IDÉES BEAUCOUP MOINS

## I. Ressources finies

### A. Un besoin croissant d'apprentissage

Par nos innovations, nous générons de plus en plus de systèmes techniques et numériques complexes qui, chacun et ensemble, génèrent un besoin croissant d'apprentissage, de prise en main et d'expertise. Or, nos ressources humaines et intellectuelles ne sont pas infinies et nous courons le risque de ne pouvoir maintenir et exploiter ces innovations dans le temps parce que leur échelle dépasse nos capacités à le faire.

Le concept d'indisponibilité<sup>1</sup>, décrit par Hartmut Rosa, explore la façon dont la modernité nous rend le monde de plus en plus disponible et facile à appréhender, tout en nous privant de plus en plus de moments de repli, de réflexion et de contemplation – nous rendant, paradoxalement, nous-mêmes indisponibles. Ce décalage avec le monde qui nous entoure peut nous mener à certaines conclusions trop rapidement ; nous oublions que la somme de tous les virtuels est physique.

### B. La somme de tous les virtuels est physique

Une prime représentation de ce concept est celui des données – intangibles en apparence, et dont l'existence concrète nous semble suspendue, abstraite, ou pire, absente, alors que nous les utilisons constamment du bout du pouce sur nos écrans de téléphone portable. Cependant, derrière les données sont des machines, constituées de matériaux et alimentées par de l'énergie ; énergie sur laquelle nous récoltons et exploitons davantage de données, dans un cycle interminable.

Un autre exemple parlant est celui du cloud, que nous imaginons comme immatériel, alors que les informations sont bien stockées sur un serveur qui est conçu de matériaux, nécessite de l'énergie pour tourner, de la ressource humaine et du temps pour son installation et sa maintenance, et de l'immobilier pour exister.

Les technologies que nous déployons avec agrément sont de plus en plus faciles à apprivoiser, le digital permet une facilité d'adoption qui fait que nous ne prenons pas de temps de considération aux implications de cette mise en place – une donnée de plus, un *dashboard* complémentaire, un service additionnel, etc. Nous sommes engagés dans une recherche constante de maximisation de la valeur, sans prendre en compte la résilience ou la maintenance des services. Les entreprises se retrouvent souvent aussi en manque de ressources humaines compétentes pour lancer et suivre ces projets innovants.

Dans nos processus d'innovation, il est donc important de savoir appréhender la valeur d'un service dans son entièreté. C'est notamment ce que les approches holistiques, de type « analyse de cycle de vie » permettent d'envisager. En effet, lorsqu'on s'attache à identifier – au préalable – les coûts et bénéfices qualitatifs et quantitatifs sur toute la chaîne d'interdépendances d'un projet, d'un service, d'un produit, on peut déceler d'éventuels compromis ou sacrifices – de temps, d'énergie, de matières, d'opportunités, de compétences, etc. – peu enviables une fois comparés aux gains attendus.

<sup>1</sup> Rosa, H. (2013). *Alienation and acceleration : towards a critical theory of late-modern temporality*. Nsu Press.

## C. Le temps comme levier de performance

Une de nos ressources les plus délicates est le temps. Pour les entreprises, la bonne temporalité constitue un avantage concurrentiel conséquent – avoir une gestion juste du temps permet d'accroître sa compétitivité, ou sa '*chrono-compétitivité*'<sup>2</sup>.

Pour tous, le temps, lorsqu'il est envisagé comme ressource, voit sa valeur augmenter à l'approche de toute échéance : **l'humanité entre dans une décennie déterminante** pendant laquelle l'écologie, la culture et le numérique auront chacun un rôle à jouer sur notre viabilité collective – le temps n'a jamais été si précieux. Si chaque projet et chaque innovation a un coût alors que nos ressources matérielles, financières, humaines et temporelles sont limitées, **il est nécessaire de réconcilier cette réalité de raréfaction des ressources avec le besoin d'innover pour relever le défi de la décennie à venir**. Ce critère d'analyse se doit de faire partie de nos considérations lorsque nous travaillons sur des plans stratégiques et des programmes de transformation. Pour y parvenir, nous préconisons d'évaluer les transformations induites par l'innovation numérique en comparant les bénéfices visés à tant à court terme qu'à long terme – par exemple de nouvelles fonctionnalités dans une activité, etc. – avec les impératifs de soutenabilité de long terme pour éviter de les sacrifier.

