

# LA CURIOSITE PRESENTE A TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE

Pascal Augé, Groupe Société Générale



**Guillaume Azéma :** Pascal Augé est diplômé de l'école HEC, il a débuté sa carrière dans le Groupe Société Générale en 1986. Après avoir travaillé pendant huit ans au service de l'Inspection Générale, il intègre la Banque de Financement et d'Investissement où il exerce de multiples fonctions de « *coverage client* » et de responsable de plateforme pays au Royaume-Uni, en Allemagne et en Italie avant de devenir DRH de cette branche. Il a par ailleurs dirigé pendant de nombreuses années les activités de Paiements et de Banque de transaction de la Société Générale avant d'être nommé **Inspecteur général** du groupe en novembre 2019.

Bonjour Pascal. Pouvez-vous nous dire ce qu'évoque pour vous cette notion, cette valeur de curiosité au sein de l'entreprise et dans les différents métiers que vous avez exercés ?

**Pascal Augé :** Je vais déjà sortir du cadre même de l'entreprise car, pour moi, la curiosité est une valeur cardinale dans la vie, tout court, du parcours éducatif jusqu'à l'entreprise. L'entreprise plus particulièrement parce que nous évoluons dans un contexte qu'on qualifierait de V.I.C.A (volatile, incertain, complexe, ambigu). La capacité à se remettre en cause, la capacité à regarder ce qui se passe autour de soi et à remettre en question ses propres certitudes est fondamentale. Quand j'embauche une personne, c'est une valeur que j'essaie de déterminer. Pour moi, cela renvoie à ce que recherche une entreprise, c'est à dire le leader parfait ou le manager parfait qui fait souvent penser à la notion de gentilhomme du XVII<sup>e</sup> siècle. C'est quelqu'un qui est tout à fait complet et qui est éclectique dans sa vision des choses.

**GA :** Dans vos différents métiers, parcours au sein du Groupe Société Générale, comment avez-vous vu vivre cette notion de curiosité ?

**PA :** Dans les métiers, vous évoquiez mon dernier passage en tant que patron des Paiements et de la Banque de transactions durant les huit dernières années. Dans un monde des Paiements en effervescence et qui est tiré par des dynamiques d'innovation, la capacité à essayer de « *think out of the box* » est fondamentale. C'est cette capacité à regarder ce qui se passe dans le marché, dans la Banque et au-delà de la Banque, voir ce que font les nouveaux entrants, comment évoluent les besoins de nos client ...le *driver* principal, c'est la curiosité. C'est fondamental, sinon vous pouvez être mis hors course très rapidement.

**GA :** Alors je vais peut-être me faire des ennemis ou vous allez me reprendre de volée comme on dit. Mais, quand on pense Inspection Générale, on a deux idées qui viennent autour de la curiosité. D'abord, on a l'impression que l'on est justement dans l'Inspection, sur quelque chose d'un peu normé et sur lequel il ne faut pas sortir et, en même temps, sur lequel on se dit qu'il est nécessaire d'être curieux pour faire correctement ce métier. Quelle est votre perception par rapport à cela et comment voyez-vous cette notion de curiosité peut être plus particulièrement sur ce métier ?

**PA :** Effectivement, je vais vous prendre en revers de volée parce que, contrairement à ce que l'on on peut penser effectivement vu de loin, c'est au contraire pour moi une valeur fondamentale pour tout bon auditeur ou bon inspecteur. Parce que la clé du succès quand vous êtes un bon auditeur ou inspecteur, c'est de ne pas prendre pour argent comptant ce que l'on vous présente et d'aller au fond des choses, de se poser des questions, pourquoi ça fonctionne. Le pourquoi est une question fondamentale pour un auditeur ou un inspecteur. Le but est de toujours aller trouver la cause racine d'un problème, ce n'est pas uniquement de vérifier un processus. Et pour cela, il faut pouvoir se poser les bonnes questions et ne pas se contenter d'à-peu-près. La curiosité est le *driver* principal de tout bon auditeur ou inspecteur. C'est d'autant plus vrai que, chez nous particulièrement, nous ne nous contentons pas de mesurer l'adéquation au *process* mais nous nous attachons aussi à proposer des pistes d'amélioration de ces *process*, de la gestion et de la stratégie. Et là, cela fait appel aussi à l'imagination, à la curiosité ; pour moi, ces deux valeurs sont assez liées. Les auditeurs et les inspecteurs doivent aussi avoir la capacité à aller voir ailleurs, chez d'autres banques ou dans d'autres

univers connexes, comment d'autres font mieux ou font différemment de nous pour en tirer de bonnes pratiques. Donc oui, c'est pour moi au cœur du métier même.

