

La curiosité pour répondre aux défis de demain

Michaël Trabbia, Orange

Hortense Chadapaux : Bonjour Michaël ! Diplômé de l'École polytechnique et de Telecom Paris et titulaire d'un DEA d'économie industrielle, vous avez rejoint Orange en 2011 et en êtes aujourd'hui le Chief Technology and Innovation Officer au niveau du groupe. Qu'évoque pour vous le thème de curiosité appliquée à l'entreprise ?



Michaël Trabbia : Je trouve que la curiosité va assez bien avec l'entreprise parce que finalement la curiosité, c'est l'ouverture, l'ouverture au monde, l'ouverture aux autres, l'ouverture à d'autres manières de penser, c'est se poser la question « Qu'est-ce qui se passerait si ? ». Je crois qu'une entreprise ne peut pas survivre si elle n'est pas curieuse.

HC : Appliquée alors à votre domaine, qui est évidemment celui du secteur du numérique, y a-t-il une forme particulière de curiosité qui s'exprime pour une entreprise du numérique comme Orange ?

MT : Le numérique a cette particularité de reposer sur des cycles technologiques extrêmement rapides. Il suffit de se rendre compte qu'on a fêté l'an dernier les 30 ans du GSM. Il y a 30 ans le mobile n'existait pas. Donc cette curiosité est essentielle au numérique. On est passé de réseaux faits pour la communication téléphonique, on y a fait passer de l'internet ; on a par magie permis aux gens de téléphoner dans la rue avec des mobiles, on leur a donné l'internet sur le mobile. C'est grâce à cette curiosité finalement qu'on a fait toutes ces étapes et que tout un tas d'acteurs ont développé des services par-dessus : des plateformes pour accéder à de l'information, comme Wikipédia ; des plateformes d'échanges, d'économie collaborative – on a Vinted aujourd'hui qui permet d'échanger ses vêtements – pour mettre en place des logiques d'économie circulaire. À l'inverse, d'autres entreprises n'ayant pas eu cette

curiosité — ou pas suffisamment — en ont payé les conséquences et on voit que les acteurs ont radicalement changé. Kodak, peut-être, est un bon exemple d'un acteur qui n'a probablement pas été assez curieux pour voir l'évolution vers des technologies nouvelles qui pouvaient remplacer finalement le développement classique, ancien de la technologie argentique. BlackBerry, que tout le monde utilisait, que j'utilisais quand j'ai commencé à travailler, c'était très pratique pour envoyer des messages, des mails, on avait un clavier avec des lettres, c'était formidable. Mais ils n'ont pas vu le mouvement du *smartphone*. Donc je crois que dans le numérique, encore plus qu'ailleurs, une entreprise qui n'est pas curieuse peut très vite se retrouver au cimetière.

HC : Vous avez cité le cas Kodak, le cas BlackBerry. Ce manque de curiosité peut-il être associé à une peur du risque ? Vous dites « *ils n'ont pas vu* », mais n'ont-ils pas vu ou n'ont-ils pas voulu voir ?

MT : Ce n'est pas si simple d'être curieux. Une entreprise qui a développé une activité, qui a un *business*, qui a un chiffre d'affaires, qui a des clients, le plus naturel, c'est de continuer, c'est cela qui génère la valeur de l'entreprise. Quand Kodak était au plus haut de son développement économique, le marché était immense ; tout le monde, tous les foyers quasiment — en tout cas en Europe ou dans le monde occidental — avaient un appareil photo, développaient les pellicules. Et donc forcément cela peut faire peur de se dire que peut-être les choses vont changer. On peut donc avoir tendance à être dans une logique d'autruche en fait, qui est de dire « Non, non, notre marché est solide, notre technologie est la meilleure ; tout ça ne va pas arriver » et c'est humain, et encore plus pour les gens qui gèrent le *business* de manière opérationnelle.

On doit toujours avoir dans l'entreprise des têtes chercheuses, des esprits libres, des esprits curieux qui vont venir un peu challenger les équipes en place, les *process* en place, penser *out of the box*

Toujours avoir dans l'entreprise des têtes chercheuses, des esprits libres, des esprits curieux qui vont venir un peu challenger les équipes en place, les *process* en place, penser *out of the box*.

comme on dit parce que, finalement, si on ne le fait pas, soit on se disrute soi-même, soit on est disruté par d'autres. Je crois que ce sont les entreprises curieuses qui ont cette capacité à se disruter elles-mêmes pour évoluer. Netflix a commencé comme un service où on distribuait par la poste des films sous la forme de cassettes vidéo et aujourd'hui c'est un modèle complètement différent. Ils ont su prendre ce virage technologique, anticiper ces évolutions.