## D. Le management de l'innovation

Une première réponse passe par la définition et l'adhésion de convictions et de valeurs claires et partagées.

Ensuite, pour répondre au besoin d'apprentissage et d'expertise et à la nécessité d'une gestion efficace des ressources, **la mise en place d'un programme de management de l'innovation, adapté à l'entité et à son environnement permet de faciliter la prise de décision, en appui sur ses valeurs**. Nous pouvons ainsi espérer équilibrer nos objectifs commerciaux avec nos convictions autour de la sobriété, de manière performante et durable.

Allier nos valeurs à un programme de management de l'innovation efficace peut conférer aux entreprises une capacité à prendre des décisions avec confiance et rapidité, ancrée par le fil rouge des convictions et dynamisée par une politique d'innovation agile.

Ce type de réflexion permet aussi d'apporter de l'agilité organisationnelle<sup>3</sup>, une capacité clé qui, lorsqu'elle est manquante, est souvent identifiée comme limitante pour l'innovation dans les grandes entreprises. En effet, ce n'est pas un manque de créativité ou de technologie qui freine les initiatives innovantes, mais plutôt l'absence d'un terrain de jeu pour exprimer cette volonté de créer et de manier les nouvelles technologies numériques.

## 2. Des technologies (trop) rapides

### A. Convergence des idées

Au-delà de la finitude de nos ressources, **plus les technologies s'adoptent vite, plus cette accélération prive nos esprits d'analyses, de compréhension, et donc de convergence de nos idées en matière de soutenabilité environnementale et sociale**. Les idées mettent souvent beaucoup plus de temps à s'aligner que les technologies à se diffuser. Nous croyons donc essentiel de prendre en compte le risque d'« anomie » techno-environnementale. Au sens d'Émile Durkheim, l'anomie décrit l'affaiblissement des us et coutumes, des repères relationnels et modes d'entente mutuelle entre les individus lorsque le productivisme croissant réorganise profondément leur rapport au temps et à l'espace. Or, si nous devons passer un temps croissant à naviguer tous types de systèmes numériques dans toutes les facettes de notre existence, ne risquons-nous pas d'affaiblir nos rapports humains,

<sup>2</sup> Pluchart, J.-J. (n.d.). *LES TEMPORALITÉS DES NOUVEAUX ENTREPRENEURS Pressions temporelles, rites socio-organisationnels et conflits intrapsychiques dans la nouvelle économie*. Retrieved April 10, 2024

<sup>3</sup> InfiniteMIT | Raymond S. Stata '57, SM '58. (2024). Mit.edu.

notre dialogue, qui sont des clés déterminantes pour converger vers les solutions collectives face à nos menaces environnementales ?

Hartmut Rosa décrit l'accélération sociale comme une *"augmentation quantitative par unité de temps"*<sup>4</sup> et explore trois de ses dimensions : l'accélération technique, l'accélération des changements sociaux et l'accélération du rythme de vie – résultant globalement en une impression constante de manque de temps et en une modification trop rapide de nos modes de vie pour que nous nous y habituions. Son idée de stabilisation dynamique, c'est-à-dire qu'une société exige de la croissance systématique et de l'innovation afin de maintenir son niveau socio-économique et institutionnel, vient expliquer la dissonance que nous pouvons ressentir : **la temporalité des avancées technologiques et celles de nos modes de vie ne sont pas les mêmes**. Si les innovations technologiques tendent à se diffuser rapidement, d'autres innovations plus dépendantes de l'*habitus*<sup>5</sup> des individus – au sens de Pierre Bourdieu – se heurtent aux différences de perceptions, d'expérience, de valeurs.

À la recherche du « *toujours plus* », nous devrions plutôt mettre en place du « *toujours mieux* » ou, simplement, du « *mieux* », car la temporalité du réchauffement climatique elle, ne nous donne pas de marge à l'erreur.

## B. La soutenabilité environnementale

Lorsque la technologie va plus vite que nos modes de vie, émergent des dissonances, comme le démontre le débat autour de la recyclabilité des éoliennes, opposant énergie renouvelable et économie circulaire – deux concepts qui, pourtant, devraient théoriquement entrer en combinaison pour permettre une soutenabilité environnementale. Un autre exemple est celui des véhicules autonomes, qui impliquent des avancées technologiques tout en questionnant la liberté des usages, la sécurité, mais qui soulèvent aussi l'impératif de recycler les batteries et leurs matériaux.

