



Hortense Chadapaux : Bonjour Thierry ! Vous êtes **professeur de management de l'innovation à l'École polytechnique et chercheur au sein du laboratoire CNRS I³**. Vos recherches portent sur l'impact des technologies numériques (telles que l'impression 3D, l'IoT, la blockchain, etc.) sur les *business models* et la stratégie d'entreprise. Vous êtes par ailleurs coauteur du rapport « *Intrapreneuriat, dépasser la mythologie des super-héros* » publié par l'Observatoire de l'Innovation de l'Institut de l'Entreprise en 2019. Qu'évoque au professeur et chercheur la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?

Thierry Rayna : Je pense que c'est une très bonne question – merci Hortense ! On est dans une période où on est curieux naturellement et tout le monde se présente comme étant curieux. Cette curiosité s'adresse à des choses nécessaires, de type les nouveaux marchés, les nouvelles technologies, les nouveaux concurrents qui pourraient émerger, les nouveaux usages, mais les entreprises manquent malheureusement souvent de curiosité par rapport à elles-mêmes. Dans cette volonté de rester ouvertes, d'éviter de se faire « disrupter » par des nouveaux concurrents, des nouveaux usages, elles manquent en fait beaucoup d'introspection, de curiosité par rapport à elles-mêmes. Et c'est un vrai problème parce qu'en manquant de curiosité par rapport à soi-même, on peut potentiellement mettre en danger l'entreprise.

Il ne s'agit pas de refaire ce qui est fait ailleurs, il ne s'agit pas de copier le modèle d'une entreprise qui pour l'instant a du succès – et qui n'en aura pas forcément demain d'ailleurs – mais, au contraire, de se poser la question de savoir comment avec ce qu'on est, on est capable de s'adapter à ces nouveaux environnements, à ces nouveaux challenges. Et c'est quelque chose d'assez fondamental. On a trop tendance à se focaliser sur les aspects technologiques, sur les *business models* qui marchent, qu'il faudrait absolument copier. Cette démarche d'introspection, se demander « Qu'est-ce qu'on est en tant qu'entreprise ? qui on est ? comment est-ce qu'avec ce qu'on est, notre histoire, nos actifs, notre culture, nos connaissances, on peut s'insérer dans ce nouveau contexte et ce nouvel environnement ? » est quelque chose qui manque très souvent.

HC : Vous parlez de ne pas chercher à imiter ou copier un *business model* qui fonctionne, en se disant par exemple « je serai le Amazon ou le Google, le Apple de telle ou telle activité » : pourquoi cela ne fonctionnerait-il pas ?

TR : Il y a deux raisons. La première raison, c'est qu'en copiant un *business model* qui existe, on a tendance à se mettre en confrontation avec un acteur établi. Même si effectivement on était les seuls à copier le modèle Google ou le modèle Nespresso, il est évident que beaucoup de gens ont cela en tête également. Donc le vrai risque est finalement, d'être tous en train d'essayer de faire la même chose, sachant que, quand on parle de marchés qui existent, bêtement il n'y a pas la place. Il y a un Apple, il y a un Google, il y a un Facebook, il y a un Amazon. Essayer de copier ce *business model*, c'est se confronter avec elles, et elles sont trop grosses. Donc, en fait, la bonne manière est de d'essayer de créer quelque chose qui est complémentaire, qui est orthogonal.

Ces entreprises ont ce *business model* par rapport à ce qu'elles sont : leurs actifs, connaissances, compétences mais également leur réseau de valeur, leurs parties prenantes et un écosystème qui leur permettent d'être ce qu'elles sont et d'avoir ce *business model*. Un exemple très concret est le retour de Microsoft sur les marchés financiers. On a eu cette période absolument incroyable où le monopole tout puissant de Microsoft est passé derrière Apple en termes de capitalisation boursière, au début des années 2010 puis une remontée fulgurante plus récemment – maintenant les deux se valent à peu près. En fait la traversée du désert de Microsoft est que pendant une dizaine d'années, il a essayé de faire du Apple. L'iPhone a marché, ils ont fait le Zune. Sur le marché des tablettes – alors qu'ils étaient là avant et depuis très longtemps – ils ont fait la Surface. Ils ont essayé le téléphone – cela n'a pas fonctionné – du coup, ils ont acheté Nokia. Ils se sont finalement dit : « Notre écosystème, ce sont les entreprises ; on n'est pas Apple, notre écosystème ce ne sont les consommateurs ». Quand ils ont pris cela en compte, de fait, là, cela a

marché et leur retour, c'est le *cloud*, c'est Office 365. Là est le vrai risque pour toutes les entreprises. Dans tous ces laboratoires d'innovation, d'idéation, très souvent la difficulté est qu'on a des outils qui sont peut-être un peu trop créatifs ; on a plein d'idées et on exfiltre des gens, on les envoie dans cet environnement très créatif. Quand ils reviennent, finalement ce qu'ils ont trouvé comme nouveaux *business models* n'adhère pas avec ce qu'est l'entreprise parce que cela rend tout simplement les compétences-clés de l'entreprise, ses actifs-clés complètement obsolètes alors qu'au contraire, l'entreprise doit se baser sur ses compétences et sur ses actifs pour trouver un *business model* qui lui soit propre.

HC : Comment procède alors une entreprise qui raisonne sur le modèle de la curiosité introspective, si on peut l'appeler ainsi ?

