



Sortir de sa zone de confort pour se nourrir et s'inspirer

Cécile Chamaret, École polytechnique

Hortense Chadapaux : Bonjour Cécile. Vous dirigez l'*Executive Master* et le Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'École polytechnique. Vous y côtoyez de nombreux dirigeants, de profils et de secteurs variés — vous nous en reparlez. De ce poste d'observation, comment définiriez-vous l'idée de curiosité appliquée à l'entreprise ?

Cécile Chamaret : La curiosité, c'est sortir de sa zone de confort, vouloir apprendre en changeant d'environnement, en sortant de ce qu'on connaît et maîtrise. Cela peut passer par des écarts en termes d'industrie (par exemple, travailler dans le nucléaire et rencontrer des gens issus du secteur bancaire pour se retrouver sur des thématiques communes telles que les risques). Ou travailler dans une grande entreprise et rencontrer des dirigeants de start-up ou de petits groupes qui ont évidemment d'autres manières de fonctionner, d'innover et dont on va pouvoir s'inspirer. Ou encore rencontrer des gens d'autres cultures et ayant une autre manière de penser ou d'aborder les problèmes. Ces fertilisations croisées sont au cœur de l'*Executive Master* de l'École polytechnique que je dirige. Cette formation de 50 jours en 12 modules permet d'aborder des *vertical techniques* telles que l'intelligence artificielle, les nouvelles énergies, le *biomed engineering*, pour des personnes qui n'ont pas de connaissances préalables dans ces domaines ou qui souhaitent les rafraîchir. Pour une personne travaillant dans la finance, devoir faire ce grand écart va très probablement la mettre dans l'inconfort, mais aussi lui permettre de se nourrir et de s'inspirer pour innover.

HC : L'inconfort serait plutôt une bonne chose ?

CC : L'inconfort permet de progresser et de sortir des schémas qu'on connaît et qui, au fil du temps, ne sont plus innovants.

HC : Y compris — et c'est votre public — lorsqu'on est un dirigeant de haut niveau et qu'il est confortable d'être dans son confort, pour insister sur la notion, puisque vous ciblez dans l'*Executive Master* des cadres dirigeants de haut niveau ayant 18 ans d'expérience. Cette formation vise à renforcer ses compétences techniques — on est à l'École polytechnique — mais quelle place accordez-vous à la curiosité, donc plutôt en *soft skills*, à un tel niveau de compétences et d'exigence ?

CC : En fin de compte, la curiosité est la principale qualité qu'on va rechercher chez les candidats qui postulent chez nous. Étant donné la diversité des champs que nous abordons, nos participants se retrouvent experts dans certains domaines, mais novices la plupart du temps dans les autres. Ils doivent donc être capables de s'intéresser à des domaines qui ne leur sont pas familiers, de creuser des thématiques souvent éloignées de leur domaine de prédilection.

Évidemment l'innovation va très vite et les problématiques vont nécessiter d'anticiper, de réagir très vite, de changer de modèle et cela ne peut se faire qu'avec une curiosité et une ouverture des acteurs. Cela renforce également la nécessité de se former tout au long de la vie. C'est pourquoi, en plus des profils classiques de dirigeants de grands groupes, on privilégie également une part de participants avec des profils plus atypiques, venant par exemple de la gendarmerie, de l'armée, ou ayant des parcours inattendus. On sait que les technologies impacteront tout le monde et vraiment toutes les industries. Par exemple, il y a deux ans, nous avons eu un participant qui a fait toute sa carrière dans l'hôtellerie et qui venait chez nous pour essayer de comprendre comment son industrie allait être impactée et comment elle pourrait se réinventer grâce aux nouvelles technologies. L'hôtellerie de luxe est quand même assez éloignée des domaines technologiques ; pourtant, dans son mémoire, il a exploré l'impact de l'*ToT* dans le secteur de l'hôtellerie et a démontré que cette industrie pouvait se réinventer en exploitant ces nouvelles technologies. On se rend compte que l'innovation vient aussi souvent de là où on ne l'attend pas, d'industries ou de domaines très éloignés qui vont justement permettre de se décentrer et de se réinventer.

HC : Dans les entreprises que vous rencontrez en tant que directrice du CRG — le Centre de Recherche en Gestion de Polytechnique — constatez-vous ce manque de curiosité ?

Évidemment l'innovation va très vite et les problématiques vont nécessiter d'anticiper, de réagir très vite, de changer de modèle et cela ne peut se faire qu'avec une curiosité et une ouverture des acteurs.

CC : C'est toujours plus confortable d'être avec des gens qui parlent le même langage, qui ont le même *background*, les mêmes expériences et qui vont, au final, partager votre avis. À l'inverse, c'est beaucoup plus inconfortable de rencontrer des gens qui pensent différemment et challengent vos partis pris ou les méthodes que vous utilisez depuis une vingtaine d'années.

