

LA CURIOSITE DE CREER DES PONTS

Amaury de Buchet, Greenspace Paris



Guillaume Azéma : Amaury de Buchet a une carrière de 30 ans passée principalement dans le **conseil en management de l'innovation et dans l'incubation d'entreprises**. Doté d'une âme d'entrepreneur Amaury a fondé ou **co-fondé 4 entreprises dans différents secteurs**. Il est également **professeur à l'ESCP Europe** où il a créé et dirigé le programme d'incubation d'entreprises pendant plus de 10 ans. Il est également (et la liste n'est pas exhaustive) membre élu de la Chambre de Commerce de Paris, du Conseil d'administration de l'association des anciens élèves de l'ESCP Europe, Président de la commission innovation des territoires du MEDEF, entre autres. Une carrière bien remplie dans laquelle la curiosité est un fil rouge.

Tout d'abord, pour vous, la curiosité, l'entreprise curieuse qu'est-ce que ça évoque ?

Amaury de Buchet : Pour moi, une entreprise curieuse est une entreprise ouverte sur l'extérieur, sur la diversité, etc. ; une entreprise apprenante, c'est-à-dire une entreprise qui va perpétuellement être dans le changement, dans la nouveauté ; enfin, c'est une entreprise saine parce que je pense que la curiosité est nécessaire à la bonne santé des entreprises dans le monde.

GA : Je pense qu'on aura l'occasion de rebondir sur toutes les facettes de vos différentes activités. La première concerne l'école. Pouvez-vous nous donner votre point de vue sur le contexte académique actuel, est-il est propice, à votre avis, au développement de l'esprit curieux ?

ADB : J'ai la chance de pouvoir enseigner depuis quelques années l'entrepreneuriat et l'innovation dans une école de commerce, ESCP *Business School*. J'ai des étudiants qui sont soit en dernière année de Master grande école ou en MBA ou en formation continue. On voit effectivement que c'est dans leurs attentes et, du coup, dans la réponse des écoles, la curiosité se propose, se met en avant de façon un petit peu différente. Historiquement, on a toujours des cours que les étudiants choisissaient en fonction de leurs intérêts. Mais maintenant, on voit que la curiosité est aussi de tester des nouvelles formes pédagogiques, notamment la *reverse classroom*, qui se pratique assez peu en France : on va demander aux étudiants de préparer le cours en amont et de venir à l'école beaucoup plus pour échanger. Les étudiants sont donc plus en position de poser des questions, d'être curieux et de creuser les sujets. Ils vont sur Internet plus facilement et la curiosité se retrouve dans cette nouvelle méthode pédagogique de la part des étudiants. Autre élément aussi, on est de plus en plus dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie ; c'est quelque chose qui est maintenant complètement intégré à la fois dans le *business model* des écoles, mais aussi dans l'état d'esprit de tout un chacun. Et donc cet apprentissage tout au long de la vie, c'est avant tout de la curiosité. Enfin en parallèle de la pédagogie, l'activité associative est très forte, notamment dans les grandes écoles de commerce dans lesquelles je suis, ce qui est une opportunité pour l'étudiant de bénéficier de la plateforme de l'école pour aller le plus loin possible dans sa curiosité. Cette plateforme lui permet d'inviter à peu près tout le monde et n'importe qui et d'avoir des discussions passionnantes avec pas mal de gens. Et donc c'est cette opportunité presque infinie qu'on retrouve dans les écoles, qui est quelque chose que bon nombre d'étudiants saisissent et c'est quelque chose qui est très agréable à retrouver.

GA : Je vais mettre les pieds dans le plat : le rôle de l'école est-il aujourd'hui d'enseigner une partie théorique mais aussi de développer la curiosité ?

