

# L'impact de la curiosité

Claire Falzone, Veolia

**Hortense Chadapaux :** Bonjour Claire ! Vous étiez jusqu'à présent directrice de l'innovation de Veolia et rejoignez prochainement la Cour des comptes<sup>19</sup>. Après avoir travaillé à la direction du Budget et conseillé plusieurs ministres de l'Éducation nationale et de la jeunesse, vous avez rejoint Veolia où vous avez été directrice de cabinet de son PDG, Antoine Frérot, vous avez ensuite dirigé Nova Veolia, sa filiale dédiée au développement de services innovants, et enfin été à la tête de l'innovation du groupe. Qu'évoque à la praticienne des organisations privées et publiques la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?



**Claire Falzone :** Tout d'abord, une nécessité absolue, un besoin fondamental parce que la curiosité, finalement, c'est l'ouverture, c'est se poser la question « Peut-on aller plus loin ? Comment aller plus loin ? » Je ne peux pas imaginer une entreprise qui ne soit pas irriguée de cette curiosité. Ensuite, la curiosité est aussi une merveilleuse qualité individuelle qui apporte évidemment beaucoup, beaucoup de choses. C'est donc une obligation qui se fait dans le plaisir et, quand on a la chance de travailler dans un domaine comme l'innovation par exemple où la curiosité est une obligation professionnelle, c'est une vraie chance.

**HC :** Vous avez parlé d'innovation. Comment faire pour que la curiosité en entreprise ne soit pas l'apanage de la direction de l'innovation ?

**CF :** C'est évidemment mon parcours qui me fait associer la curiosité et l'innovation mais la curiosité ne doit en aucun cas être réduite à une direction ou un département de l'innovation. D'abord parce que, je le disais, la curiosité, c'est le point d'interrogation,

19. Claire Falzone est aujourd'hui Conseillère référendaire à la Cour des Comptes.

c'est « Et si ? Et si ? Comment faire davantage pour ses clients, pour ses salariés ? » Donc naturellement la curiosité doit être absolument présente partout. Le rôle d'une direction de l'innovation peut être d'aider à organiser cela, à le structurer. La curiosité personnelle est une qualité gratuite, ouverte, presque une flânerie alors qu'en entreprise, et c'est normal, elle est dirigée dans un but fixé par l'entreprise – que ce soit ses dirigeants, ses salariés, ses actionnaires, ses clients – et est guidée vers un objectif. Cela s'organise, se structure. Cela peut être le rôle d'une direction de l'innovation, mais en aucun cas de la préempter.

**HC :** Vous faites la distinction entre curiosité personnelle et curiosité de l'entreprise. Existe-t-il une différence entre entreprises ? Est-ce plus difficile d'exprimer sa curiosité en appartenant à un grand groupe ? La curiosité dans un grand groupe est-elle possible ou, à l'inverse, rencontre-t-on davantage de freins ?

**CF :** C'est peut-être la réponse à la curiosité qui va être différente dans un grand groupe et dans une entreprise plus petite. Dans un grand groupe, quand vous posez une question, vous avez des milliers de réponses qui viennent naturellement de vos collègues, vos collaborateurs. Un groupe comme Veolia par exemple – 180 000 salariés aujourd'hui, 250 000 demain –, vous imaginez le taux de réponse immense quand vous avez une question. Dans une plus petite structure, vous êtes peut-être plus amené à aller chercher les réponses à l'extérieur. Et, finalement, c'est une chance ! Parce que le risque dans une grande entreprise, c'est effectivement de se limiter aux réponses qui sont à portée de main, aux choses déjà essayées ou, en tous les cas, les choses que l'on pense avoir déjà essayées. Il faut peut-être un effort supplémentaire, dans une grande entreprise, pour s'obliger à aller voir ailleurs s'il existe des réponses à ses questions.