Et c'est grâce à cette capacité d'innovation, ces têtes chercheuses qui vont regarder au-delà du mode de fonctionnement actuel, au-delà des *process*, au-delà même parfois de ce que les clients nous disent à l'instant T. Quand on a inventé l'automobile, à l'époque, si on avait demandé aux clients ce qu'ils voulaient, ils auraient juste demandé des diligences plus rapides. Il faut aussi savoir prendre des risques, imaginer au-delà des frontières. Cela peut parfois paraître irréalisable, mais c'est parfois aussi comme cela qu'on trouve des innovations de rupture et qu'on arrive à changer complètement de paradigme.

Savoir prendre des risques, imaginer au-delà des frontières.

HC : Vous avez parlé d'esprits perturbateurs, un peu poil à gratter, des têtes chercheuses. Qui sont-elles au sein de l'entreprise ? Ce n'est pas évident d'aller voir un dirigeant en disant que son *business model* doit être totalement repensé, c'est même vertigineux. Tout le monde au sein de l'entreprise est-il capable de le faire ?

A-t-il la légitimité pour le faire ? Comment organise-t-on cette curiosité au niveau des équipes ?

MT : Déjà je crois qu'un bon dirigeant doit être absolument capable d'entendre un point de vue différent. Manager une équipe, c'est s'assurer d'une complémentarité, d'une diversité dans les profils mais aussi dans les points de vue. Si tout le monde est d'accord, si tout le monde est sur la même ligne, on n'est plus dans une entreprise, on est à l'armée et, en général, cela ne se passe pas bien. On a besoin d'avoir ces perturbateurs qui vont venir amener ces modes de pensée. Comment l'organise-t-on ?

Déjà dans le recrutement : on a besoin d'avoir des profils différents. Je crois qu'il faut surtout éviter de prendre le même type de formation, le même type de mode de pensée, on a besoin d'aller chercher des gens différents.

Ensuite il faut les mettre en confiance. Une culture d'entreprise où on a peur de s'exprimer parce qu'on se dit que ce n'est pas ça la ligne de l'entreprise, où on impose des dogmes, où on impose des tabous, c'est quelque chose de dramatique parce qu'effectivement, on va préférer continuer à aller dans le mur plutôt que de voir ce qui va nous arriver.

Mais cela ne veut pas dire qu'on va accepter toutes les idées, que toutes les initiatives, toutes les propositions des têtes chercheuses sont pertinentes. Il va falloir identifier, dans ces propositions, ce qui a du sens ; il va falloir creuser, il va falloir étayer, trouver des chiffres, des données, des *benchmarks* – c'est très important de regarder ce qui se fait ailleurs, ce qui se fait dans d'autres domaines. Il y a souvent, très souvent en réalité des précurseurs

et c'est important de voir ces précurseurs en train de monter ; ils sont peut-être tout petits. Quand Google a démarré, son moteur de recherche, ce n'était rien en réalité. Mais, petit à petit, cette question de la recherche allait devenir un élément critique de l'internet. Donc voilà : des profils différents, mettre en confiance et puis *benchmarker*, étayer les choses et ne pas lâcher l'idée qu'on ne va pas fonctionner dans cinq ans comme on fonctionne maintenant.

HC : Si on élargit aux parties prenantes extérieures à l'entreprise — vous avez évoqué les clients tout à l'heure avec l'exemple des diligences versus de la voiture, le fait qu'ils n'étaient pas forcément aptes à accepter les innovations. Retrouve-t-on cela aujourd'hui — enfin c'est une question plus rhétorique qu'autre chose puisqu'on voit avec la 5G, par exemple, on l'a vu avec le vaccin — comment lutte-t-on contre une forme de clientèle réfractaire si ce n'est au changement dans son ensemble, mais à certains points d'innovation ? Comment explique-t-on, déjà, cette difficulté d'accepter l'innovation telle qu'elle arrive ?