HC : Concrètement, comment, au sein de l'*Executive Master*, mettez-vous ces profils en position d'inconfort ? Quelles formations leur proposez-vous ?

CC : On a un dispositif pédagogique intéressant nommé *Team project*, un groupe de travail tout au long de l'année — évidemment souvent avec une forte dimension technologique — dans lequel les participants vont appliquer les méthodologies qu'on leur enseigne. Ce qui est particulièrement intéressant, c'est que les participants sont regroupés

Il faut donc une bonne dose de curiosité pour s'acculturer à des problématiques sur lesquelles on a aucune expertise à la base.

avec des personnes ayant des profils très différents des leurs, et ils peuvent être confrontés à des sujets avec lesquels ils peuvent ne pas être du tout à l'aise. Il faut donc une bonne dose de curiosité pour s'acculturer à des problématiques sur lesquelles on a aucune expertise à la base. On a ainsi des participants qui, en un an, sont passés d'une expérience dans la banque à des fonctions de direction dans la cybersécurité parce qu'ils avaient justement creusé cette thématique qui les passionnait. Actuellement, un participant, qui est designer, travaille sur un projet d'optimisation et de détection des défauts sur les peaux animales à destination des produits de maroquinerie. On est effectivement très, très loin de ses domaines de prédilection et pourtant il contribue au projet. On constate d'ailleurs que ce n'est pas toujours l'expertise initiale qui apporte le plus de valeur dans ces projets ; au contraire, parfois, le sujet « naïf » permet de faire ressortir des évidences que les gens de l'industrie étudiée ne voient plus parce qu'ils sont « le nez dans le guidon » depuis très longtemps. On pratique aussi des méthodologies — comme le *design fiction* — qui peuvent parfois bousculer nos participants, mais qui sont souvent porteuses d'innovation et permettent d'envisager des situations que l'on prenait pour acquises.

HC : En matière de recrutement, on parle souvent de la nécessaire diversification des équipes — vous prônez cela en nous parlant de la diversité des profils au sein de l'*Executive Master* — mais cela se retrouve finalement assez peu sur le terrain. On a tendance à embaucher des gens issus de la même — en général grande — école que nous. Pensez-vous qu'on pourra passer l'incantation à l'action ? Les mentalités sont-elles prêtes à changer ou est-ce la nécessité qui nous fera passer le pas ?

CC : C'est certain qu'il est difficile de recruter des personnes qui ne nous ressemblent pas. Cela fait maintenant plus de 15 ans que je suis dans l'enseignement supérieur et, aujourd'hui, je ne peux que constater la diversification à l'œuvre dans la diversité des équipes ; c'est donc une dynamique qu'il faut encourager.

HC : Dernière question qui s'adresse peut-être davantage à la chercheuse. Dans vos différentes recherches, vous vous intéressez particulièrement au comportement du consommateur en contexte d'innovation. La résistance à l'innovation est-elle due à un manque de curiosité ?

CC : La résistance à l'innovation a des sources très différentes selon les cas. Elle peut souvent résulter d'un manque d'information sur les bénéfices de l'innovation, soit par manque de curiosité des consommateurs — à leur décharge, ils sont soumis à une masse ingérable d'informations —, soit par défaut de communication de l'entreprise qui propose ladite innovation et qui trouve les bénéfices évidents ou ne questionne pas le processus d'adoption de l'innovation.

La curiosité peut donc être bénéfique et amener à se questionner sur le rôle de la technologie et de l'innovation.

Dans d'autres cas, la résistance à l'innovation peut également découler d'une curiosité qui pousse les consommateurs à se renseigner sur les innovations qui leur sont proposées mais qui ne retrouvent pas les bénéfices annoncés dans la réalité de l'objet ou du service concerné. Un exemple intéressant est celui des compteurs intelligents dont le déploiement a généré un important mouvement de résistance des consommateurs, qui est notamment la conséquence du décalage entre des bénéfices, qui n'étaient pas aussi évidents qu'annoncés, et les risques perçus par les consommateurs. Des collectifs se sont constitués et, par curiosité, ont enquêté sur le devenir des compteurs, leur impact écologique et ont ainsi mis en évidence un certain nombre de risques ou, du moins, d'absence de bénéfices perçus. La curiosité peut donc être bénéfique et amener à se questionner sur le rôle de la technologie et de l'innovation.

HC : Vous nous avez parlé de la curiosité des dirigeants, des consommateurs et de beaucoup de parties prenantes de l'entreprise. Vous les formez j'imagine à cela. Merci de nous avoir démontré que la formation des dirigeants d'entreprise pouvait également et devait reposer sur la curiosité. Gageons que cela contribuera à fortement à sa diffusion dans l'entreprise.

Enregistrement réalisé en novembre 2022

