

LA CURIOSITE COMME POINT DE VUE SUR L'ENTREPRISE

Laurent Ladouari, Consultant et auteur



Guillaume Azéma : Laurent Ladouari est **consultant en stratégie d'innovation**. Diplômé de l'École polytechnique et du Corps des Mines, il a travaillé en marketing stratégique chez Orange, puis chez Canal+. Il a ensuite rejoint les cabinets ministériels afin d'intervenir notamment sur des questions d'économie numérique. Aujourd'hui auteur, il écrit des romans de science-fiction d'entreprise, à l'instar de son premier livre, *Adamas maître du jeu*.

Avant de parler de votre livre, je voudrais avoir votre opinion : pour vous, qu'est-ce que la curiosité et comment observez-vous, avant de vous mettre à écrire, l'innovation dans les grandes organisations françaises ?

Laurent Ladouari : Pour moi, la curiosité, c'est garder un esprit ouvert et sans biais sur tout ce qui peut arriver de l'extérieur. En ce qui concerne l'innovation, j'ai eu la chance d'y consacrer ma carrière au sein de grands groupes et au service de l'État et de gouvernements. Une des choses qui me fascinent le plus dans la vie, c'est de savoir comment nous en venons à inventer, seul ou à plusieurs.

GA : Comment qualifieriez-vous l'innovation au moment où vous commencez à écrire ? Est-ce qu'elle est là, la page blanche ?

LL : Tout le monde fait face à la « page blanche ». Il faut la prendre comme une invitation à nous mettre à jouer. C'est ce qui se présente aussi à l'entreprise qui veut innover. L'innovation ne se décrète pas, ne se produit pas en appuyant sur un bouton. Ce n'est pas parce qu'une structure lui est dédiée qu'il y aura de l'innovation. Toutefois, on peut favoriser l'innovation en donnant aux collaborateurs la possibilité de « jouer », de se lâcher, d'échapper au jugement.

GA : Votre premier livre, *Adamas maître du jeu*, raconte une entreprise qui est au bord de la faillite et dans laquelle les employés sont invités par un repreneur à jouer à un jeu vidéo aux règles assez brutales. Pouvez-vous nous en dire un peu plus d'abord sur l'histoire, puis sur les protagonistes ?

LL : L'idée était de raconter une sorte d'apocalypse vécue par une entreprise. « Apocalypse » et « entreprise » sont des mots qui vont rarement ensemble, même dans un roman d'anticipation ! Mais pour créer quelque chose d'extraordinaire, il faut s'affranchir des règles convenues. Une situation de dernier recours nous pousse à trouver ce qui peut nous sauver ou nous rendre plus forts pour continuer d'exister. Les organisations qui s'adaptent et qui inventent savent « simuler » ces situations de dernier recours.

GA : Nous réalisons cette interview en 2020, nous sommes en pleine crise. Est-ce que nous devons tous vivre une crise ou en créer une pour activer un processus d'innovation et de curiosité dans l'entreprise, un peu à la façon de Jack Welch en 2000 chez General Electric, si je peux faire cette référence ?

LL : Jack Welch avait demandé à General Electric, entreprise « dinosaure » de détruire son *business* pour mieux le réinventer à un moment où les start-up étaient en train de naître, ce qui était pour eux une crise majeure.

Les crises sont, d'un point de vue étymologique, un test. Une crise nous met à l'épreuve pour évaluer combien il reste de vie en nous. Il faut le prendre comme une invitation à se réinventer en profondeur, à devenir plus fort et plus résistant.

GA : Nous activons un peu la peur de mourir : c'est dit un brutalement mais c'est un peu ce que je comprends de votre message. Cachée dans ce roman, il y a une sorte d'entreprise parallèle qui s'est, je trouve, transformée en alchimie collective. Est-ce que ce sont les bons termes ?