MT : Dans le changement d'une manière générale — on le vit aussi dans nos propres transformations dans l'entreprise — il faut toujours s'appuyer sur ceux qui en ont envie, sur ceux qui le portent plutôt que d'être bloqué par ceux qui le refusent, qui le rejettent. C'est vrai en entreprise, c'est vrai aussi avec les clients quand on lance un nouveau produit. On l'a vu sur la 5G, on l'avait vu aussi quand le *smartphone* est apparu, quand Apple a lancé le *smartphone*, au début des gens disaient « Non, non, moi, je reste sur mon BlackBerry, qu'est-ce que c'est que ce machin ? Je n'en ai pas besoin ; internet je l'ai chez moi. » Mais il y avait aussi toute une frange d'*early adopters*⁷⁸ qui sont prompts à essayer des nouvelles choses, qui sont prompts à en parler autour d'eux. Je crois que c'est vraiment là-dessus qu'il faut s'appuyer parce que, finalement, des réfractaires, il y en aura toujours, sur toutes les technologies. C'est vrai des clients, c'est vrai aussi en entreprise — il ne faut pas se leurrer — et si on passe tout notre temps à essayer de convaincre les réfractaires, on n'y arrivera pas. Il faut s'appuyer sur ceux qui ont envie de faire bouger les choses. Après il faut convaincre la majorité qui est toujours un peu à se dire « Bon, pas tout de suite mais pourquoi pas ; je ne dis pas non » et ceux-là vont suivre après. C'est ceux-là qu'il faut convaincre en fait.

L'innovation, c'est utiliser des technologies pour améliorer la vie d'un utilisateur.

HC : À titre personnel, à la fois dans votre expérience et puis à

78. Un *early adopter* (primo adoptant en français) est un client précoce d'un produit ou d'une technologie.

la tête des équipes d'innovation et technologie d'Orange, comment cultivez-vous cette curiosité ? Comment engagez-vous vos équipes à cultiver la leur ?

MT : Ce n'est pas si simple de cultiver sa curiosité ! Cela implique parfois de se forcer à se dire que les technologies ne seront pas les mêmes dans cinq ans ; les *business models* ne seront pas les mêmes que ce qu'ils sont aujourd'hui. C'est très disruptif parce qu'on a tous nos certitudes, on a tous des technologies, on a tous les produits qu'on utilise. Pour cela, nous avons bien sûr, nous, des chercheurs qui vont avoir une activité multiple ; ce n'est pas que de la technologie. Nous avons aussi des équipes qui regardent les usages, qui regardent la partie sociologique, la partie acceptabilité parce que l'innovation, c'est un tout. L'innovation, c'est utiliser des technologies pour améliorer la vie d'un utilisateur.

Je crois qu'on doit aussi s'appuyer sur l'ADN des équipes. Chez nous, par exemple, on a un ADN très fortement ancré sur les enjeux environnementaux et les enjeux d'inclusion. C'est un moyen aussi d'innover, d'être curieux, de s'ouvrir à des nouvelles possibilités. Parfois on peut aussi utiliser quelques outils, quelques techniques, on peut faire des scénarios, on peut faire des *wargame*⁷⁹, on peut forcer entre guillemets cette expression de créativité quand on fait un séminaire, quand on a des séances de brainstorm, etc. On a aussi cette capacité à amener collectivement cette disruption, à amener ces idées plus fortes qu'on ne peut le faire individuellement. Je crois beaucoup au collectif parce qu'en réalité l'intelligence se multiplie avec le collectif, c'est par l'addition d'idées, l'addition de « Et si ça se passait comme ça ? Et on pourrait faire si ? » qu'on arrive parfois à converger, à trouver des pistes d'innovation.

L'intelligence se multiplie avec le collectif.

Je parlais d'environnement tout à l'heure. Je crois aujourd'hui qu'on a une carte à jouer en tant qu'opérateur non seulement pour réduire notre propre empreinte carbone – évidemment tout le monde doit le faire – mais aussi en tant qu'acteur innovant pour amener des solutions pour nos clients. Parce que tous les défis qui sont devant nous, tous ces grands défis de la société – défi environnemental, défi de la pauvreté, défi de l'inclusion, du vieillissement – on a besoin de changement pour apporter des réponses. Si on continue comme cela, on sait qu'on va dans le mur. Donc on a besoin de changement, donc on a besoin d'innovation, donc on a besoin de curiosité, donc on a besoin d'ouverture. On a besoin d'engager des équipes par rapport à ces enjeux en disant « Voilà,

79. *Wargame* : exercice collectif de simulation concrète en équipe d'une situation concurrentielle en temps réel d'entreprise.

comment on fait pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050 ou 2040 comme on en a pris l'engagement de notre côté ».

HC : Le numérique donc comme outil de curiosité, elle-même au service la réponse à de grands enjeux que vous avez cités. Merci beaucoup Michaël ! Je rappelle que vous êtes Président du Conseil stratégique de l'Observatoire de l'Innovation de l'Institut de l'Entreprise dont le livre blanc⁸⁰ vient de paraître et que j'invite nos auditeurs à aller consulter. Merci !

Entretien réalisé en mars 2022

80. Maniak Rémi, *L'Entreprise interpellée - Après un siècle d'excès, cinq notions à revisiter*, Institut de l'Entreprise, Mai 2022.