

# La faim du progrès

*Quel dirigeant Apm ne souhaite pas progresser ?*

Pour un dirigeant adhérent à l'Apm, le progrès n'est pas une notion abstraite. C'est celui de son entreprise. Il y range :

- le sens (progrès = passage du stade purement matériel à celui d'une raison d'être et d'une raison de faire qui transcendent les opérations quotidiennes et donnent du sens)
- l'offre (progrès = innover),
- le développement de soi (progrès = développement personnel),
- les équipes (progrès = accroissement des compétences, des responsabilités, qualité de vie au travail, collaborativité etc.),
- les clients (progrès = satisfaction, plaisir, bénéfice etc.),
- le résultat comptable (progrès = EBIT),
- le RSE (progrès = contribution éthique volontaire).

Ce point de vue met en lumière une première définition du progrès : le progrès en soi n'existe pas. Ce qui existe c'est le progrès de quelque chose, ainsi que les démarches de progrès continu en entreprise l'attestent. Le progrès fait débat dans les cercles intellectuels mais il a toujours les pieds sur terre.

La signature d'Apm, *Le progrès de l'entreprise par le progrès du dirigeant*, va dans le même sens. Le progrès, comme le rappelle l'étymologie latine *progressio*, signifie avancer dans une direction, *versus* stagner ou reculer.

Le progrès étant défini comme un chemin jamais achevé, nous sommes donc dans le champ de l'expérience empirique. Il se mesure, il s'évalue, ne serait-ce que par la perception d'un avant/après, ou par une mesure précise. Le progrès est quantifiable et/ou qualifiable.

En 30 ans d'expertise dans les clubs j'ai souvent entendu des adhérents dire qu'ils ne voulaient pas la croissance pour la croissance. Mais des chefs d'entreprise désirant ne pas ou ne plus progresser je n'en ai pas rencontré. Progresser est consubstantiel à l'acte d'entreprendre.

Le moteur du progrès est aussi multiple que la motivation à entreprendre : exigences personnelles du dirigeant et des équipes, attentes des clients, contraintes des réglementations, jeu de la compétition sur le marché, facteurs sociétaux et environnementaux, attentes individuelles etc. Le périmètre du progrès

est subjectif : chacun définit la plus ou moins grande surface du progrès qu'il veut générer à son échelle ou auquel il veut contribuer à une échelle plus large.

*Le progrès est utilitariste.*

Ainsi le progrès est-il une expérience. Il n'existe que par référence à un « terrain ». Le progrès est relatif, jamais absolu. Mais il est toujours utilitariste : le progrès sert à quelqu'un, à un groupe, à un collectif, à une société.

Motivation noble ou égoïsme ou contrainte non négociable, nous cherchons le progrès par intérêt ou nécessité. Mais parfois aussi par amour de l'humanité et de la planète. Le progrès se rapportant à nous, humains, il est donc relié à notre bien-être voire notre bonheur, donc à l'idée que nous nous en faisons.

La question brûlante concerne ce « nous » : tout un chacun participe-t-il au progrès ? Est-il partagé ? C'est la question qui fâche car la réponse de toute évidence n'est pas universelle : elle dépend du point de vue adopté. Or l'implicite sur lequel nos sociétés se sont construites depuis la période des Lumières<sup>1</sup> veut que le progrès soit partagé. L'écart entre le désir et le réel a généré la critique du progrès : il n'est pas partagé, ou si inégalement que nous ne pouvons pas occulter la croissance des inégalités tandis que nous pensons progresser. L'autre critique du progrès porte sur les effets collatéraux qui peuvent être négatifs quand le résultat d'un progrès semble positif. Le bât qui blesse c'est notre représentation du progrès, et non pas le progrès lui-même : il doit être universel et positif. Dans un monde globalisé c'est bien plus difficile qu'en 1945, lorsque, par exemple, fut créée l'Assurance Maladie à l'échelle d'un seul pays.

Ainsi, - et c'est une conséquence de la globalisation -, avons-nous changé d'échelle pour apprécier la marche du progrès : le progrès personnel a plus de difficultés à se satisfaire du non-progrès planétaire. À moins d'être purement égoïstes et de penser le progrès uniquement comme un bénéfice personnel. Personne n'est à l'abri de son ego.

