



Savoir entendre les voix dissonnantes

Pascale Giet, Transdev

Hortense Chadapaux : Bonjour Pascale ! Vous dirigez la communication du groupe Transdev, leader mondial de la mobilité, et cela après avoir occupé pendant plusieurs années différentes fonctions dans d'autres groupes, notamment des fonctions de directrice du développement durable et de la RSE. Mais nous vous recevons aujourd'hui en tant qu'autrice puisque vous avez écrit le livre *La grande impatience - Les entreprises face à la transformation de l'engagement*, ouvrage paru chez Hermann en avril 2023. Vous y partagez vos observations sur les transformations à l'œuvre au sein de l'entreprise et de son écosystème, notamment en matière d'engagement comme son titre l'indique très bien. À travers votre expérience, que vous évoque la curiosité appliquée à l'entreprise ?

Pascale Giet : La curiosité est vraiment une qualité qui m'émerveille toujours chez les enfants. Le meilleur compliment que je puisse faire à quelqu'un, c'est de dire qu'il est curieux parce que j'apprécie cette capacité à toujours sortir de sa zone de confort, à s'ouvrir à la différence. La curiosité c'est vraiment ce qui permet de progresser mais aussi de mieux se connaître.

HC : C'est une curiosité personnelle qu'on peut appliquer, j'imagine, à l'entreprise ?

PG : La curiosité dans l'entreprise, c'est aussi ne rien considérer comme acquis. C'est explorer des manières de faire différemment, innover non seulement en matière de produits et de services mais

aussi en matière d'organisation. Ce qui me frappe, c'est qu'on affiche aujourd'hui une volonté de manager par les valeurs, mais on assiste au triomphe de la gouvernance par les nombres, à la multiplication des indicateurs. Or, tout n'est pas quantifiable. La créativité ne l'est pas, ni la curiosité précisément, ni évidemment l'intuition qui précède la curiosité. Dans les recrutements en entreprise, on a tendance à aller vers ce qui nous ressemble, à se sécuriser en ayant recours à certains types de profils et, en matière de diversité, on parle beaucoup de pourcentages au lieu d'évoquer l'altérité et le vivre ensemble. Donc, pour moi, il faut rester curieux en entreprise parce que c'est la seule manière d'éviter de s'enfermer, c'est la meilleure arme contre tous les systématismes qui conduisent à la défiance.

La cohésion sociale, que ce soit dans l'entreprise ou en général, c'est à la fois piloter par la différence, ce qui amène l'innovation, et par la ressemblance, ce qui permet de construire une culture commune.

HC : Vous évoquez ce biais, qu'on retrouve souvent dans les entreprises, pour certains dirigeants de s'entourer uniquement de personnes qui leur ressemblent. Un autre biais, tout aussi fréquent, est celui de se sécuriser par de multiples *reportings*. Comment éviter ces écueils qu'on pourrait qualifier d'anti-curirosité ?

PG : La cohésion sociale, que ce soit dans l'entreprise ou en général, c'est à la fois piloter par la différence, ce qui amène l'innovation, et par la ressemblance, ce qui permet de construire une culture commune. Pour créer de l'engagement, il faut donc savoir entendre les voix dissonantes, il faut avancer en confiance et ne pas chercher à tout normaliser. Il y a un vrai enjeu de transformation du management au sein des grandes entreprises. La langue qu'on pourrait appeler corporate a perdu aujourd'hui, à mon sens, pouvoir et crédibilité. Le télétravail appelle de nouvelles formes d'engagement. On a besoin de développer les liens, la proximité et le travail collaboratif ne doit pas correspondre à une injonction mais il doit être naturel, spontané.

HC : Vous avez parlé d'écouter les voix dissonantes ce qui pourrait en effet être un marqueur important de la curiosité en entreprise. Comment l'entreprise peut-elle écouter ces voix ?

PG : Je pense qu'il faut installer la confiance dans l'entreprise, elle est constitutive du sens au travail. Il y a un besoin de proximité évident. Je crois beaucoup à l'essor des collectifs de salariés comme ceux qui peuvent exister chez Airbus, EDF ou Decathlon qui proposent, en dehors de tout cadre syndical ou partisan, des idées pour nourrir la stratégie de l'entreprise ou pour diversifier les initiatives. La capacité à écouter, elle peut aussi s'incarner dans des initiatives comme

celle des *critical friends* de Veolia⁶, qu'on connaît bien et qui est une manière de se nourrir des observations d'experts externes.

HC : Une curiosité de l'entreprise mais avec les autres ?

PG : Oui, on la retrouve dans les collectifs d'entreprises qui cherchent ensemble à avoir plus d'impact, comme par exemple le collectif pour une économie plus inclusive⁷. L'entreprise a un rôle de plus en plus important à jouer vis-à-vis de l'extérieur et les citoyens attendent qu'elle mette son amplitude économique au service de la collectivité. Il faut donc initier des actions qui s'inscrivent dans la durée. On voyait dès 1972 Antoine Riboud parler de projet économique et social de l'entreprise et on voit bien que c'est devenu l'ADN de Danone.

HC : Vous parlez d'Antoine Riboud ; on pense aux dirigeants, à leur curiosité personnelle qui peut être insufflée par capillarité dans l'entreprise. Donc je vous pose à vous aussi cette question : à un niveau plus personnel, comment nourrissez-vous votre propre curiosité ?

PG : Je fais un métier qui ne donne aucun autre choix que d'être ouvert et curieux, ouvert à toutes les tendances, aux changements de mentalité qu'il faut savoir anticiper. En matière de recrutement par exemple, le parcours personnel des gens m'intéresse autant que leurs compétences. L'optimisme, la capacité à s'adapter, à faire preuve d'humour sont des ingrédients indispensables à mes yeux dans une équipe.

HC : Merci beaucoup Pascale ! Vous avez partagé une vision de la curiosité basée sur l'émerveillement, l'ouverture aux autres, l'acceptation des voix dissonantes on l'a bien noté, le tout pour conduire à faire battre le cœur d'entreprise qui est une expression qui est la vôtre et que je reprends puisque c'est une belle métaphore.

Enregistrement réalisé en juin 2023



6. Louise Cartier, [Veolia s'appuie sur son comité "Critical Friends"](#), Ekopo, 1er juin 2021

7. [Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive](#)