**GA :** D'accord, mais alors j'imagine que c'est finalement une source de curiosité pour les métiers que vous venez auditer, observer et avec qui vous travaillez. Ce métier en lui-même, il est curieux de quelle manière ? Et avez-vous des exemples de choses que vous avez fondamentalement changé par rapport au métier, que vous avez connu en tout début de carrière ? Si je relis bien votre parcours.

**PA :** Oui, je vais vous répondre en deux temps. S'agissant des inspecteurs, et c'est un choix historique du Groupe Société Générale, qui remonte à plus de cent-cinquante ans et qui nous différencie un peu de nos pairs, nous avons fait le choix de recruter des jeunes diplômés qui n'avaient pas d'idées préconçues. Qui découvrent un peu le monde, j'exagère un petit peu, et qui effectivement sont mus par la curiosité pour découvrir les métiers de la banque et posent parfois des questions de Candide. Et c'est très important, très souvent de poser des questions de Candide, après bien évidemment avoir creusé et confronté le réel avec ses premières intuitions. Et c'est là où la notion de curiosité est intéressante. Le *mix* que l'on a entre des inspecteurs frais émoulus des écoles et des auditeurs plus confirmés apporte beaucoup de valeur ajoutée. L'autre élément sur lequel vous m'interrogez est ce qu'on a pu faire de nouveau. Dans les dernières années, nous avons complètement réinventé notre métier d'inspecteur et d'auditeur en prenant assez tôt le virage de la *data*. Parce que l'on s'est dit « tiens c'est étonnant, il y a ce développement technologique et cette capacité d'embrasser des univers complexes par la donnée. Cela peut nous permettre de revoir fondamentalement nos méthodes de travail, d'avoir plus d'impact. » C'est ce que nous recherchons et c'est pour cela que nous avons commencé par recruter des équipes de *data scientists* il y a environ trois, quatre ans. Partant de là, nous avons commencé à former nos inspecteurs, nos auditeurs de plus en plus à l'usage de la *data*. Je dois vous dire que l'on a découvert des trésors à la fois en termes de qualité des investigations, des conclusions que nous tirons. Nous avons fondamentalement gagné en impact vis-à-vis de la Direction Générale.

Un simple exemple, quand vous prenez trois ans d'historique complet de production de prêts à la consommation sur l'ensemble du réseau de détail de la Banque, cela a nettement plus d'impact que ce que l'on faisait avant par échantillonnage sur une malheureuse agence ou une délégation régionale.

**GA :** Évidemment. Quand nous parlons de curiosité, c'est un concept qui a une dimension parfois peu palpable. On s'éloigne parfois du très concret. Comment intégrez-vous concrètement cette notion d'abord pour vous peut-être, mais aussi dans vos équipes ? Comment forcez-vous cette curiosité de manière très concrète ?

**PA :** C'est toujours dans le questionnement des chefs de mission en les incitant à se poser la question « Mais comment ? Comment d'autres pourraient aborder ce même sujet ? Qu'est-ce qui se fait sur le marché sur des sujets similaires ? » C'est toujours cette question de questionnement ou d'autocritique constructive. Pour moi, c'est à cela que renvoie la curiosité, c'est toujours se demander s'il y a une autre manière de faire. Cela c'est le côté positif. Pour nous, fonctions d'audit et d'inspection, il y a aussi la dimension chasseur : par exemple « Qu'est-ce qu'un fraudeur pourrait faire ? ». Si je me mettais dans la peau du fraudeur, quelles failles j'exploiterais ?

**GA :** Nous avons une dimension qui renvoie peut-être un peu à la notion de *design thinking* ou de quelque chose comme cela qui est finalement aller au plus près du client. Être curieux de ce que fait son client ?

**PA :** Oui, alors cela je l'ai plus vécu dans mes expériences passées. Lorsque vous avez la charge d'une activité de *front office* comme l'étaient les Paiements ou la Banque de Transactions, c'est fondamental pour moi de pouvoir organiser des échanges en bilatéral avec les clients. En équipe également, en réunissant autour d'une table des clients présentant plusieurs secteurs ou plusieurs sensibilités pour les faire travailler ensemble sur des dynamiques de progrès, sur la manière dont la Banque peut répondre à leurs besoins. C'est très intéressant et je pense que cela permet de mettre autour de la table différentes expériences, différentes formes de curiosité pour mieux coller aux exigences et aux attentes très concrètes de nos clients.

