

LA CURIOSITÉ ANIMATRICE DE BIODIVERSITÉ

Rémi Maniak, École polytechnique



Hortense Chadapaux : Bonjour Rémi ! Vous êtes **professeur à l'École polytechnique et chercheur au centre de recherche en gestion i³ CRG**. Vous enseignez la stratégie et le pilotage de l'innovation et êtes notamment coauteur, avec Nicolas Mottis, de *La jungle de l'innovation, comment survivre et prospérer ?* paru chez Dunod en avril 2021. Dans le cadre de vos recherches, vous avez observé de nombreuses entreprises. Que vous évoque chez elles la notion de curiosité ?

Rémi Maniak : C'est effectivement une bonne manière de poser la question parce que la curiosité, même si elle n'est pas très présente en gestion, est vraiment une compétence clé pour des entreprises à qui on a longtemps dit de se concentrer sur leur cœur de métier, de construire des barrières à l'entrée, des murs avec des fils barbelés autour de l'entreprise. Ce n'est pas du tout de la curiosité. La curiosité, c'est avant tout s'intéresser de près à ce qui se passe à l'extérieur. Tout le monde constate qu'on est aujourd'hui dans une phase de transition – je pense que personne ne le conteste – mais il faut aller un peu plus loin que ce constat. Si on prend un peu de recul, à chaque révolution industrielle, derrière les vagues technologiques – aujourd'hui c'est l'intelligence artificielle ou la chimie des batteries – il y a beaucoup de variables qui ne sont pas du tout technologiques, qui doivent encore être réalignées : que ce soit la redéfinition des relations salariales (on le voit avec des plateformes comme Uber), la redéfinition de mécanismes de solidarité et d'inclusion qui constituent aujourd'hui un défi majeur pour les États et aussi pour les entreprises, etc. Il faut donc être curieux par rapport cette révolution industrielle qui est aussi une révolution sociale.

C'est bien d'être curieux à l'extérieur, mais c'est aussi intéressant d'être curieux vis-à-vis de l'interne. L'entreprise, ce n'est pas simplement le top management, elle regorge d'actifs – de talents comme on pourrait les appeler – mais aussi des bases de brevets, des actifs immatériels au sens large qui pourraient être bien mieux exploités que ce qu'on fait actuellement. Souvent on reste assez « scotché » sur une stratégie ou sur des plans imposés par le haut, alors qu'être curieux sur ce qui se passe « en-dessous » peut contribuer à réoxygéner l'entreprise.

HC : Vous parlez en quelque sorte d'un état de curiosité permanent : être disposé à être curieux de tout, tout le temps, à tous les niveaux. Cela rejoint un concept que vous évoquez dans votre livre : la sérendipité, la capacité à être attentif aux surprises. Comment une entreprise peut-elle, comment doit-elle développer cette sérendipité ?

RM : On a souvent cette vieille image que tout doit être défini au dernier étage d'un gratte-ciel à La Défense ou à New York et se diffuser ensuite, couler vers le bas, sur l'ensemble de l'organisation. Ce n'est pas totalement faux ; il y a plein d'entreprises qui avancent par une sorte de cap, avec des objectifs définis comme cela. En revanche, non seulement la manière d'y arriver va certainement être très différente de celle initialement prévue dans les plans stratégiques mais on va même – par ce qu'on va découvrir chemin faisant – redéfinir le port d'arrivée. C'est comme Christophe Colomb, on va redéfinir le port d'arrivée en cours de route. L'exemple d'Amazon est sacrément intéressant. Tout le monde sait aujourd'hui que la branche qui assure la rentabilité du groupe, ce n'est pas du tout la vente de biens en ligne sur amazon.com, mais ce sont les services *cloud* d'Amazon Web Services. Et ce qui est intéressant, c'est que ce n'était pas du tout prévu. C'est uniquement parce qu'ils ont eu besoin de développer des serveurs ultra puissants – pour qu'ils ne tombent pas pendant le *Black Friday* – qu'ils se sont dit « J'ai des serveurs, qu'est-ce que j'en fais ? On va faire un service *cloud* ». Ils ont construit un *business* là-dessus et, deux ans plus tard, on se rend compte que c'est la « vache à lait » de l'entreprise. Ce sont des choses totalement imprévues qui, si on n'est pas curieux ou si on n'a pas, comme vous dites, une sérendipité affichée, explicite, on ne voit pas.

HC : À l'état de curiosité permanent répond donc une capacité permanente à s'adapter. Je vais reprendre une citation de votre livre : « *Face à l'incertitude sur l'évolution de l'environnement, une même organisation*

peut et doit développer plusieurs variations d'ADN pour garantir sa survie. » Pouvez-vous développer cette notion de variation de l'ADN lorsqu'elle est adaptée à l'entreprise ?

RM : On est vraiment aujourd'hui dans un tourbillon qui, comme je le disais au début, n'est pas uniquement technologique, mais un tourbillon finalement assez comparable à celui du début du 20^e siècle avec une effervescence venant de partout, pas simplement technique mais aussi sociale, légale, etc. Comme celui qui cherchait à prévoir en 1898 ce qui se passerait en 1910, bien malin qui saura dire – aujourd'hui on parle du monde d'après – quel sera ce fameux monde d'après dans dix ou vingt ans, même si on a quelques scénarios en tête.

