

# La curiosité d'horizons nouveaux

Mouna Aoun, KissKissBankBank & Co

**Hortense Chadapaux :** Bonjour Mouna ! Historienne de formation en histoire médiévale de l'Orient musulman, vous êtes aujourd'hui Secrétaire Générale de KissKissBankBank & Co, après un parcours atypique chez BNP Paribas Assurance et La Banque Postale. Parcours sur lequel nous reviendrons, mais commençons par notre désormais traditionnelle question : que vous évoque la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?



**Mouna Aoun :** Beaucoup de choses ! Une entreprise curieuse, cela fait référence à différentes facettes de l'entreprise mais cela appelle chez moi surtout la volonté de faire grandir, de s'émerveiller, de réinventer, d'écouter aussi à la fois les collaborateurs et les parties prenantes. C'est donc aussi la volonté de comprendre, et de comprendre notre écosystème et réfléchir à comment on peut l'améliorer et intégrer en tant qu'entreprise, et être une

entreprise à impact.

**HC :** Mot-clé, on le sait maintenant ! Vous avez spontanément évoqué en premier point les bénéfices de la curiosité en termes de ressources humaines, de management. Comment cela se traduit-il concrètement ?

**MA :** Effectivement, la curiosité en entreprise, c'est important par rapport à la façon dont on a le souci de recruter ses collaborateurs. Recruter différents profils est une vraie richesse pour une entreprise. Cela permet d'avoir, dans les équipes, des points de vue différents, d'avoir une richesse, une expérience différente et cela apporte une forme de diversité et de l'originalité. Chaque entreprise cherche à être différente pour justement attirer de nouveaux collaborateurs ou attirer de nouveaux clients et être efficace.

**HC :** Une différence interne à l'entreprise, dans sa composition même, distincte de la différenciation qui pourrait s'opérer d'une entreprise à l'autre ou d'une marque à l'autre ?

**MA :** Oui tout à fait et cela passe par les collaborateurs. Une entreprise, c'est quoi ? C'est une somme de collaborateurs, pilotée par un ou plusieurs leaders, dont le but est de proposer un nouveau produit, une nouvelle approche sur le marché. Tout cela ne se fait pas uniquement avec une marque. Cela se nourrit de l'intérieur pour que cela se voit à l'extérieur !

**HC :** On reviendra sur votre parcours qui est une belle illustration de cette diversité de profils. Mais plus généralement, je vous ai orientée plus sur l'aspect ressources humaines/management, mais quels sont les autres bénéfices de la curiosité pour l'entreprise selon vous ?

**MA :** J'en vois plusieurs et notamment en termes d'efficacité opérationnelle puisqu'être curieux, c'est chercher à mieux faire, se réinventer, faire différemment. Ce qu'il y a de pire dans une entreprise, c'est de dire « On fait comme ça. Pourquoi ? Parce qu'on a toujours fait comme ça » au lieu de comprendre pourquoi on le fait vraiment et si, en fonction de la situation et des nouvelles équipes, on ne pouvait pas le faire différemment. On a peut-être effectivement de nouvelles personnes ou de nouveaux outils qui nous permettent de faire différemment et même peut-être mieux. Il faut être curieux pour cela.

**Être curieux, c'est chercher à mieux faire, se réinventer, faire différemment.**

**HC :** Petit clin d'œil ici à l'une de nos invitées précédentes, Maud Thuaudet, à l'époque directrice de la stratégie de Saint-Gobain<sup>61</sup> et qui, comme vous, nous avait parlé de l'anti-curiosité qui est de dire « on a toujours fait comme ça ». Elle a ajouté un point : c'est aussi de dire « ça on a essayé, mais ça ne marche pas ». C'est assez amusant que, dans deux secteurs différents, en l'occurrence le financement participatif et l'aspect ingénieur, vous ayez cette même analyse qui doit se vérifier à la fois dans des secteurs différents et dans des tailles d'entreprises différentes évidemment.

**MA :** Tout à fait ! Ce n'est pas critiquer ce qui a été fait avant, puisqu'en fait ce qui a été fait avant, a été fait dans des circonstances particulières, avec des personnes particulières, des budgets, un timing. Donc se reposer la question, c'est se reposer la question !

