

# LA CURIOSITE COMME VECTEUR D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS



Olivier Leclerc, Safran

**Hortense Chadapaux :** Bonjour Olivier, vous êtes **en charge de l'intrapreneuriat chez Safran** au sein de la direction de la R&T et Innovation. Vous avez travaillé dix-neuf ans chez Alcatel Lucent avant de rejoindre Safran où vous vous décrivez aujourd'hui comme catalyseur de l'innovation et activiste de l'intrapreneuriat. Qu'évoque à l'ingénieur engagé la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?

**Olivier Leclerc :** Cela m'évoque deux choses. Cela m'évoque la place de la curiosité à l'intérieur des organisations : incite-t-on, dans l'organisation, les collaborateurs, les participants à de la curiosité, à vouloir apprendre, à vouloir faire autrement ? Et cela m'évoque aussi l'idée de l'entreprise singulière : elle est curieuse au sens « C'est une curiosité » ; donc elle est singulière comme elle se différencie des autres, du paysage, qu'elle est sa culture propre. Voilà ce que le mot curiosité dans l'entreprise m'évoque.

**HC :** En quoi la curiosité permet-elle à une entreprise de se démarquer ?

**OL :** Je crois que la curiosité chez les collaborateurs peut permettre de nourrir une autre façon d'apprendre, une autre façon d'acquérir de la connaissance, une autre façon de faire et donc, quelque part, de se différencier, d'innover, de trouver d'autres produits et d'autres services. Cela permet donc de se nourrir au travers de ce que les collaborateurs peuvent ramener de l'extérieur et de leur propre expérience de travail. Cela peut aussi avoir une autre implication. Je crois que des collaborateurs curieux sont aussi des collaborateurs impliqués ; il y a donc une notion d'engagement qui peut être corrélée à l'idée de stimuler la curiosité. Cela peut donc nourrir le corps social de l'entreprise et aller vers un peu plus de création de richesses, et donc de développement d'une culture en particulier, et donc de différenciation.

**HC :** Engagement des collaborateurs qui est, en effet, une préoccupation croissante des dirigeants. Alors comment les dirigeants peuvent-ils favoriser cette curiosité auprès de leurs collaborateurs ? Comment est-ce que cela peut faire progresser l'entreprise ?

**OL :** Je crois que cela part d'une volonté. Les dirigeants sont aussi là pour relayer une volonté qui pourrait exister dans le corps social et l'exploiter au sens positif de la chose. Cela peut donc effectivement nourrir d'autres façons de faire à l'intérieur de l'entreprise, trouver d'autres sources d'innovation – on en a déjà parlé tout à l'heure. Je crois que les dirigeants ont un rôle important dans l'idée d'autoriser cette capacité à être curieux. Je suis assez marqué, dans les grandes organisations, par la place de l'autocensure qui peut exister chez les collaborateurs : « *Je n'ai pas le droit de faire ci, je n'ai pas le droit de faire ça* », « *Les process m'indiquent ceci, les process m'indiquent cela* ». Justement je crois que le rôle des dirigeants est, à un moment donné – s'ils y croient bien évidemment – de dire s'il est possible d'aller un petit peu à côté, de faire un peu du hors *process*, d'imaginer même d'autres façons de faire et de les relayer, en tout cas, encourager. Quand on a des dirigeants, quand l'organisation, d'une façon générale, dit « *Chiche !* » à des collaborateurs, pour parler un peu crûment, cela mobilise quand même pas mal d'énergie, beaucoup d'intelligence collective et, en général, cela se transforme en création de valeur assez rapidement.

**HC :** Cela passe notamment, et vous êtes un grand spécialiste, par l'intrapreneuriat ?

**OL :** Oui, je crois que l'intrapreneuriat est un moyen de concrétiser cette capacité à la curiosité, cette capacité à apprendre. Et c'est, du coup, de transformer cela en « *Faisons autrement, inventons d'autres chemins, inventons d'autres produits, inventons d'autres services* », tout en se nourrissant de la capacité des collaborateurs à vouloir le faire. Il y a une dimension aussi importante dans tout ce qu'on vient de dire : la curiosité n'est pas quelque chose qui se décrète, c'est quelque chose qui vient de soi, c'est une émanation de l'envie. Et je crois que si on exploitait, dans les grandes organisations, un peu plus l'envie, si on donnait un peu plus de place à l'envie, il y aurait pas mal de choses qui pourraient bien se passer. L'intrapreneuriat est un moyen de concrétiser ce passage à l'action, ce passage à l'envie, cette transformation de la curiosité en quelque chose de concret pour l'organisation.

**HC** : C'est finalement une façon de montrer qu'on peut penser différemment, même dans une entreprise, une organisation très processée ?

**OL** : Oui, c'est tout l'enjeu effectivement des programmes de l'intrapreneuriat. Chez Safran, ce programme s'appelle *We love intrapreneurs* et un des retours qu'on a eu des dirigeants à propos des projets montrés et portés par des intrapreneurs, c'est que, probablement, ces projets-là n'auraient jamais pu voir le jour, être détectés par les voies classiques. Donc cela permet effectivement de révéler un certain nombre de sujets et puis de révéler aussi un certain nombre de personnes. Quand des intrapreneurs se mettent dans une posture particulière parce qu'ils croient à leur projet, parce qu'ils ont envie d'apprendre, parce qu'ils ont envie d'être curieux par rapport à cela, ils développent et démontrent un certain nombre de capacités que l'organisation risque de ne pas forcément voir puisqu'elle les contingente à des activités, je dirais, assez classiques. Donc, oui, l'intrapreneuriat, est un moyen de faire autrement, d'ouvrir des possibles différents à l'intérieur de l'organisation, comme on aime à dire, et puis de « tangibiliser » les notions de « J'ai envie » et les notions de « Je suis curieux, je fais ».