Nous avons parfois un peu affiné cette approche, si je prends un peu de recul, au niveau global de la Direction de la Banque il y a encore quelques années, au moment où nous accélérions fortement sur l'innovation pour faire face aux nouveaux entrants par exemple, nous nous étions engagés dans un processus de ce qu'on appelait des « *learning expéditions* ». Nous faisons des visites autour du monde, dans des pays qui pulsaient sur des sujets d'innovation que cela soit la Côte ouest américaine, la Chine, l'Inde, Israël. L'objectif était d'aller voir sur place comment fonctionnaient les écosystèmes locaux de start-up, d'acteurs installés comme nous, d'autres banques de ces régions-là. Ou encore des *ventures capitalists* pour justement élargir notre vision des choses, avoir des angles de lecture différents et essayer de voir dans quelle mesure des parallèles pouvaient être dressés pour alimenter notre vision stratégique.

**GA :** Et aujourd'hui, finalement, c'est dans votre recrutement aussi que vous faites cela en allant chercher, comme vous le disiez tout à l'heure, des profils plus jeunes, des profils qui vont amener quelque chose de différent de ce que l'on connaît ?

**PA :** C'est le point de départ. Nous nous attachons de plus en plus à avoir une diversité dans les profils que nous recrutons notamment en termes de diversité des formations, que cela ne soit plus uniquement des profils de grandes écoles. Heureusement dans le cursus académique européen, il y a de plus en plus de double formations, ingénieur / école de commerce. Cela est particulièrement riche. Une appétence de plus en plus marquée pour la *data* que nous mixons à une diversité internationale. Parce que lorsque vous avez l'angle de lecture d'un Italien confronté à celui d'un Russe ou d'un Français, cela vous apporte aussi une profondeur de champ qui est sans égale par rapport à ce que nous avions avant avec une lecture parfois un peu monoculturelle des situations.

**GA :** Je partage un point personnel. Lorsque j'ai monté le cabinet Hector, l'un des actionnaires qui nous donnait un coup de main avait 72 ans. Il nous disait « En fait je ne comprends pas trop votre métier mais j'aime être connecté à des gens plus jeunes parce que je vois mieux le monde évoluer et je vois comment évolue monde. » Je crois que c'est un petit peu cela l'idée.

**PA :** Oui, il n'y a pas de mystère. Ce que vous décrivez là, on le vit chacun comme père de famille, en se confrontant à ses propres enfants et à la manière qu'ils ont de voir le monde différemment. Il n'y a pas de raison d'aborder différemment les situations professionnelles. Ce qui explique toutes les réflexions que l'on a en interne, au sein du Groupe Société Générale même sur du *reverse mentoring*. Cela permet de mobiliser les talents très tôt pour qu'ils puissent irriguer l'ensemble du système, même s'ils ont des positions hiérarchiques encore assez faibles. C'est tout l'enjeu de la gestion des talents.

**GA :** Oui, toute la difficulté après, personnellement, c'est de se dire « Tiens, à un moment donné, il faut que moi-même, je m'appuie sur des jeunes et quand est-ce que je passe le cap »

**PA :** Oui, oui, je pense. Nous savons maintenant que c'est l'un des éléments importants qui font d'un manager un bon leader. Le passage du manager vers un leader se joue sur la capacité à se remettre en cause et à ne pas hésiter à tendre la main aux talents les plus jeunes.

**GA :** Nous traversons actuellement une crise profonde provoquée par la Covid-19. Je constate depuis de nombreuses années que les crises sont, malgré les difficultés qu'elles imposent, un bon déclencheur du changement. Pour vous est-ce qu'elles permettent aussi aux entreprises d'évoluer dans le sens de la curiosité ?

**PA :** Je souscris pleinement pour deux raisons. Premièrement parce que c'est une conviction personnelle et deuxièmement parce la Société Générale a traversé un certain nombre de crises depuis une bonne dizaine d'années. Je pense que l'on a bien ressenti les impacts positifs quand on est capable de prendre les challenges à bras le corps et de les surmonter.