ADB : Historiquement, on avait les cours et tout ce qui était autour des cours. Mais des choses se développent, je pense, un petit peu plus. Déjà, l'apprendre à apprendre, dont on a beaucoup entendu parler, est vraiment une réalité. Il y a, à la fois dans le contexte plus global européen et mondial, les accréditations et autres, on parle de connaissances, de compétences, de savoir-faire et de savoir-être. Donc, vraiment, cet apprendre à apprendre est devenu beaucoup plus important, mais aussi, on va aller leur donner quand même des éléments théoriques derrière. Vous avez sûrement entendu parler de l'acronyme VUCA, pour la volatilité, la certitude, la complexité et l'ambiguïté. Il y a beaucoup de recherches académiques sur ce sujet-là et

notamment des outils que les étudiants peuvent s'approprier et travailler sur des études de cas. Par exemple dans le cadre d'une mission de conseil, on leur apprend justement à déminer l'incertitude finalement, en la décomposant avec des éléments d'ambiguïté, de variabilité, etc. pour pouvoir la traiter de façon plus concrète. Donc oui, je dirais que sur ces différents aspects, on essaye en tout cas de rendre les étudiants plus curieux.

GA : De l'autre côté, les entreprises qui embauchent ces étudiants qui ont terminé leur parcours recherchent cette valeur-là chez eux ? C'est important finalement pour le jeune diplômé, d'être curieux, au-delà de ses études ?

ADB : Déjà je pense que c'est une condition de survie et de succès pour lui. Quand il arrive dans une entreprise, s'il ne fait pas preuve de curiosité et d'ailleurs d'autonomie - les deux fonctionnent assez souvent ensemble - dans ses premiers stages et autres, il n'ira nulle part. Je pense que c'est une réalité, il faut le rappeler, la personne qui va faire son stage du bout des doigts, du bout des lèvres sans jamais être curieux et autre, n'ira pas très loin, manquera quelque chose. Et puis surtout, cette personne ne sera généralement pas recrutée derrière. Les entreprises adorent avoir des candidatures spontanées, car les gens sont généralement plus motivés, la motivation est quelque chose qu'on va aller chercher beaucoup chez les étudiants. C'est donc une question de survie, je pense, à la fois pour l'entreprise et pour l'étudiant qui va être recruté.

GA : Vous avez à la fois des étudiants en Master grande école et puis des gens qui reviennent en MBA ; ce sont souvent des professionnels envoyés par l'entreprise. Dans quel état de curiosité arrivent-ils ?

ADB : Les entreprises font appel à nous pour deux choses. Déjà pour, bien sûr, les connaissances et les compétences qu'on va leur transmettre et qu'on va développer chez eux ou en tout cas aider à développer, mais aussi pour notre capacité à sourcer, identifier à recruter des potentiels. Et donc là, quand on voit arriver des étudiants de grande école ou des étudiants de MBA, bien sûr, les potentiels ne se gèrent pas du tout de la même façon. Quand on voit un étudiant qui va soit sortir de prépa, ou même avant la prépa pour des gens qui n'ont pas fait de prépa, mais qui ont fait des études universitaires ou autres, la curiosité va être dans les voyages, dans les quelques stages qu'il a pu faire, dans les lectures, dans pas mal de choses, donc on va être beaucoup sur la culture générale. Alors qu'en MBA, la curiosité va être dans le regard que la personne, le



Amaury de Buchet

professionnel – qui généralement a un minimum de 3, et généralement plutôt 5 ans d'expérience professionnelle derrière lui – va avoir sur son activité professionnelle. A-t-il, finalement, essayé de prendre du recul par rapport à son métier de tous les jours ? Quand on leur demande notamment de décrire, dans le dossier - et j'ai encore fait ça, il n'y a pas très longtemps, dans le cadre de la valorisation des acquis professionnels, la VAP - on leur demande de décrire ce qu'ils ont fait, la personne qui va décrire ce qu'elle a fait de manière très factuelle, sans prendre du recul, on voit bien qu'elle n'a pas cet élément de curiosité. Donc c'est quelque chose qui est très différent. De la même façon, quand un étudiant va venir à l'école, les professeurs sont tous très différents, les étudiants aussi, donc il va y avoir des liens qui vont se créer et les étudiants vont être peut-être plus attirés par un professeur, par son enseignement et autres. Donc, du coup, ils vont vouloir creuser le sujet et ils vont se souvenir toute leur vie de leur professeur. Là où, du côté des

