

LA CURIOSITE COMME BOUSSOLE DES ÉQUIPES

Frédéric Petitbon, PwC



Hortense Chadapaux : Bonjour Frédéric ! Vous êtes **associé chez PwC**, enseignant en sociologie des organisations et conduite du changement à l'IAE de Paris et à Sciences Po et auteur de nombreux ouvrages dont *Upskilling - Les 10 règles d'or des entreprises qui apprennent vite*, co-écrit avec Julie Bastianutti et Michaël Montaner et paru chez Dunod en octobre 2020. Vous avez accompagné de nombreuses entreprises ces dernières années et avez pu mesurer et analyser leurs différents modèles, leurs différentes cultures. Comment décririez-vous l'entreprise curieuse ?

Frédéric Petitbon : J'aime bien la question parce que les collaborateurs, les managers curieux, on en rencontre beaucoup mais, parfois, dans des entreprises qui ne sont pas curieuses ou qui n'organisent pas la curiosité. Je prends l'exemple du monde public. Quel bonheur de rencontres avec des gens passionnants, mais quelles difficultés d'apprentissage collectif ! Donc l'entreprise curieuse, pour moi, est celle qui parvient à dépasser les individus, qui parvient à organiser, à manager la curiosité et en faire un enjeu collectif.

HC : Secteur public curieux, ça pourrait être un sujet qu'on pourrait lancer !

FP : Ce serait un autre sujet, effectivement, le secteur public curieux mais ce n'est pas facile dans le monde public parce que, justement, les conditions organisationnelles et managériales sont plus difficiles à remplir dans une organisation qui est plus cloisonnée, plus marquée par des statuts, des différences qui rendent difficiles l'apprentissage collectif¹⁷.

HC : Justement, vous parlez de questions managériales et organisationnelles. Comment incite-t-on chaque collaborateur à faire preuve de curiosité ?

FP : C'est d'abord l'idée de construire un environnement psychologique rassurant, avoir une capacité et, effectivement, être encouragé à être curieux. Cela se passe d'abord dans l'équipe ; l'équipe est le lieu essentiel, le premier lieu où effectivement l'entreprise peut organiser la curiosité. Je vais prendre des exemples. Dans une équipe, en fin de réunion, vous avez un rituel qui est organisé avec une question « Frédéric, Nathalie, Hortense, qu'est-ce que vous avez appris dans la semaine ? » et, en trois minutes, partagez avec vos collègues un *tip*, un truc, une lecture. C'est institutionnalisé dans la routine, dans la rituelle de l'équipe, c'est extraordinairement simple et tout à fait puissant. Frédéric arrivera avec son exemple – cela pourrait être un *tip* sur comment il a été curieux d'un point de vue techno pour une fonctionnalité ; Hortense reviendra avec « Tiens, voilà ce que je suis allée lire et pourquoi c'est intéressant pour nous ». On a tout de suite un environnement qui crée la curiosité. Donc cela se fait effectivement dans l'équipe, dans ses rituels.

Cela se fait aussi dans la manière dont on s'accompagne sur le sujet. C'est comment, dans un *coaching* individuel et collectif, on se pousse ensemble être curieux. Donc, là aussi, comment je vous challenge, je vous interroge sur tel sujet « Tiens, est-ce que tu n'es pas allé voir... ? Est-ce que, sur ce sujet, tu ne testerais pas ton idée ? » C'est fondamental dans un état d'esprit collectif et individuel que j'organise la curiosité pour faire en sorte qu'elle ne soit plus seulement individuelle, mais qu'elle soit portée par un collectif. Et c'est d'abord et beaucoup dans l'équipe que cela se joue, mais pas seulement.