C'est ici qu'intervient le bras armé du progrès : l'innovation. Innover signifie penser autrement son business, son métier, son marché, ses investissements, son management pour déboucher sur une nouvelle offre-client, un nouvel état de l'art, un nouveau modèle économique etc. Innover contribue à faire progresser l'entreprise mais pas nécessairement à créer du progrès au-delà des murs de

---

<sup>1</sup> cf. l'article Lumières sur Wikipedia [https://fr.wikipedia.org/wiki/Lumi%C3%A8res\\_\(philosophie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Lumi%C3%A8res_(philosophie))

l'entreprise. Le local et le global sont disjoints ou, en tout cas, ne sont pas mécaniquement reliés. C'est ce qui pose problème.

### *Le progrès se comprend par son opposé : la régression*

« Le roi est mort, vive le roi ! » était l'expression consacrée lorsque décédait un roi et qu'un nouveau monarque lui succédait. Grâce à la lignée héréditaire, il ne mourait jamais. Par analogie j'ai observé la même dynamique en 30 ans d'expertise Apm sur le thème du progrès qui est au cœur de mon expertise sur l'innovation<sup>2</sup> : le progrès est mort, vive le progrès ! Ce qui est en train de disparaître c'est le progrès interne, entre les murs de l'entreprise. Ce qui se développe c'est la conscience, voulue ou subie, qu'il faut progresser à une autre échelle. Les extériorités sont nombreuses et pressantes.

Progresser uniquement en interne revient aujourd'hui à mal entreprendre. Au sein des clubs où je suis intervenu (plus de 350), la notion de progrès n'est pas remise en question, tant elle est l'alpha et l'oméga de la philosophie entrepreneuriale dominante. On comprend que la décroissance y soit perçue comme une provocation ! Pour autant, si la recherche du progrès n'est pas contestée, le but du progrès est de plus en plus questionné. Le progrès oui, mais quel progrès ? Les acteurs économiques ne peuvent pas esquiver la question : il y va de leur stratégie et de leur différenciation concurrentielle.

L'impensé du progrès est son contraire, à savoir la régression. Il faut donc s'interroger sur le couple progrès/régression pour que surgisse cette troisième voie d'un progrès meilleur. Comment simultanément progresser et régresser ?

C'est à cette question paradoxale que doit répondre l'innovation actuelle et à venir. Son but est de réconcilier des contraires, et non pas seulement de créer un avantage compétitif supplémentaire « au détriment de » quoi que ce soit. En théorie l'idée est belle. En pratique c'est nouveau, donc cela nécessite d'apprendre à faire autrement, car nous n'avons pas, pour ne citer qu'un seul exemple, appris à calculer le nombre de planètes consommées pour réaliser une innovation. Il faut innover l'innovation.

Reconfigurer l'innovation tient donc à l'intégration de nouveaux facteurs, comme l'inclusion sociale, la substitution des énergies fossiles, le bilan carbone d'une idée, le degré de réparabilité, le taux de recyclabilité, la futurabilité positive d'un service etc. Mais l'addition de toutes ces innovations d'un nouveau genre crée-t-elle

---

<sup>2</sup> *Innovation de progrès, innovation de rupture : quels leviers pour votre entreprise ?*

mécaniquement plus de progrès ? Le progrès n'est-il que du ressort des entreprises ?

Si le partage du progrès n'est pas opéré par un État ou par la bienveillance individuelle de citoyens, la mécanique du marché concurrentiel ne le réalisera pas. Penser le futur du progrès, c'est lier le rôle de l'économie et de la politique, ce qui suppose d'apprendre à travailler ensemble selon des objectifs divergents mais dont la finalité devrait se rejoindre. Faire progresser la gouvernance privé-public est nécessaire. Pour devenir systémiques, pour lier l'entreprise à ses environnements, comme le rappela souvent le philosophe Bruno Latour, toutes les parties prenantes ont mieux à faire que d'instruire le procès du progrès : elles doivent s'entendre pour progresser autrement<sup>3</sup>. Bref, l'économie ne peut pas se passer du politique. Sauf que le temps est compté pour parvenir à la coopération.

*Le progrès comme supplément de bonheur.*

Je me déplace très souvent dans les petites ou moyennes villes. J'y ai vu se développer sur les dix dernières années le modèle d'innovation DELIVEROO. Impossible de ne pas remarquer les regroupements de scooters sur la place principale de la ville ou près des pizzerias. Les livreurs attendent un ordre de livraison. Ce qui ne manque jamais de me rappeler cette scène de film<sup>4</sup> où l'on voit des dockers sauter le plus haut possible pour attraper un sac qui leur permettra de décharger les navires à quai. Qui ne saute pas assez haut rentre chez lui les poches vides.