LL : C'est tout à fait cela. Dans chaque entreprise, il y a cette entreprise parallèle, une *entreprise « méta »*. L'entreprise *réelle* organise des réunions, fixe les objectifs, pilote les chiffres. L'entreprise *méta* s'invite entre

les réunions, dans des conversations de couloir ; elle s'affranchit des rôles et des hiérarchies pour réfléchir en dehors de la boîte. C'est cette entreprise *méta*, plus que l'entreprise *réelle* qui invente. Bonne nouvelle, elle dispose aujourd'hui d'outils efficaces que sont les *wikis* et les réseaux sociaux. Quand les entreprises apprendront à bien les utiliser, l'innovation trouvera un nouveau canal d'expression.

GA : Vous avez créé une méthode que vous avez mise en place dans plusieurs entreprises et cela a généré une valeur absolument extraordinaire à la fois dans le livrable, mais aussi dans l'appropriation et l'engagement des équipes dans ce mode de travail. Je peux en témoigner puisque nous l'avons mise en



Laurent Ladouari

place ensemble chez un client. Pouvez-vous me parler un peu plus des sources d'inspiration que vous avez citées, notamment *wiki* et autres ?

LL : Les *wikis* et les réseaux sociaux sont devenus centraux dans nos vies. Pas une journée ne se passe sans consulter un article de Wikipédia ou se connecter à Facebook, Snapchat, TikTok ou LinkedIn. Leurs règles reposent sur une liberté presque totale. Les méthodes que je conçois prônent cet esprit de liberté. Elles prennent souvent la forme d'un jeu. Un jeu est éphémère et décrète temporairement l'égalité des participants. Cela donne la permission d'être déraisonnable, de tenter, d'échouer, de rêver tout en utilisant le temps de façon efficace parce qu'on est porté par une forte excitation. Ce sont tous les ingrédients d'une bonne innovation.

GA : Il faut accepter de pouvoir proposer, dans les règles du jeu, le fait de se lâcher, proposer des choses qui sont peut-être incohérentes ou qui demandent la contribution de plusieurs pour trouver sa cohérence. Il y a d'autres ingrédients dont je pourrais parler qui me semblent importants et qui sont intuitifs. Par

exemple l'urgence. L'entreprise déteste l'urgence, elle aime que les choses soient parfaites, elle veut assurer de la qualité. Or en innovation, c'est un peu l'inverse.

LL : Cette méthode crée l'urgence pour fédérer en très peu de temps et sur un même sujet des intelligences, points de vue et sensibilités différents. C'est l'urgence qui communique au groupe cette énergie un peu magique, et pousse tout le monde à contribuer.

GA : Concrètement, comment cela se passe-t-il quand vous intervenez chez un client ? Enfin, dans ce que vous pouvez nous raconter ici et sans dévoiler toute la magie de la méthode.

LL : Les règles sont simples et les joueurs n'ont rien à préparer. Les joueurs tirent au sort un avatar. Dès les premières secondes, on sourit, on sent qu'il va y avoir de l'amusement. Ils enfilent un masque pour débattre, pour proposer mais aussi pour s'affronter sans que l'entreprise *réelle* n'en paie le prix. *In fine* ce sont les idées qui s'affrontent. En quelques heures, on peut construire ainsi une recommandation stratégique solide et bien étayée.

GA : Il y a toujours un sujet qui m'a fasciné, c'est le rôle que doit avoir le manager, le patron de cette équipe qui, à un moment donné, se retrouve dans ce fameux bocal, sous couvert d'anonymat. Enfin, n'avons-nous pas un risque de dérive vers une forme d'anarchie ? Est-ce que nous devons l'accepter peut-être ?

LL : Plutôt que d'analyser, de comprendre et de décider seul, le manager d'aujourd'hui doit prioriser les questions auxquelles il veut répondre et se tourner vers son équipe en lui demandant « Aidez-moi à décider ! ». Ce jeu lui permet de faire cela. Même si tout le monde est libre et anonyme, on observe que très rapidement un ordre émerge. Les propositions qui en sortent sont faciles à évaluer. On sait immédiatement si l'équipe est prête à s'en saisir.

GA : De ce fait, quelle est la qualité principale du manager dans cet environnement ? Est-ce de la schizophrénie ?