C'est aussi une question de comment l'entreprise peut organiser un élément fondamental qu'est le parcours. Comment est-ce que j'organise les mobilités, qui sont un des points essentiels pour devenir curieux. Quelqu'un qui bouge [NDRL : dans l'entreprise] arrive avec de nouvelles idées, va être écouté sur ce qu'il apporte. C'est l'idée que l'entreprise efficace est celle qui encourage cette mobilité, cette curiosité organisée, qui va faire que je vais prendre des idées, des bonnes pratiques issues d'un endroit – comme une abeille –

¹⁷ Écouter l'épisode hors-série sur l'Administration curieuse avec Jessica Vonderscher diffusé en septembre 2021 : <https://bit.ly/38HJ4bd>

pour les donner à un autre endroit – être en fertilisation – et je vais être en posture bienveillante face à quelqu'un qui arrive d'ailleurs en disant « Qu'est-ce que tu apportes, quelles sont tes idées ? » et je mets un dispositif de curiosité organisée. Donc la mobilité est un point tout à fait essentiel sur le sujet.

HC : Deux notions importantes ici : la mise en confiance, la bienveillance d'une part et puis, d'autre part, la mise en œuvre. Vous avez parlé d'écoute, cela implique aussi de mettre en œuvre. Mais cela n'implique-t-il pas d'être une organisation qui elle-même est déjà en posture d'être curieuse au-delà de l'échelle individuelle ou même de l'échelle de l'équipe ?

FP : Oui. Pour que l'entreprise soit en posture curieuse, là aussi, cela s'organise, notamment en organisant les confrontations. Comment on fait en sorte que je ne reste pas dans mes certitudes, dans mes silos, dans mon *mindset* mais comment je percute de manière directe des collègues qui auront d'autres idées et que je considère cela comme utile. Il y avait une formule qu'utilisait L'Oréal : la salle de confrontation, une salle dans laquelle on avait le droit et devoir de challenger les idées exprimées par les collègues, l'idée de produit pour pousser le débat de manière tonique et bienveillante, ce qui permettait d'être curieux et d'organiser la curiosité. Et la confrontation, cela s'organise.

Cela s'organise aussi dans la manière de casser les silos. C'est la force que peut avoir l'organisation agile bien mise en œuvre où effectivement je fais en sorte de mélanger des équipes différentes qui apporteront chacune leurs points de vue et leurs expériences et qui seront essentielles sur le sujet pour confronter ses idées ; pas du séquentiel mais des idées qui se confrontent.

HC : C'est possible tout cela dans une période où justement, tout le monde est à distance, où c'est difficile de se comprendre, de se parler, *a fortiori* de se confronter dans le sens bienveillant du terme que vous nous avez décrit ?

FP : C'est bien plus compliqué. La curiosité organisée n'est pas uniquement un *process*, c'est aussi de l'échange, de l'informel, de la réaction, tout ceci, effectivement dans un cadre bienveillant où on pousse à faire ; et c'est donc moins facile quand on est uniquement en mode distant. Bien que, il y a aussi, dans ce qu'on voit dans les entreprises, toujours des instants collectifs où on incite à être curieux et cela, dans un cadre bienveillant (« C'est mon témoignage, c'est ce que j'ai appris »). Et cela peut être fait de manière distante. Je vois d'ailleurs des entreprises qui sont plus exigeantes sur ce sujet de la curiosité collective maintenant parce qu'elles sont plus organisées dans le rituel collectif : « J'ai le temps où effectivement j'apprends, j'ai le temps où je donne quelque chose » et avec une curiosité qui dépasse très largement des moments externalisés comme le seul moment de la formation.

HC : Dans le « je » dont vous parlez en parlant de l'organisation, on pense au dirigeant. Et le dirigeant dans tout ça ?

FP : Le dirigeant est curieux par définition et par exposition parce qu'il est face au grand large – il est avec ses concurrents, ses clients – donc lui est curieux au-dessus, mais organise-t-il toujours la curiosité de son entreprise ? Le contre-exemple que je rencontre encore, ce sont des équipes de direction homogènes, uniquement des mecs cravatés issus des mêmes écoles ; où les comités de direction sont une succession d'interventions portées par chacun ; chacun joue sa partition ; est très prudent avant d'intervenir sur celle de l'autre parce qu'il sait que, dans ce cas, il y aura une mesure de rétorsion et l'autre lui posera des questions sur sa propre partition ; et on est capable de terminer la phrase commencée par l'autre. Un comité de direction de ce type-là est la contraposée d'une entreprise curieuse parce que cela silote, cela évite toute ouverture, toute curiosité organisée. Un dirigeant porteur d'une entreprise curieuse est celui qui d'abord a organisé son comité de direction comme ceci : c'est-à-dire diversité bien sûr de sexes, diversité d'origines, diversité de parcours – ça c'est pour la composition. C'est bien plus compliqué à animer parce qu'on aura des problèmes de langue, on n'aura pas forcément les mêmes référentiels ; bien plus compliqué à animer mais tellement plus puissant et cela organise la curiosité de manière tellement plus efficace.