**HC :** On a évoqué rapidement, au cours de notre échange, votre parcours professionnel, que l'on pourrait qualifier d'atypique : de formation en histoire médiévale, vous occupez aujourd'hui le poste de Secrétaire Générale de KissKissBankBank & Co. C'était à

---

61. Maud Thuaudet est aujourd'hui Directrice Générale de Saint-Gobain Glass France.

la fois une forme de curiosité de votre part de vous orienter vers ce type de poste mais aussi de vos recruteurs, on imagine. Comment expliqueriez-vous cela ?

**MA :** Alors revenir en arrière sur son parcours de 20 ans, c'est un peu compliqué et, comme tout un chacun, c'est une histoire d'opportunités. J'ai eu de la chance ou j'ai aidé la chance. C'est un ami qui m'avait fait cette réflexion quand j'avais tendance à dire que j'avais de la chance ; il m'a dit « mais non, peut-être que tu l'as aidée ». C'est cette curiosité intellectuelle, j'assume, j'ai une vraie curiosité intellectuelle, je l'ai toujours eue, j'ai la volonté de tester, de m'ouvrir, de m'essayer. C'est cette formation en sciences humaines, et en histoire en particulier, qui fait que j'ai un socle qui a construit une forme de leadership et de confiance en se disant « Pourquoi pas ? » Finalement, qu'est-ce qui me limite et qu'est-ce qui m'empêche ? Ce que je ne sais pas, je peux l'apprendre. Ce que je ne sais pas, je peux le demander. Ce que je ne sais pas, je peux le rechercher. Donc en fait j'applique et j'assume cette curiosité intellectuelle en me disant que c'est possible. Et à vrai dire, ça marche à chaque fois ! Donc c'est pour inspirer peut-être d'autres personnes qui ont cette curiosité intellectuelle, ce qu'on appelle maintenant les multipotentiels. Ce sont des vrais généralistes, qui sont des couteaux suisses. Ce ne sont pas comme on dit « des généralistes, c'est rien ou peu sur tout ». En réalité, on peut muscler son jeu sur différents sujets, cela nous permet de commencer au-delà d'une base 0.

Ce que je ne sais pas, je peux l'apprendre.

Ce que je ne sais pas, je peux le demander.

Ce que je ne sais pas, je peux le rechercher.

**HC :** En tant qu'entreprise, il y a aussi peut-être aussi un témoignage que vous pouvez nous apporter, c'est la naissance de KissKiss-BankBank & Co, qui est aussi une forme de curiosité, cette fois *business*, de la part de La Banque Postale ?

**MA :** Tout à fait ! KissKissBankBank et La Banque Postale, c'est une histoire née en 2011 — vous voyez, on a fêté nos plus de dix ans — au moment où le financement participatif commençait à grandir dans le monde et en France. La Banque Postale s'est lancée dans le financement participatif, le financement citoyen pour accompagner, donner sa chance à des porteurs de projets qu'une banque classique de prêt en exercice n'était pas en mesure d'accompagner. La Banque Postale a donc fait un pas de côté au travers d'un partenariat assez structurant et s'est dit « on va encourager et soutenir des projets par ce biais, le financement participatif ; cela créera probablement une créance relationnelle et, demain, ce seront des futurs clients parce qu'ils savent qu'on

les a regardés, accompagnés au travers d'une campagne de financement participatif. » C'est l'histoire de La Banque Postale et KissKissBankBank, devenue une filiale depuis 2017 et est maintenant KissKissBankBank & Co, le pôle de *crowd for good* de La Banque Postale avec cinq entités différentes : KissKissBankBank, Lendopolis pour l'investissement participatif dans les projets verts, Goodeed pour les publicités solidaires, microDON pour l'arrondi en caisse et sur salaire et le tout dernier, Youmatter, un média engagé pour justement développer l'engagement citoyen des collaborateurs et des citoyens.

**HC :** Merci Mouna pour ce plaidoyer en faveur de la curiosité et la démonstration qu'il s'agit bien d'une qualité, à la fois à titre individuel et collectif au service notamment d'une entreprise dynamique, vivante et attractive.

**MA :** Merci Hortense ! En guise de conclusion, je voudrais finir sur une citation ; la littéraire que je suis ne peut pas s'en empêcher. Une citation de Daniel Pennac : « *On ne force pas la curiosité, on l'éveille.*<sup>62</sup> » C'est aussi le rôle d'une entreprise curieuse d'éveiller la curiosité de ses collaborateurs et de ses parties prenantes.

**HC :** Et la sienne !

**MA :** Et la sienne !

*Entretien réalisé en février 2022*

---

62. Daniel Pennac, *Comme un roman*, Éditions Gallimard, 1992.