étudiants de grande école, on va avoir des gens qui vont plutôt être dans un apprentissage assez structuré, ils ont été formés à ça, donc du coup, leur curiosité va être éventuellement de la mise en connexion de différents sujets, l'apprentissage et l'aboutissement jusqu'à finalement une maîtrise d'un sujet et autres. Quand on va être MBA, ils vont initialement être beaucoup plus à la recherche de méthodes toutes faites. Le MBA, c'est un programme qui coûte généralement assez cher. Les étudiants qui viennent là cherchent un retour sur investissement avant tout – enfin, « avant tout », c'est pour beaucoup la capacité de pouvoir changer de métier, changer de pays ou changer de niveau dans l'entreprise, donc ils vont chercher un retour sur investissement. Ce retour sur investissement – comme ce sont des programmes qui sont assez rapides –

va être beaucoup sur des outils tout faits, des méthodes, etc. Et finalement, c'est là qu'on voit la différence avec un bon étudiant MBA : celui qui, justement, va aller au-delà, celui qui va le soir prendre un verre – pas en période de Covid – avec son ancien professeur. Je me souviens d'un ami qui a fait son MBA au MIT, et puis le soir, il était invité à prendre un verre avec les plus grands chercheurs du monde entier. Bon l'ESCP ce n'est peut-être pas le MIT, mais il y a aussi des professeurs qui sont assez réputés. Et finalement, ces étudiants qui vont faire preuve de cette curiosité, on les retrouve derrière, leur carrière est assez facile à tracer, je dirais. Je ne dis pas qu'il faut aller voir les profs à la fin, ce n'est pas cela, mais c'est ces personnes qui vont aller au-delà des outils tout faits qu'on va leur enseigner.

GA : À côté de cet aspect académique, de votre carrière, de votre parcours, même de votre quotidien, j'allais dire, vous avez aussi d'autres activités dans lesquelles vous avez travaillé en entreprise. Vous avez investi, monté des sociétés, pouvez-vous déjà nous dire aujourd'hui comment vous cumulez, pourquoi vous cumulez toutes ces facettes-là ? Parce qu'il y a probablement un lien avec la curiosité et puis ce sujet d'innovation, d'entrepreneuriat, de curiosité, c'est vraiment un fil rouge pour vous ?

ADB : Alors c'est peut-être plus facile maintenant avec un peu de recul qu'avant parce que je pense qu'au départ c'est un peu comme Monsieur Jourdain, je le faisais sans trop le voir. Mais depuis très longtemps, aussi longtemps que je me souviens, quand j'étais étudiant, j'ai toujours eu une vie associative et professionnelle, bon d'abord académique quand j'étais à l'école, mais ensuite là-dessus. Et puis il y a aussi un élément d'entrepreneuriat qui est apparu assez vite, donc j'ai créé ma première boîte quand j'étais étudiant à l'école. J'en ai créé trois autres depuis. La dernière, à l'heure actuelle, c'est un espace de coworking. Du coup, cette capacité d'avoir en parallèle une activité associative et une activité professionnelle, voire une activité entrepreneuriale aussi, qui peut se fusionner ou pas, permet d'enrichir l'une par rapport à l'autre. Ce que je vais découvrir d'un côté va pouvoir enrichir ma réflexion et mes actions d'un autre. Les relations que je vais pouvoir nouer dans l'un vont pouvoir éventuellement mettre des bénéficiaires dans l'autre. Pas forcément directement sous forme de nouveau contrat ou autres, mais en tout cas, on voit bien que cette mise en relation, en tout cas, est quelque chose qui m'intéresse beaucoup, créer des ponts entre les informations, donc la curiosité sur tous les sujets, et créer des ponts surtout entre les gens qui sont finalement les sources de ces informations-là, c'est cela qui est le plus passionnant. Donc, finalement, je vais avoir tout au long de ma vie cet aller-retour, on va dire, entre ces deux mondes.

GA : Vous avez des exemples très marquants de, justement, ces ponts créés entre vos activités ?