Comment guider nos prises de décisions malgré cette dissonance entre nos usages et nos innovations technologiques ? Nous sommes convaincus que, tant à l'échelle de la société qu'à celle de l'entreprise, **des mécanismes de compréhension et d'observation des usages peuvent être mis en place**.

## C. Le coût d'opportunité d'accès à l'innovation

Un objectif clé pour pallier la raréfaction des ressources et le besoin grandissant de solutions est de réduire au maximum **le coût d'opportunité d'accès à l'innovation**, c'est-à-dire réduire le coût en ressources humaines et matérielles. En entreprise, cela se traduit par faciliter l'accès à l'innovation et mettre en place un processus décisionnel efficient et transparent et qui s'attache à garantir l'alignement avec les valeurs de durabilité de l'entité.

Nous pouvons observer **deux types de décisions autour de l'innovation : l'innovation induite et l'innovation autonome**. L'innovation induite est impulsée par les dirigeants à travers la stratégie, potentiellement après une phase d'audit interne du portefeuille de produits et du marché. L'innovation autonome est à l'initiative d'acteurs de l'entreprise et peut, si elle est acceptée par les dirigeants, se voir intégrée à la stratégie<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Rosa, H., & Scheuerman, W. E. (2009). *High-speed society : social acceleration, power, and modernity*. Pennsylvania State University Press.

<sup>5</sup> Pierre Bourdieu, *sociologue français du XXe siècle, donne sa propre définition de la notion d'habitus : "un système de dispositions durables et transposables, structures structurées destinées à fonctionner comme structures structurantes c'est-à-dire en tant que principe générateur et organisateur de pratiques et de représentations". En d'autres termes, l'habitus correspond à notre « inconscient culturel ».*

*L'Habitus, Pierre Bourdieu (Fiche concept). (2019, November 6).*

<sup>6</sup> Durieux, F. (2001). *Management de l'innovation*.

Pour favoriser l'innovation autonome, il est important que les membres d'une entreprise sachent qu'un espace organisationnel est dédié à cette innovation – en facilitant l'accès aux outils, du coaching au FabLab<sup>7</sup>, et en encourageant les collaborations entre profils techniques et plus généralistes, par la création et l'animation de communautés.

Nous distinguons aussi les solutions technologiques et techniques qui sont concrètes et déployables sur un temps relativement court ; et les solutions dites facilitatrices qui relèvent des invisibles qui nous régissent – tels nos valeurs, l'éthos de nos pratiques, nos organisations et nos modes de management, mais aussi les sentiers de dépendance créés par nos expériences propres –, et qui demandent à prendre en compte un temps long. Ces deux types d'innovations sont liées, étant donné que le succès des innovations à temps court demande une transformation sur le long terme pour assurer un changement durable. Transformer la culture d'une entreprise pour être en mesure d'accompagner la transformation écologique est un travail de longue haleine nécessitant vision et plans stratégiques, tout en allant au-delà, à la recherche d'adaptation et de résilience.

### 3. La permanence des idées

#### A. Un dépassement de capacité informationnel

Enfin, dans le tropisme général du dépassement de capacité que nous évoquons, la diffusion exponentielle de données et de technologies numériques accroît l'entropie, et invite donc à un « retour à l'essentiel » dans la conception de l'innovation – en comprenant mieux le rôle de l'information. Dans ce monde complexe, comment identifier l'information « objective » à un instant T, ainsi que celle susceptible de conserver une certaine « permanence » ?

#### B. La permanence de l'information

Dans la thématique énergétique, le passage de l'hiver 2022-2023 s'est traduit par une forte présence médiatique et pour le grand public, par un nuage d'informations émis par nombre d'intervenants à fortes opinions sur les plateaux télévisés, et d'articles quotidiens pour prédire les coupures attendues d'électricité. Du côté des industriels et des acteurs des marchés de l'énergie, c'est une autre forme de nuage d'informations qui accompagne les incertitudes croissantes : celui de la chasse aux données au plus proche du temps réel pour gérer le réseau de façon optimale au fil des aléas – qu'ils soient saisonniers ou non, justement. Ce barrage d'information illustre la difficulté de se faire une opinion. Sur quelles informations pouvons-nous nous baser en innovation ? Nous sommes convaincus qu'un mélange de culture innovante et de clarté autour des ambitions et objectifs, peuvent permettre aux entreprises de se frayer un chemin en accord avec leur vision.