Deuxième point pour le dirigeant, c'est comment il montre, il met en scène lui-même sa curiosité. La catastrophe, c'est le dirigeant à qui vous expliquez quelque chose et qui vous fait les gros yeux s'il n'a pas compris et, là, vous aurez très peur et vous serez encore plus prudent la fois suivante là-dessus. Ça, c'est raté

pour montrer l'entreprise curieuse ! Celui qui réussit est le dirigeant qui, de manière bienveillante, vous dit « C'est très intéressant, c'est un peu compliqué pour moi ; est-ce que vous pourriez me l'expliquer comme vous l'expliquez à votre ado ? », « Oh là, j'ai appris quelque chose, c'est vraiment intéressant ! ». Donc on organise la curiosité avec l'idée que le dirigeant n'est pas celui qui sait, mais aussi celui qui sait apprendre et qui montre à ses équipes comment il apprend. Ça, c'est une entreprise curieuse !

Un point peut être intéressant : c'est que l'entreprise curieuse, ce sont les dirigeants, mais pas seulement. C'est aussi l'entreprise qui organise la diversité. Une entreprise qui parvient à mettre en scène sexes, diversité d'origines, de parcours, est curieuse de manière infiniment plus efficace qu'une entreprise homogène parce qu'il y a cette diversité de parcours, il y a ce besoin de prendre du recul sur ce qu'est la réussite, sur ce qu'est l'expertise et c'est extraordinairement puissant pour créer une curiosité organisée. À l'inverse, une entreprise trop homogène, qui ne respecte pas la diversité apprendra plus lentement et sera incapable de bien organiser une curiosité.

HC : Je retiens la composition des joueurs – donc plus hétérogène qu'aujourd'hui –, la position du capitaine – plus en équipe – et des règles du jeu fondées sur la confrontation bienveillante pour reprendre votre expression. Vous avez un point de vue intéressant sur l'état d'avancement des différentes entreprises que vous voyez autour de vous, avec lesquelles vous vous avez l'occasion de travailler, ce schéma de jeu-là le retrouvez-vous déjà dans les entreprises avec lesquelles vous travaillez ?

FP : Oui et la crise sanitaire, comme sur d'autres sujets, accélère avec ce besoin ressenti d'aller plus vite dans « comment est-ce qu'on est ce qu'on apprend ». Ce qui me frappe, c'est qu'il y a effectivement des tendances dans la bonne direction, tendances sur comment apprendre vite, diversifier les modes d'apprentissage, de confrontation, comment jouer aussi sur la transformation des pratiques professionnelles – le management est vraiment intéressant de ce point de vue-là. Dans le livre *Upskilling*, nous citons des exemples de différents univers : le monde de la grande distribution qui est passionnant dans l'ouverture des parcours que cela donne pour les équipes (je pense à Carrefour comme exemple) ; le monde des services aux entreprises comme Sage qui sont aussi tout à fait intéressants de ce point de vue-là ; et, dans tous les cas – je parlais de L'Oréal qui organise cette confrontation – avec cette préoccupation d'ouvrir, d'introduire la diversité et de faire progresser le management collectif pour, effectivement, rendre curieux et institutionnaliser, organiser la curiosité.

HC : Je renvoie les auditeurs vers votre livre, dont je rappelle le titre : *Upskilling - Les 10 règles d'or des entreprises qui apprennent vite* où, en effet, vous partagez ce genre d'expériences déjà connues, déjà mises en œuvre dans certaines entreprises qui peuvent être une source d'inspiration et puis aussi d'optimisme, de qui peut déjà être fait dans ces entreprises curieuses. Merci beaucoup Frédéric !



Frédéric Petitbon