Les restaurateurs y trouvent un moyen de faire plus tourner la boutique. Pour les clients, se faire livrer une pizza pour une soirée foot est un confort. Pour le jeune sur son scooter c'est du salaire. Pour le fabricant de scooters électriques, pour le cartonier, pour l'industrie agro-alimentaire etc. chacun y trouve un bénéfice. Tout le monde est-il satisfait ? Peut-être. Tout le monde est-il heureux ? J'en doute. Le progrès ne peut s'interpréter sans le supplément de bonheur qu'on attend de lui. Ainsi progrès et bonheur sont-ils intrinsèquement liés. Faudra-t-il passer du PIB au BNB<sup>5</sup> ? Personne en tout cas n'évitera la question du bonheur qui est contenue implicitement dans la notion de progrès et dans les innovations.

---

<sup>3</sup> On peut se reporter à l'un de ses derniers livres. Latour B. (2017), *Où atterrir ? Comment s'orienter en politique*. Éditions de La Découverte

<sup>4</sup> Elia Kazan, *Sur les quais*, 1954.

<sup>5</sup> Le bonheur national brut ou BNB est un indice servant au gouvernement du Bhoutan à mesurer le bonheur et le bien-être de la population du pays.

Cette économie des dockers s'est métamorphosée et étendue : free lances, indépendants, plateformes digitales de *talent-on-demand* etc. - on ne compte plus les gens qui sautent sur leurs réseaux sociaux pour essayer de capter une demande. Le modèle économique qui n'a rien d'innovant est plus qu'ambivalent. Il peut être la meilleure des choses (flexibilité de l'économie) et la pire des choses (asservissement du travail à la tâche, sentiment d'insécurité).

À force de voir l'inégalité se reproduire à tous niveaux nous ne goûtons pas pleinement les fruits des progrès technologiques, sociaux, entrepreneuriaux, médicaux etc. qui sont réels. La conscience du non-partage du progrès fait souffrir. Il est donc temps de changer le progrès en innovant autrement. En innovant mieux.

*La conscience d'un progrès négatif progresse. C'est une bonne nouvelle.*

La notion de progrès ne va donc plus de soi. Comment par exemple se satisfaire des politiques industrielles d'obsolescence programmée encore dominantes quand le manque de ressources a déjà commencé ? Les exemples où la balance de l'innovation est négative sont devenus monnaie courante.

Pour répondre à ce besoin d'un nouveau progrès plus responsable, l'innovation qui en est le levier opérationnel a besoin de changer de nature. Nous devons apprendre à raisonner de façon systémique. Innover, aujourd'hui et demain, c'est résoudre des problèmes créés par les contradictions entre le résultat visé et les effets collatéraux. C'est le sens d'innover : penser ensemble autrement pour résoudre une contradiction.

On pourra toujours citer d'autres endroits de la planète où on se désintéresse de savoir si les effets secondaires d'un business sont positifs ou négatifs. Occupons-nous de ce qui dépend de nous, comme l'écrivaient les philosophes stoïciens. C'est enthousiasmant de chercher à faire progresser le progrès lui-même, vous ne trouvez pas ? Seules les minorités agissantes font avancer les systèmes.

*Faut-il renommer le progrès ?*

Face à l'évolution de ce que recouvre la notion de progrès et de nos attentes, on pourrait être tenté de conclure que le mot progrès est périmé et qu'il faut en changer. Ce qui l'est, c'est l'idée qu'on s'en faisait, et non pas le mot. Renommer le progrès nous ferait oublier nos errances. Être humain, c'est assumer son passé,

c'est apprendre à en hériter, pour mieux l'évaluer et ne pas le reproduire dans ses aspects négatifs.

Conserver le mot « progrès » nous permettra de mieux nous interroger : sommes-nous en train de reproduire un non-progrès ou bien de viser un progrès plus systémique ?

Un mot est une promesse à réaliser, un engagement. Il fonctionne comme une responsabilité à assumer pour le futur. Il est l'antidote de l'égoïsme qui est la vraie menace du progrès.

### *Effacer la frontière intérieure/extérieure pour progresser mieux.*

Pour générer ce progrès et cette innovation systémiques, il est besoin d'intégrer des nouveaux critères. La frontière entre l'intérieur de l'entreprise et l'extérieur est en train de s'effacer par la force des « choses », tels l'état des ressources naturelles et de l'environnement, la raréfaction des énergies et la pauvreté, les vagues de chaleur intenses et les migrants climatiques, la technologie destructrice de ressources etc. Le contexte fait pression.

L'idée de l'entreprise citoyenne apparue il y a une trentaine d'années a été une première brèche dans cette séparation intra muros/extra muros. On aurait pu penser que l'entreprise voulait faire de la politique et que ce n'était pas son rôle. Contre toute attente ce mouvement a ouvert des portes et des fenêtres dans l'entité même de l'entreprise qui court toujours le risque de fonctionner en vase clos.