#### C. Les invisibles qui nous régissent

La « culture de l'innovation », expression omniprésente en entreprise, mais peu définie, est un des invisibles que nous tentons sans cesse de mettre en place. D'un point de vue sociologique, la culture est définie comme un « ensemble complexe des savoirs, les croyances, l'art, les mœurs, le droit, les coutumes, ainsi que toute disposition ou tout usage acquis par l'homme en société »<sup>8</sup>. Il semblerait donc logique que les sociétés orientées vers le changement et ouvertes à l'évolution de leurs normes soient les plus facilement innovantes<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Un Fab Lab, ou laboratoire de fabrication numérique, est un lieu de jeu, de création, d'encadrement et d'invention : un lieu d'apprentissage et d'innovation. Les Fab Labs donnent accès à l'environnement, aux compétences, aux matériaux et à la technologie de pointe pour permettre à n'importe qui, n'importe où, de fabriquer (presque) n'importe quoi.

<sup>8</sup> Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture : researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom*. Dover Publications. (Original work published 1871)

<sup>9</sup> Bonetto, E., Pichot, N., & Adam-Troïan, J. (2022). *The Role of Cultural Values in National-Level Innovation: Evidence from 106 Countries*. *Cross-Cultural Research*, 56(4), 307-322.

Nous pouvons aussi présumer que pour mettre en place une culture de l'innovation, nous devons donc influencer sur les grands axes de notre société qui reflètent ces tendances, comme la réglementation et les méthodes de financement.

Dans le périmètre d'une entreprise, mettre en place une culture de l'innovation s'apparente donc à une transformation profonde – celle de l'organisation, des processus, de l'implémentation et de la motivation, avec une évolution du management – mais aussi à la recherche d'une stabilité dans le sens d'un consensus autour de la vision et de l'ambition de l'entreprise, ainsi que sur les critères de décision qui l'influent.

## D. Remettre la sobriété au centre des réflexions

L'incertitude est source de risque<sup>10</sup>, et il est difficile de deviner la rentabilité d'une solution lors du lancement d'un prototype, mais nous connaissons aujourd'hui les ordres de grandeur quant à nos besoins en énergie dans le monde de demain – le plus grand risque n'est-il pas de demeurer dans le statu quo, sans prendre le risque, ou l'opportunité, d'innover ?

Remettre nos convictions, comme la sobriété, au cœur des réflexions et des décisions peut alimenter, orienter, préciser le « pourquoi », et le « quoi », voire aussi le « comment » de l'innovation. Savoir implémenter une idée implique de l'avoir préférée à d'autres options, mais également d'avoir saisi dans quelle temporalité l'inscrire avec effet : sur quoi pouvons-nous fonder nos décisions, si le monde va trop vite ? Il est difficile de faire preuve de discernement lorsque nous sommes au cœur de l'action, d'où l'importance d'une **politique d'innovation qui crée les conditions pour faciliter un plus grand nombre d'innovations utiles à grande échelle dans le cadre de la transition énergétique et durable.**

Toutefois, nous pensons qu'une telle transformation puise sa force dans la convergence (ou dans la « résonance ») – elle, souvent lente et plus incertaine – des valeurs, perceptions, et pensées individuelles et collectives. Or, en la matière nous estimons essentiel de privilégier une double approche dans l'avènement de solutions technologiques :

- Anticiper et limiter les effets négatifs d'une nouvelle approche technologique ;
- Préférer les solutions technologiques qui ont pour effet de favoriser sobriété, coopération et complémentarité.

Océane WRIGHT  
Consultante chez Yélé Consulting



Guiv Roger MORIN  
Manager chez Yélé Consulting



<sup>10</sup> Collectif. (2017). *Le must de l'innovation. Harvard Business Review.*



*Innovons ensemble  
pour une création de valeur durable !*

YÉLÉ CONSULTING  
+33 (0)1 89 40 25 50  
5 esplanade Charles de Gaulle  
92000 NANTERRE

[contact@yele.fr](mailto:contact@yele.fr)

[WWW.YELE.FR](http://WWW.YELE.FR)