**Du plus haut niveau, autoriser la curiosité, le point d'interrogation, le risque, le test.**

**HC :** Un effort aussi de ne pas se reposer sur ses acquis et ses certitudes ?

**CF :** Absolument ! La certitude, c'est la mort de l'entreprise et la curiosité, finalement, c'est l'inverse du cynisme, de l'arrogance d'un groupe – grand, petit ou, en tous les cas, puissant – qui se dirait « J'ai tout, j'ai tout essayé et je sais tout déjà. »

**HC :** N'y a-t-il pas aussi une impulsion de la part du dirigeant, une vision stratégique à donner plus encore quand on est à la tête d'un paquebot comme Veolia ? Donc à la fois donner une vision et une stratégie et puis mesurer la curiosité ; y a-t-il des KPI de la curiosité ?

**CF :** Tout d'abord, je suis complètement d'accord, c'est le rôle et

la responsabilité d'un dirigeant d'impulser les valeurs auxquelles il croit, dont la curiosité. Il est donc absolument indispensable que, du plus haut niveau, on autorise la curiosité, on autorise, comme je disais, le point d'interrogation, le risque, le test, aller voir ailleurs si on y est ; c'est absolument fondamental. Ensuite, pour rassurer tout le monde sur le fait que cette curiosité est bien organisée, une solution est effectivement de mettre en place des indicateurs, des KPI qui peuvent prendre plusieurs formes. Cela peut être des indicateurs de moyens (nombre de partenariats, nombre d'expérimentations, de PoC<sup>20</sup> par exemple) ou des indicateurs de résultats. Là, cela dépend directement du rôle de l'entreprise. Dans la direction de l'innovation dont je m'occupais, on a la responsabilité d'incuber des nouveaux services, de trouver les services de demain. Un indicateur de résultat très évident est le chiffre d'affaires généré par ces nouvelles activités ; c'est sonnant et trébuchant, c'est quantifié. Mais il ne faut pas se limiter à cela puisque, encore une fois, c'est un chemin et il faut donc aussi être capable de mesurer le chemin parcouru.

**HC :** Au-delà du dirigeant, au-delà de la direction de l'innovation, d'autres entités du groupe peuvent-elles être en charge de cette curiosité ? Est-ce que cela revient à chaque salarié de l'être ? Qui cadre tout ceci ?

**Avoir dans l'entreprise des vigies volontaires.**

**CF :** Cela peut effectivement être au niveau de tous les salariés ou de salariés qui sont plus particulièrement des vigies, des gens qui ont naturellement ce goût-là, cette curiosité naturelle. Chez Nova Veolia par exemple, on avait mis en place un comité de disruption et on avait dit aux salariés, à des salariés « Venez à ce comité ! On ne sait pas quel sera l'ordre du jour ; on le dessinera à chaque fois ensemble par un tour de table des signaux faibles que vous aurez repérés et puis on instruira ces signaux faibles-là ». Dans ce comité de disruption, on avait des gens des opérations, du marketing, du juridique. En fait, venait qui était curieux. L'adjectif associé à disruption était naturellement curieux. Avoir dans l'entreprise des vigies volontaires est un exemple et on les anime d'autant plus facilement finalement qu'elles sont volontaires. Elles font cela en plus de leurs fonctions habituelles mais elles viennent parce qu'elles y trouvent un plaisir personnel et c'est très, très facile à guider ensuite.

**HC :** On connaissait le comité des *critical friends*<sup>21</sup> de Veolia ; on

20. PoC (*proof of concept* ou preuve de concept ou validation de principe, ou encore démonstration de faisabilité) est une réalisation ayant pour vocation de montrer la faisabilité d'un procédé ou d'une innovation.

21. Philippe Dupont, « L'entreprise Veolia et ses "amis critiques" », franceinfo, 26 juillet 2018.

connaît maintenant le comité des disruptions. Vous nous parliez en préparant ce podcast de la curiosité comme un filet à papillon où on attrape plein de choses et on fait le tri, je crois que vous nous avez bien présenté cela. Merci beaucoup, merci de nous avoir parlé à la fois KPI, freins, conditions et impact de la curiosité. Vous avez dessiné un cadre pragmatique pour l'expérimenter et la pratiquer en entreprise au service de sa performance plurielle, on le sait !

**CF** : Nécessairement !

*Entretien réalisé en août 2021*