Aujourd'hui, la « cité » englobe aussi les ingrédients du « bien public » : l'air qu'on respire, les sols dont nous ne sommes que les locataires, les ressources qui s'y trouvent et qui n'appartiennent pas à l'homme – l'eau notamment, mais aussi les énergies fossiles, les minerais, les terres rares etc. Le chemin sera long pour faire reconnaître que ces ressources appartiennent à la planète et non pas à l'humain. Et que les exploiter suppose non seulement de la modération mais une motivation pour les substituer par du renouvelable et du recyclé qui ne coûtent pas deux fois plus<sup>6</sup> ! Mais ce mouvement est vertueux : il a ouvert la voie à la pensée systémique.

---

<sup>6</sup> À rapprocher de la règle des 3 R qui peut cadrer l'innovation : recycle, réutilise, réduis !

À la place de la séparation intérieure/extérieure il faut donc créer des liens, bâtir des ponts. Le progrès de l'entreprise ne peut plus se faire seulement en interne. Il intègre une extériorité qui la dépasse, qui ne lui appartient pas et qui n'est pas dévolue qu'aux États.

### *Le progrès par l'innovation*

Nous voulons retrouver plus de progrès. Produire du nouveau en détruisant moins, voire pas du tout, devrait devenir le postulat. C'est le mandat qu'il faut assigner à l'innovation.

Ainsi le progrès du progrès c'est de penser en mode systémique. Il oriente l'innovation vers la diminution drastique, voire la suppression des effets collatéraux négatifs. Il s'agit de rendre, de redonner et non plus seulement de prendre, comme le laissent entendre les mots entre-prendre, entre-prise, entre-preneur.

Ce qui est fondamentalement en train de changer sous nos yeux c'est que le progrès de l'entreprise ne peut pas faire l'impasse sur les facteurs d'extériorité. Sur le plan opérationnel, une réflexion au sein du club sur les 17 ODD<sup>7</sup> est un bon moyen pour questionner et orienter le progrès poursuivi par chaque dirigeant et par le club. Quand on les analyse un à un et qu'on les intègre pour partie dans les décisions opérationnelles – pour partie car aucune entreprise ne peut prétendre les embrasser tous – il n'est pas besoin d'aller chercher plus loin les axes de progrès d'une entreprise.

Ce progrès-là fait sens. Il est construit sur l'implicite du partage équitable à défaut d'être à parts égales. Il peut nourrir les démarches de progrès continue les plus opérationnelles. Le mouvement a déjà commencé : il s'agit de l'amplifier. La rencontre mensuelle du club étant un moment de respiration, autant chercher à respirer l'air d'un meilleur futur !

### *Questions vives*

Ainsi pour donner vie au progrès dont nous avons besoin et à l'innovation qui en est le moyen pratique, les questions à se poser sont simples mais dérangeantes. Il va falloir penser et agir autrement pour y répondre, bref chercher :

---

<sup>7</sup> Objectifs de Développement Durable formulés par l'ONU et inscrits dans l'agenda d'ici... 2030.

- Combien de planètes je consomme pour mon activité ? et pour mon innovation ? D'après Global Footprint Network<sup>8</sup>, la France consomme 2.7 planètes chaque année pour produire son PIB. Cela fait 1.7 planètes de trop. Chaque entreprise, chaque personne peut utiliser cet outil gratuit de calcul de son empreinte carbone.
- Choisir et traduire opérationnellement les ODD qui sont les plus pertinents pour l'entreprise, les plus « à portée de main ». En faire une source de valeur ajoutée perçue supplémentaire.
- Lancer une enquête sur la perception du progrès au sein de l'entreprise et dans son écosystème (clients, partenaires, cotraitants, etc.). Le progrès n'existe pas ; ce qui existe c'est l'idée qu'on s'en fait. Et chacun peut s'en faire une idée différente. Le but, dans une entreprise, n'est pas d'être parfaitement alignés mais de se poser collectivement la question pour résoudre les tensions et les incohérences les plus flagrantes.
- Au sein de chaque club Apm : choisir ensemble un indicateur du progrès du club, progrès intra muros et progrès extra muros. La programmation annuelle, acte qui réunit la totalité des clubs, devrait s'en trouver modifiée. L'innovation de l'Apm viendra du terrain des clubs.

Le progrès est mort, vive le progrès !

Pierre-Louis Desprez

---

<sup>8</sup> <https://www.footprintnetwork.org/>