ADB : Par exemple, l'avant-dernière entreprise que j'ai créée, un cabinet de conseil en innovation. J'ai créé ce cabinet de conseil d'innovation, avec, comme associé, une personne avec laquelle j'échangeais et je travaillais beaucoup dans le monde associatif, Stéphane Distinguin, un autre ancien de l'ESCP. On était tous les deux délégués entre guillemets du groupe entrepreneuriat. On avait travaillé ensemble sur pas mal de d'opérations et autres, et quand il m'a proposé de monter l'activité conseil de ce qui est devenu *Fabernovel*, je l'ai rejoint. On voit bien que cette rencontre s'est faite dans le monde associatif et je l'ai retrouvée de l'autre côté. Il y a derrière un fil rouge entre les deux, c'est quelque chose que j'ai découvert un peu au fil du temps – au départ, c'était moins construit – qui est cette appétence pour le monde des start-up, le monde de l'innovation, le monde de l'entrepreneuriat que je vais, du coup, traiter selon toutes les différentes activités à la fois au niveau micro (la gestion de mon entreprise et mon espace de coworking et toutes les start-up qui sont dedans), au niveau un petit peu plus local (l'association des commerçants du quartier), au niveau un peu plus grand (la Chambre de Commerce de Paris) et finalement, entre tous ces niveaux-là, on voit bien que cela enrichit la compréhension et du coup, les relations que je peux créer.

GA : Vous avez dit, dans vos différentes activités, avoir investi, créé une structure de *coworking*. Au moment où on enregistre, on est en mai 2021, l'horizon de la crise s'éclaircit un petit peu, on commence à y voir un petit peu plus clair. Mais d'abord, comment cela s'est passé pendant cette période-là, ces douze derniers mois de crise pour vous ? On revient souvent sur ce sujet dans le podcast : la crise est-elle un vrai déclencheur, à votre avis, de curiosité dans les entreprises ?

ADB : Historiquement, et je reviens à la recherche académique, il y a plein de recherches académiques qui ont démontré, qu'effectivement, beaucoup de disruptions, de nouvelles grandes entreprises sont nées au moment des crises ou, en tout cas, ont éclos au moment des crises. Si on prend Google, c'est 1999-2001 donc

c'est vraiment la naissance de Google. Donc là, je ne sais pas ce que sera demain, mais en l'occurrence, ce qu'on peut voir, et on en est assez heureux, c'est, qu'effectivement, le *coworking*, et notamment la notion de tiers lieux – qui est un terme, peut-être, un petit peu plus large que la notion de *coworking* – se développe beaucoup. Le télétravail, notamment dans l'accord national interprofessionnel qui a été signé au mois de novembre entre les associations syndicales, patronales et salariales, inclut pour la première fois la notion de télétravail en tiers lieu. C'est une chose qui se développe et on voit qu'effectivement cette recherche des salariés pour le tiers lieu est très importante. La première démarche finalement pour eux est cette flexibilité. Et puis aussi gagner du temps sur le trajet, le transport, mais d'ailleurs aussi, pour beaucoup, c'est la curiosité des personnes qu'ils vont rencontrer. Dans un espace de *coworking*, vous rencontrez des gens qui n'ont rien à voir avec votre métier, avec votre entreprise, avec lesquels vous n'avez pas de relation professionnelle au sens « contrainte ». Vous pouvez être qui vous êtes. Il n'y a ni votre collègue, ni votre patron, ni votre client, ni votre fournisseur, etc. Et cela change beaucoup de choses. Et cela, on le voit arriver auprès de certains télétravailleurs en tiers lieu. Alors, pas tout de suite, il leur faut un petit temps d'acclimatation. Mais voilà, en tout cas, nous, on en est très heureux de pouvoir leur proposer cet environnement.

GA : Je sais que vous êtes aussi membre du Mouvement des Entreprises de France, où vous rencontrez, à ce titre, beaucoup de chefs d'entreprise. Peut-être presque pour terminer cette discussion, si je vous demandais le regard que vous portez sur tous ces chefs d'entreprise par rapport à la curiosité, comment les voyez-vous ? Comment voyez-vous leur capacité à anticiper les disruptions, les innovations ?

ADB : Alors, c'est assez amusant de voir – enfin amusant ou triste parce que je pense qu'il y a pas mal de choses très différentes. Mais il y a des chefs d'entreprise, et je prends l'exemple du patron d'un restaurant à côté de mon bureau qui s'appelle *Les Niçois*, qui est sur le Square Gardette. Il s'est retrouvé fermé du jour au lendemain, il ne s'est pas laissé faire, et depuis a lancé des recettes qui sont ses recettes traditionnelles qu'il a un peu changées et adaptées et il a créé des produits qui sont maintenant, distribués chez Carrefour, etc. Et tout cela en l'espace de quelques mois. J'imagine que c'était un projet qui mûrissait déjà depuis un petit moment et qu'il avait les compétences, le réseau, etc.