Olivier Leclerc

**HC** : Comme vous nous l'avez dit, la curiosité ne se décrète pas mais l'intrapreneuriat une façon de provoquer cette curiosité.

**OL** : Absolument !

**HC** : Vous parlez de grandes organisations. C'est vrai que cette notion d'individu, de curiosité peut être incompatible avec des organisations très structurées. Cela peut aussi être le cas dans certaines filières. Comment voyez-vous les choses ? Est-ce que la curiosité est un élan plus facilement suscité dans certaines organisations ou filières que dans d'autres ?

**OL** : Probablement. Effectivement, dans les grandes organisations, la curiosité s'organise. Il y a effectivement une dimension culturelle, une dimension de secteur qui est à prendre en compte. Par exemple la filière aéronautique, à laquelle Safran appartient, ce sont des secteurs très verticaux avec une culture particulière. Là, l'idée pourrait être par exemple d'essayer d'aller au-delà de cette dimension filière et de réfléchir l'aérien comme un élément de la mobilité d'une façon globale et générale pour aller transcender ou, en tous les cas, dépasser cette notion de « On est dans un secteur en particulier ». Et, du coup, essayer de capter et de proposer des nouvelles activités ou, en tous les cas, se nourrir d'un champ d'investigation qui soit beaucoup plus large. Ce sont des pistes qui peuvent exister dans ces filières. Par exemple dans la filière aéronautique et dans la filière automobile, on travaille beaucoup avec les fournisseurs. Ce travail de filière demanderait aussi peut-être à se nourrir d'apports d'autres secteurs, faire de l'*open innovation* comme cela peut exister – et cela existe déjà beaucoup dans les secteurs de services, dans les secteurs bancaires – pour se nourrir de ce qui se passe dans d'autres activités, pour ramener du sang neuf, d'autres façons de voir concrètement. Travailler avec des start-up, travailler avec des environnements qui sont un peu différents de ceux qu'on a l'habitude de voir et qui sont classiquement connus dans ces filières.

**HC** : Au-delà de la curiosité du collaborateur, il s'agit de la curiosité de l'entreprise en elle-même et de la façon dont elle conçoit son écosystème ?

**OL** : C'est le pari qu'on essaie de faire. C'est-à-dire qu'on est tous individuellement curieux ; on est tous collaborateurs dans de grandes organisations, un élément du grand tout, comment est-ce que collectivement on arrive à organiser cela pour infuser une culture, un peu plus d'ouverture, un peu plus de curiosité ? C'est vraiment tout l'enjeu, je crois, de l'entreprise curieuse : comment arrive-t-elle à organiser ce genre de choses.

**HC** : La période mouvementée que nous traversons, avec tout ce qu'elle a d'imprévu, d'imprévisible peut favoriser ce genre de réflexion, de remise en question presque ?

**OL** : Je crois, effectivement. C'est une bonne occasion de remettre beaucoup des choses auxquelles on croit, auxquelles l'organisation croit ; en tous les cas, cela a remis beaucoup de choses en cause. Moi, je veux y voir aussi beaucoup d'espoir ! Il y a eu beaucoup d'initiatives individuelles et collectives à l'intérieur des grandes entreprises, des grandes organisations d'une façon générale, pour justement essayer ou bien de répondre à l'urgence sanitaire avec de la fabrication de masques, avec la fabrication de respirateurs, mais aussi pour réorganiser la façon dont on travaillait, pour assurer une continuité du travail. J'enfonce des portes ouvertes en disant cela mais c'est aussi des moments où on a inventé parce que les contraintes autour étaient complètement différentes et donc beaucoup de barrières sont tombées. On va voir dans les mois qui viennent si les notions comme le travail à distance et ce genre de choses sont pérennes. Mais, en tous cas, il y a eu un avant et un après la grande crise du printemps 2020 sur ces sujets-là. Il y a encore tout un enjeu à pérenniser, à organiser cela et à regarder comment cela va infuser et influencer les cultures des boîtes.

**HC** : On parlait de Safran et de la filière aéronautique au sens plus large. Les changements climatiques, environnementaux, les nouvelles attentes en matière de RSE peuvent-ils avoir ce même impact qu'a eu sur un temps très précis et très fort la crise du covid ? La crise environnementale peut-elle agir aussi comme un catalyseur de ces évolutions ?

**OL** : Très probablement et, j'aurais envie de dire, cela a déjà eu lieu dans un groupe comme Safran : la prise de conscience du fait que le secteur dans lequel on agit, l'aérien, a un impact sur l'environnement – comme tous les secteurs en ont d'ailleurs – et prendre notre part de responsabilité pour aller vers des produits, vers des services qui sont moins consommateurs de ressources, moins producteurs de CO2 ; cette réflexion-là a déjà eu lieu. Maintenant, très clairement, oui, ce qui vient de se passer avec le covid permet aussi de questionner un petit peu ce genre de débat et d'avoir des sources d'inspiration et de propositions qui soient un peu différentes.

**HC** : De curiosité donc ?

**OL** : Et de curiosité, absolument !

**HC** : Merci Olivier ! Nous retiendrons que l'entreprise curieuse est l'entreprise qui se questionne, qui réfléchit à sa diversification et son impact pour les générations à venir et permet à chacun, s'il le souhaite, de devenir acteur et force de proposition. Un cheminement finalement très proche de la définition de la raison d'être ! Merci beaucoup !

*Entretien réalisé en octobre 2020*