Cette pandémie, qui était d'une nature tout à fait différente, nous a conduit à réactiver nos vieux réflexes. Un vieux réflexe, au-delà du réflexe de survie, c'est « Comment pouvons-nous faire différemment ? Comment pouvons-nous essayer de garder le cap mais en modifiant ce qui peut être modifié ? » C'est vrai que, là aussi, je ne dirais pas que l'imagination a été au pouvoir, mais l'ensemble du corps social dans mon département par exemple, a su se mobiliser, essayer d'explorer des voies nouvelles. J'évoquais l'inspection qui recrute par

concours avec beaucoup d'étapes de sélection. Dans un monde qui imposait le travail à distance, il a fallu réinventer tout le cursus de sélection pour des raisons très simples. Nous ne pouvions pas nous rendre sur les campus pour chercher les candidats, nous ne pouvions pas les faire venir dans une première phase dans les locaux de la Banque. Nous avons donc réinventé de A à Z le processus de recrutement. Nous avons eu recours, pour une des étapes, à une start-up américaine qui proposait un parcours de jeu répondant assez à la vision culturelle que pouvaient avoir les étudiants de l'innovation. Je pense d'ailleurs que cela a beaucoup contribué à l'amélioration de l'image d'employeur moderne que nous pouvions avoir.

Nous avons réussi finalement à aller jusqu'au bout de notre processus qui vise à recruter une trentaine de candidats. Et quand je regarde la qualité du recrutement *in fine*, c'est une promotion que je considère au meilleur standard du marché, peut-être même l'une des meilleures que nous avons eu depuis quelques années. Et cela, en utilisant un mode qui était complètement différent de ce qu'on avait l'habitude de faire.

**GA :** Comment cette idée a-t-elle germé ? Qui vous a fait rencontrer cette start-up ?

**PA :** Là aussi, c'est un parcours qui est largement organisé par ce que l'on appelle les inspecteurs principaux. Ce sont les inspecteurs qui, aux termes de leur six ans de parcours initial, participent à la direction du service d'inspection et ce sont des jeunes trentenaires, qui ont à cœur de faire preuve d'innovation et qui sont allés voir sur le marché ce qui pouvait se faire. Et ils m'ont proposé de rebâtir les choses sur ce modèle. Là aussi c'était la curiosité, le fait d'aller voir comment d'autres, et pas uniquement d'autres banques ou d'autres services d'audit, procédaient à des recrutements *new look*, afin de s'en inspirer.



Pascal Augé

**GA :** Nous voyons bien que la curiosité est un mélange de moments, d'une équipe – qui est force de proposition, qui sait faire des suggestions – et d'un management qui l'encourage à faire cela en fait.

**PA :** C'est le rôle du manager. Quand vous avez plus de trente-cinq ans d'ancienneté, il faut être capable de ne pas vivre sur ses certitudes et d'entendre ce qui se passe. La lecture du monde d'aujourd'hui, c'est plus le fait des jeunes trentenaires que de la nôtre. Il faut être capable, tout en leur apportant un peu plus de profondeur de champ ou de confrontation avec l'expérience, de leur laisser cette capacité d'expression.

**GA :** Dernière question, si vous deviez nous suggérer quelqu'un que vous aimeriez écouter sur ce podcast pour parler de curiosité, qui serait-ce ?

**PA :** Il serait utile dans ce podcast d'avoir au moins un représentant de la sphère publique ou de l'administration. Parce que nos entreprises internationales exposées à la concurrence mondiale, devront se réinventer en permanence : c'est une question de survie. Nous constatons parfois un certain décalage quand nous regardons la manière dont la sphère publique se réinvente. Cela serait donc intéressant de voir comment un dirigeant de grande administration publique aborde ce sujet.

**GA :** Quand nous avons démarré l'entreprise curieuse, avant d'être un podcast, c'était une conférence, nous avons invité Agnès Pannier-Runacher. Elle était l'époque la Directrice Générale de la Compagnie des Alpes, aujourd'hui secrétaire d'État, peut-être que nous pourrions lui proposer de réintervenir, de donner un nouveau point de vue ?

**PA :** Ah oui effectivement ! Et je sais aussi que vous avez interrogé des représentants de sociétés beaucoup plus petites. Vous avez eu mon ami Xavier Laureau pour La Ferme de Gally<sup>18</sup>. Même des activités qui sont « traditionnelles », loin des activités de service à proprement parler, la curiosité y est aussi un driver pour eux.

Entretien réalisé en avril 2021

---

<sup>18</sup> Voir [https://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/EntrepriseCurieuse\\_S01E10\\_Xavier-Laureau\\_Fermes-de-Gally.pdf](https://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/EntrepriseCurieuse_S01E10_Xavier-Laureau_Fermes-de-Gally.pdf)