

LA CURIOSITE COMME HYGIENE DE VIE

Anne-Sophie Godon, Malakoff Humanis



Hortense Chadapaux : Bonjour Anne-Sophie ! Vous êtes **Directrice de l'innovation⁵ de Malakoff Humanis** que vous avez rejoint en 2008 après avoir notamment créé et dirigé la start-up Pasteur Mediavita, au sein de l'Institut Pasteur. Vous êtes également professeure associée au CNAM sur les questions de santé et qualité de vie au travail. Vous êtes, on le devine, curieuse à titre personnel mais qu'évoque pour vous cette qualité appliquée à l'entreprise ?

Anne-Sophie Godon : La curiosité appliquée à l'entreprise m'évoque deux choses. D'une part, l'ouverture sur le monde extérieur au sens large, l'ouverture aussi sur le futur et, d'autre part, l'idée d'une entreprise un peu surprenante, qui est là où on ne l'attend pas, qui est non conventionnelle.

HC : Et Malakoff Humanis peut être surprenante ?

ASG : Je pense qu'on l'est ! D'ailleurs, cela évoque pour moi une anecdote. La première année de notre participation au CES de Las Vegas aux côtés de La Poste, je me souviens d'un article d'un journaliste qui titrait « *Mais que Malakoff Médéric est venu faire au CES ?* »

HC : J'allais vous poser la question !

ASG : On est venu pour deux raisons. D'une part, capter les tendances, c'est-à-dire comprendre finalement où le meilleur de l'innovation mondiale se projette. Et d'autre part, exposer nos innovations. Deux enjeux majeurs ! Il y avait aussi de la reconnaissance vis-à-vis de certains collaborateurs qui avaient été particulièrement impliqués dans des projets de transformation ou d'innovation. Donc première idée, c'est que ce jour-là particulièrement – même s'il y a eu d'autres occasions – on a surpris.

Et puis la deuxième chose à laquelle je pense, c'est le lancement en interne de notre dispositif innovation peu après l'arrivée de Thomas Saunier, notre Directeur général, en juin 2016. Thomas Saunier arrive et, quelques jours après son arrivée, décide de confirmer le lancement de la direction innovation. On est à l'auditorium, on est un peu plus de 100 collaborateurs et, à cette occasion, on présente l'ensemble du dispositif et un Cahier de tendances réalisé par les collaborateurs de mon équipe, maquetté par la direction de la communication. Ce très bel ouvrage venait finalement lancer, inaugurer cette démarche et donner le signal aux collaborateurs qu'on avait envie de partager avec eux un peu de ce qui se passe à l'extérieur et qui pourrait nous impacter.

HC : Vous nous avez parlé du CES, vous nous avez parlé de la direction innovation au sein de Malakoff, pourquoi est-ce qu'une entreprise doit se montrer curieuse et innovante ? Dites-nous la différence peut-être entre les deux ?

ASG : C'est la Directrice de l'innovation qui va parler. La curiosité est clé dans la capacité à innover, elle est clé dans la capacité à se transformer ; la curiosité, finalement, elle dynamise nos esprits, nos cerveaux, nos échanges aussi. Elle est probablement d'ailleurs à l'origine de toute connaissance et puis sûrement aussi à l'origine de grands progrès. Donc capacité à innover, capacité à se transformer, se différencier à la fois vis-à-vis de nos concurrents et pour essayer de capter et conserver nos clients et puis aussi attirer les talents et les conserver.

HC : On comprend bien l'intérêt, on a la réponse au pourquoi. Deuxième question : comment ? Comment fait-on cela ?

⁵ Anne-Sophie Godon est aujourd'hui Directrice des Services chez Malakoff Humanis

ASG : La curiosité, comme d'ailleurs l'innovation, c'est l'affaire de tous. En préparant ce podcast, j'avais spontanément émis l'idée que la curiosité fait finalement partie de notre hygiène de vie. C'est donc une sorte d'attitude au quotidien. Alors elle peut être plus ou moins spontanée, plus ou moins suggérée. Dans tous nos processus d'innovation, on commence toujours par une phase d'inspiration, phase qui laisse une grande place à la curiosité. Cette première phase d'inspiration est soit guidée, c'est-à-dire qu'on fournit un certain nombre d'*insights* aux personnes qui vont participer à ce processus, soit on les laisse elles-mêmes laisser libre cours à leur curiosité. C'est partie intégrante de l'innovation. C'est pour tous, du collaborateur jusqu'au directeur général. C'est à chaque instant – il n'y a pas de moment où on peut se dire « tiens, là, je mets ma curiosité en éveil » ou au contraire « je la mets en sommeil ». Je crois que c'est aussi une capacité, une attitude que chacun a à capter les signaux qui l'entourent. Et puis probablement aussi, même si c'est quelque chose qui finalement est une sorte d'attitude, je pense qu'il est important de l'ancrer dans des rituels, de l'ancrer dans des moments, justement pour que ce soit accessible à tous. Et ces moments, cela peut être des conférences ; cela peut être des newsletters qui viennent rythmer la vie de l'entreprise ; cela peut être une réunion d'équipe au cours de laquelle vous allez avoir envie de donner la parole à un collaborateur. Voilà : il faut que ce soit pour tous, le plus souvent possible et pour autant il faut l'ancrer dans des rituels ou des moments un peu clés.