D'où l'idée de se préparer à un maximum de scénarios. Se préparer, ce n'est pas simplement imaginer quelques scénarios prospectifs, faire des séances de créativité avec des post-it ou faire des PoC [*Proof of Concept*, NDLR]. C'est s'obliger, sur des scénarios finalement assez variés, à sortir de son propre schéma historique avec ses clients, ses usines, son *business model* et explorer avec des offres grandeur réelle, « à balles réelles », qui seront finalement les futurs clients – qui d'ailleurs ne sont pas forcément ceux que l'on a aujourd'hui –, quels peuvent être les nouveaux marchés, que ce soit en termes géographiques, en termes de catégories socioprofessionnelles, etc. et, évidemment, les nouvelles technologies sur lesquels on va pouvoir construire la prospérité de demain. Comme on ne sait pas, il ne faut pas essayer d'imaginer des scénarios mais il faut agir pour apprendre sur ces scénarios et finalement provoquer le destin. Ce n'est pas simplement observer ce qui va se passer, mais c'est être acteur pour forger ce que sera le futur.

Je prends souvent l'exemple de Renault avec la Dacia Logan. Au départ, ils ont lancé un véhicule assez *low cost* pour le marché d'Europe de l'Est qui était assez modeste à l'époque. Puis – on parlait de sérendipité tout à l'heure – de fil en aiguille, en attaquant le Brésil avec la Sandero, en retournant en Europe avec la Duster et aujourd'hui en sortant, 15 ans après, la Kwid électrique avec des services d'autopartage, on est passé sur un scénario Monde où ce segment occupe une très grande part dans le bénéfice et les volumes de Renault.

HC : Vous avez évoqué la notion de capacité d'adaptation, d'état de curiosité permanente pour assurer sa survie. Pour rester dans le champ lexical de la jungle que vous avez développé dans votre livre, au-delà de sa propre survie, l'entreprise doit aussi porter une attention particulière à la survie du reste de son écosystème, des autres acteurs afin de maintenir un équilibre général durable. C'est finalement une sorte d'importance accordée à la biodiversité de l'entreprise. Comment décrivez-vous cela ?



Rémi Maniak

RM : On parle beaucoup de la biodiversité pour l'environnement, mais on doit aussi se poser la question pour le climat de la vie économique. On constate qu'il y a des races d'animaux qui ont plutôt tendance à saccager la jungle et saccager leur propre écosystème. Historiquement, une fois encore dans le secteur automobile, certains constructeurs, notamment américains, ont tellement comprimé les coûts qu'ils ont complètement étouffé leur tissu de fournisseurs. Ils s'en sont mordu les doigts quelques années plus tard car ils ne pouvaient plus vivre. C'est ce qui se passe aujourd'hui avec les GAFA, soyons clairs. Ce sont des acteurs qui, objectivement, assèchent toutes les ressources de la jungle, qu'elles soient humaines, financières, etc. Ils absorbent tous les talents, tous les capitaux et déstabilisent – ce qui amène beaucoup de débats aujourd'hui – les systèmes politiques, sans parler des systèmes fiscaux et donc de redistribution et de solidarité, de pacte social en fait.

Mais ce qu'on essaie de montrer dans le livre, c'est que le paysage d'aujourd'hui est plus enthousiasmant que cette guerre de tous contre tous, où on se demande qui va manger l'autre, cette guerre frontale. On observe qu'il y a de la place pour différentes espèces d'entreprises, différentes stratégies, même différentes tailles d'entreprise et que ces espèces peuvent cohabiter et survivre. Ce n'est pas parce qu'on essaie d'aller sur un marché déjà préempté par les GAFA que l'on ne peut pas survivre. Je vais prendre l'exemple de

Legrand, une entreprise française, qui, à travers des acquisitions, survit, voire prospère sur le marché de la maison connectée, en interconnectant des interrupteurs, des lampes, des écrans, etc. Ils font face, sur ce marché, à des acteurs assez costauds, des « hippopotames » comme Google, Amazon, etc. On peut survivre dans cette jungle ; il y a une possibilité de biodiversité même sur un marché aussi compétitif et aussi à la mode que la maison connectée. Mais il faut avoir pour cela une « hygiène stratégique », une hygiène d'organisation et de pilotage qui permettent d'être cohérent. Ce sont ces quelques principes que nous essayons d'expliquer dans le livre.

HC : Quel *teasing* ! Vous avez parlé des hippopotames ; cela a pu surprendre quelques-uns de nos auditeurs, mais qui comprendront en retrouvant dans le livre les autres espèces que vous décrivez et assimilez à des entreprises – c'est ainsi que vous faites le parallèle – : le lion, le boa, la gazelle, etc. Je rappelle le titre de votre livre écrit avec Nicolas Mottis, *La jungle de l'innovation, comment survivre et prospérer*, publié chez Dunod. Merci Rémi !

Entretien réalisé en mai 2021