TR : C'est difficile parce que, tout simplement, on manque d'outils. Au CRG¹¹, on en a mis en place que l'on déploie auprès d'entreprises qui cherchent à se transformer. Mais je pense qu'un aspect vraiment important, au-delà des outils, c'est la communication au sein de l'entreprise. C'est très difficile quand on est en haut d'avoir une vision assez fine de ce qu'est l'entreprise. On a des *reportings*, etc. mais, en fait, ce sont beaucoup plus souvent les employés qui, eux, voient quelles sont les compétences mobilisées et quels sont les clients avec qui on travaille, là où on est bon ou pas. Ce qui est vraiment important, et ce qu'on essaie de pousser, ce n'est pas de simplement donner des outils de gestion, de réflexion au *business model* au comité exécutif, au top management, mais bel et bien de mettre en place une culture de l'innovation du *business model* au sein de l'entreprise pour que tout un chacun soit capable de contribuer à cette vision. On a vu maintes fois dans l'Histoire que très souvent les entreprises – et là, c'est plutôt les dirigeants – se trompent sur les raisons de leur succès. En créant cette culture au sein de l'entreprise, on s'assure d'avoir une vision réaliste, avec ses côtés positifs, et négatifs d'ailleurs, de ce qu'est l'entreprise.

HC : Vous appelez les entreprises à mieux se connaître ?

TR : C'est ça, exactement, tout à fait !

HC : Ne faut-il quand même pas, au risque de fonctionner en vase clos, se confronter à un regard extérieur ?

TR : Si, tout à fait ! On voit bien qu'on a une vision de l'entreprise bien différente de celle qui existait précédemment puisqu'avant, on avait une entreprise qui faisait tout toute seule : le design, la fabrication, la distribution, le marketing, etc. tout était fait par entreprise. Or les technologies numériques ont toutes en commun de permettre à tout un chacun de créer, de fabriquer, de répliquer et de diffuser, de faire du marketing sur les médias sociaux. L'entreprise, pour moi, ce ne sont pas uniquement les employés, les différents consultants, les différents fournisseurs ; c'est tout simplement son écosystème en tant que tel. L'entreprise va au-delà de ce qu'elle est légalement et inclut en fait toutes les parties prenantes. Ce diagnostic, cette créativité, cette introspection se font aussi avec des parties prenantes extérieures à l'entreprise d'un point de vue légal : ce sont des clients, des utilisateurs, des personnes qui se reconnaissent dans la marque ou dans l'identité de l'entreprise. Il est absolument fondamental de donner aux utilisateurs, aux clients, aux consommateurs la possibilité d'interagir avec l'entreprise.



Thierry Rayna

HC : Ce qu'on appelle finalement un regard extérieur, pour vous, c'est déjà un regard intérieur ?

TR : C'est ça, exactement, tout à fait !

HC : Ce que vous décrivez fait penser aux différentes approches pour les entreprises de l'intrapreneuriat : certaines invitent à penser « *out of the box* » mais « *inside this box* » quand même et d'autres, à l'inverse, demandent à leurs intrapreneurs de penser totalement en dehors de l'existant dans l'entreprise. À vous

¹¹ Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique



entendre, vous penchez plutôt pour le premier : on réfléchit, on agite notre curiosité mais quand même dans le *core business* de l'entreprise ?

TR : C'est une très bonne question. En fait, le *core business*, pour moi, peut être amené radicalement à changer et c'est vraiment important dans la mesure où ce n'est pas parce qu'une entreprise fait quelque chose à l'heure actuelle qu'elle fera exactement la même chose demain. À la base, Apple est une entreprise qui fait des micro-ordinateurs. Depuis quinze ans, Apple fait toujours du micro-ordinateur mais c'est une partie de plus en plus marginale de son *core business*. Il n'empêche que ce qui a été développé comme nouveau *core business* était vraiment aussi profondément ancré dans ce qu'était Apple, notamment son écosystème. Il faut donc réfléchir sans se limiter et je dirais que les deux aspects sont vraiment importants. Au CRG, quand on travaille avec les entreprises, on mène les deux de front. On a à la fois des équipes qui vont penser effectivement en dehors de la boîte – en pensant à des choses qui sont complètement différentes, en essayant de s'ancrer eux-mêmes sur un sol – et, d'autre part, on va en avoir d'autres qui vont réfléchir à ce qu'est l'entreprise et comment on peut essayer de bouger des choses qui sont à la marge. Pour moi, tout cela est un continuum interne et externe, c'est-à-dire que les intrapreneurs sont très importants, mais il faut aussi les mettre au contact des utilisateurs : les deux doivent pouvoir travailler ensemble. J'ai une vision assez large de l'intrapreneuriat et de tout ce qui est innovation utilisateurs et innovation dans l'écosystème.

HC : L'intrapreneuriat d'ailleurs dont on parlera dans un prochain épisode de ce podcast¹². Merci Thierry ! Merci de nous avoir apporté une nouvelle vision de la curiosité en entreprise, une curiosité de soi qui invite à innover tout en restant fidèle à son savoir-faire.

Entretien réalisé en novembre 2020

¹² Voir l'entretien avec Olivier Leclerc : https://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/EntrepriseCurieuse_S01E12_Olivier-Leclerc_Safran.pdf