HC : Vous parliez des différents niveaux dans l'entreprise. Est-ce que pour un Comex⁶ ou pour le dirigeant de l'entreprise, il est ancré que tout ce temps passé à la curiosité n'est pas du temps perdu ? La curiosité est un vilain défaut, non ?

ASG : Alors, pour les membres du Comex, il faut à la fois évidemment adapter le dispositif – c'est ce qu'on a fait chez Malakoff Humanis – et adapter aussi le produit de sortie. Je pense que pour un membre du Comex, il est très important d'avoir un temps concentré, très concentré et dans lequel on garde un temps important pour se dire « Qu'est-ce que cela veut dire pour nous ? Est-ce que cela vient changer notre feuille de route ? Est-ce que cela vient infléchir nos plans d'action ? Est-ce que cela nous invite finalement à lancer des chantiers ? » Donc, pour le Comex, il faut spécifiquement avoir des formats courts et très orientés vers l'action.



Anne-Sophie Godon

Pour les collaborateurs, on a imaginé des dispositifs qui sont multiples, avec des produits d'édition comme ce Cahier de tendances, cette newsletter. On a aussi créé un réseau de personnes intéressées par ce qui se passe à l'extérieur et dont la mission, en complément de leur métier, est de récupérer l'information qui vient de chez nous et de la partager avec les collaborateurs. C'est aussi, à leur niveau, de faire de la veille avec notre aide ou d'aller regarder ce qui se passe à l'extérieur de manière moins formelle et de la partager avec leurs collaborateurs. On veut que cette fonction-là soit au plus près des métiers, donc on a finalement, petit à petit, essayé de passer la main ou, en tous les cas, de travailler en plus étroite collaboration avec les métiers.

HC : « On », c'est la direction innovation, on comprend bien, avec un réseau de collaborateurs dans chaque métier qui est un peu votre relais et qui infuse dans l'ensemble de l'organisation si je comprends bien.

ASG : C'est ça !

HC : Vous êtes Directrice de l'innovation, vous avez un rôle évidemment pour insuffler cet esprit de curiosité dans l'ensemble de l'entreprise, ce qui est une vaste tâche. Comment voyez-vous votre rôle ?

ASG : On n'a pas tous les mêmes périmètres d'une direction innovation à l'autre, mais, chez Malakoff Humanis, on a trois types de rôles qui viennent se compléter. Le premier, c'est d'explorer : donc à travers les

⁶ Comex : Comité exécutif

activités de veille, de prospective, mais aussi un vaste programme d'études et de recherches, en permanence, on explore les défis, ce qui se passe à l'extérieur, ce qui pourrait se passer demain et on essaie de traduire ça de manière la plus concrète possible. C'est mon métier.

HC : C'est le fameux Cahier de tendances !

ASG : Exactement !

HC : Mais peut-être pourriez-vous nous dire un peu plus en quoi cela consiste ?

ASG : Ce Cahier de tendances, c'est un cahier physique mais aussi digital qui décrypte une dizaine de tendances-clés pour nos métiers, avec des interviews d'experts, des chiffres-clés, des données d'études et qui se termine systématiquement par un chapitre sur ce que cela veut dire : on essaie finalement d'expliquer aux collaborateurs en quoi ça pourrait venir changer notre offre, mais aussi potentiellement la manière dont on la porte sur le marché. Donc première mission, c'est d'explorer.

Deuxième mission, c'est de transmettre, de simplifier, de vulgariser à la fois en interne auprès des collaborateurs mais aussi auprès de nos clients – parce qu'on s'est rendu compte que finalement ce qu'on produisait pour nous pouvait aussi intéresser nos clients – et donc par exemple ce Cahier de tendances, on en a fait une version pour nos clients. Donc, transmettre.

Et puis la dernière mission finalement, c'est d'hybrider. On en a déjà un peu parlé tout à l'heure. C'est cette idée de mélanger les compétences de la direction innovation avec celles des métiers pour capter, mieux comprendre encore les enjeux des métiers et puis transmettre notre savoir-faire. Cela passe par plusieurs choses : des réseaux, par exemple des réseaux de veilleurs, des référents innovation dans les métiers qui ont à la fois une mission dans le métier, mais aussi un rôle d'interface entre la direction innovation et la direction à laquelle ils appartiennent. Pour essayer d'expliquer peut-être un peu mieux ce concept d'hybridation, j'emploie souvent cette analogie avec les super héros : nos métiers, les collaborateurs du groupe sont des héros parce qu'ils ont réussi à créer un groupe merveilleux et puis, nous, on est les super pouvoirs et on est là pour doter nos héros de super pouvoirs et les transformer en super héros ! Et je crois que ça résume assez bien cette idée de l'hybridation qu'on a évoquée juste avant.

HC : C'est une très belle mission ! Merci Anne-Sophie ! Merci de nous avoir démontré que toute entreprise, si elle le veut bien et s'organise en conséquence, peut se montrer curieuse avec tout ce que cela implique d'anticipation, de prospective et même de surprise, on l'a vu. Restons sur l'idée, que vous avez exprimée, que la curiosité est avant tout une hygiène de vie, qu'elle est l'affaire de tous dans l'entreprise et qu'une entreprise curieuse sait inciter chacun de ses collaborateurs, à tous les niveaux, à explorer de nouvelles frontières. Un beau programme !

Entretien réalisé en juillet 2020