GA : Donc il a anticipé.

ADB : Mais en tout cas, il a saisi cette opportunité, il s'est remis en cause et il s'est transformé. Si je prends l'exemple de Thibault Lanxade – l'ancien président de la Commission Entrepreneuriat – il a repris la direction d'une entreprise, le groupe Jouve. Et il a décidé de passer complètement dans le dématérialisé et, notamment maintenant, il est, je dirais, une des têtes de pont sur la notion du passeport vaccinal parce qu'il a fait ce changement numérique, dont on parle beaucoup. Il y en a sûrement d'autres aussi, dont on pourrait parler, qui ont fait ce type de changement, mais plutôt sur de l'action plutôt environnementale ou autre. Toutes ces transitions-là, quelques-uns s'en sont saisis et donc, du coup, ont changé leurs entreprises. Ce n'est pas forcément donné à tout le monde parce que les conditions ne sont pas toujours les mêmes, mais, en tout cas, ce sont des gens qui, je pense, pour avoir agi aussi vite, étaient curieux depuis toujours, c'est-à-dire qu'ils avaient senti, vu, etc. Et ils n'ont pas hésité à y aller. Je pense que la personne curieuse est la personne qui, quand il y a quelque chose qui est noir, va y aller : un couloir, une pièce sombre, cela ne lui fait pas peur. Je pense que la curiosité est un élément nécessaire au succès des entreprises.

GA : Donc, ces entrepreneurs le sont, qu'est-ce qui leur manque en fait, peut-être pour aller plus loin ou être au niveau de grandes nations très innovantes ? Enfin, si on peut considérer qu'on l'est en France, je pense.

ADB : Je ne vais pas revenir sur les antennes des négociations syndicales, c'est pas du tout le cadre mais je pense que beaucoup d'entreprises n'ont pas forcément investi, par le passé, dans une culture d'entreprise qui permette ce type de transformation. Donc, des entreprises qui – pour différentes raisons, soit des rachats/fusions systématiques multiples ou pas mal d'autres choses – n'ont peut-être pas travaillé cette capacité à changer l'entreprise, à mettre sous tension et à embarquer avec soi toute l'entreprise vers un changement, comme ceux dont j'ai parlé, cela peut se faire quand la culture le permet. J'espère que ce sera une réalisation de la plupart des gens de, justement, transformer la culture d'entreprise pour pouvoir permettre ce type de changement. Parce qu'on sait qu'on va en vivre d'autres (on ne sait pas d'où ils vont venir, est-ce que ce sera un petit virus quelque part, ou encore autre chose), mais on sait qu'on va en avoir de plus en plus et donc il faut s'y préparer et cela passe, je pense, par le changement de la culture et cette

prise de risque, cette notion – j'en reviens aux trois mots dont je parlais au départ – c'est finalement une entreprise qui va être ouverte, diverse, apprenante en permanence, et, enfin, cette entreprise dont les relations entre les salariés et les parties prenantes vont être saines.

GA : Qui aimeriez-vous écouter dans un prochain épisode de ce podcast ?

ADB : Déjà, j'aime beaucoup les podcasts, c'est vraiment très sympa, c'est des formats un peu longs qui permettent d'apprendre pas mal de choses. Et puis bon, c'est aussi des formats qui, quand on est soit très occupé, soit paresseux, soit un mixte des deux, sont toujours très agréables. Donc j'aimerais bien entendre Edgar Morin qui a écrit un bouquin notamment qui s'appelle *L'éloge de la complexité*. Edgar Morin, si je me souviens bien, je crois, aura 100 ans cette année. Donc cela pourrait être intéressant de le faire parler sur cette notion de curiosité et de la complexité ; c'est un livre qu'il a écrit déjà il y a longtemps et je pense qu'avec le recul et la sagesse qu'il a, il serait intéressant de l'entendre sur ce sujet.

GA : On est des grands fans d'Edgar Morin et de la complexité appliquée à la gestion des projets. On serait ravi de l'inviter et on essaiera de le contacter sur ces bonnes recommandations. Merci beaucoup Amaury pour cet échange aussi passionnant qu'intéressant par le point de vue et la diversité des points de vue. C'était vraiment très intéressant de partager ensemble.

Entretien réalisé en mai 2021

