



Permettre la curiosité de tous

Estelle Sauvat, Groupe Alpha

Hortense Chadapaux : Bonjour Estelle ! Vous êtes directrice générale du Groupe Alpha, un cabinet de conseil dans les relations sociales et les conditions de travail. Vous avez une riche expérience en la matière, puisque vous avez notamment été Haut-commissaire à la transformation des compétences et avez, dans ce cadre, contribué notamment à la création du CPF, qui est maintenant entré dans la vie quotidienne des Français. A cette aune, mais peut-être pas seulement, qu'évoque pour vous la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?

Estelle Sauvat : Celui qui n'est pas curieux doit sacrément s'ennuyer dans sa vie ! Pour moi, l'entreprise curieuse est une organisation qui a bénéficié de milliers d'inspirations, conscientes ou inconscientes, qui lui ont permis de construire, au fur et à mesure de la rencontre d'embûches, de problèmes, tout ce qui va devenir sa raison d'être, son cœur système, son système de production, de réalisation, en réalité son capital économique et social. Au fond la curiosité, c'est ce qu'on ne se dit pas assez et pourtant qu'on réalise tous les jours, c'est-à-dire essayer de comprendre, parfois décrypter, ce que font des acteurs autour de nous. Cela peut être, au petit déjeuner, observer nos enfants manger leur corn flakes et regarder comment ils agissent, leur rapidité. Cela peut être tout simplement observer des concurrents à travers le monde, plus agiles, plus rapides que nous ; aller les voir, aller les concurrencer — d'autres l'auront déjà fait sur nos systèmes d'organisation, de production. L'entreprise curieuse est avant tout celle qui a compris qu'elle ne pouvait pas rester immobile, qu'elle ne peut pas rester ancrée sur ses acquis. Quand je dis que ceux qui ne sont pas curieux doivent sacrément s'ennuyer, c'est qu'en réalité, ils mettent avant tout leur structure en danger.

Dans un monde qui bouge si vite, en fait toujours plus vite — est-ce bien ou pas, les générations qui viennent choisiront de tempérer le monde dans lequel on vit — mais dans un modèle où vous êtes obligé de vous remettre souvent en question, où les modèles de robotisation, les enjeux de l'environnement, du climat nous obligent à nous questionner souvent, ne pas être curieux de tout cela, ne pas savoir comment on va renouveler son modèle économique, son modèle d'apprentissage en fait pour se préparer à ces transformations me semble être une erreur du dirigeant s'il n'en prend pas conscience. J'ai tendance à croire que quand on dirige, on est par nature curieux.

HC : Curiosité du dirigeant pour le *business model* de son entreprise, pour son environnement, pour ses concurrents — vous les avez cités —, en tant qu'experte de dialogue social, j'imagine que le dirigeant a aussi une curiosité vis-à-vis de ses collaborateurs ?

ES : Oui, forcément ! Il y a plein de façons d'être curieux. On observe d'abord. Être curieux, c'est savoir écouter et cela détermine aussi une certaine forme d'humilité. La curiosité, c'est d'abord l'humilité. En France, dans notre processus latin, on prend le mot curiosité comme un processus d'ingérence ; cela ne l'est pas. La curiosité est avant tout une forme d'humilité pour être à l'écoute de. Curieux de savoir comment les autres procèdent ; curieux de savoir comment ils vont ; quel est leur bien-être ; quels sont les problèmes que les uns les autres rencontrent.

Forcément, dans un métier comme le nôtre, où on accueille des sujets de transformation, des sujets assez complexes en accompagnement des acteurs du dialogue social, si on ne pose pas les bonnes questions, si on ne fait pas preuve d'un peu de curiosité, on peut parfois avoir du mal à faire émerger les expressions. Ce sont parfois des expressions douloureuses. Si on veut réparer ces expressions douloureuses, c'est-à-dire les petits ou les gros maux (M.A.U.X) de la vie, et notamment de la vie professionnelle, on passe à côté de l'essentiel.

Être curieux, notamment dans le dialogue social, c'est savoir organiser les meilleures façons, pour les parties prenantes de l'entreprise, de trouver leurs voies de convergence. Plutôt que de nourrir nos divergences, on appuie sur les convergences possibles. Ces questionnements utiles, ces temps d'objectivation participent de la curiosité. Ensuite, lorsque les uns et les autres nous délivrent leur savoir, ce sont des points de vue et on essaie de les rallier. Voilà notre méthode pour le

Être curieux, notamment dans le dialogue social, c'est savoir organiser les meilleures façons, pour les parties prenantes de l'entreprise, de trouver leurs voies de convergence. Plutôt que de nourrir nos divergences, on appuie sur les convergences.

dialogue social. Un expert qui se veut juste à l'écoute ou qui ne va pas assez loin dans le questionnement ou qui ne reformulerait pas ce qu'il vient d'acquiescer à chaud, ferait une mauvaise restitution « à froid » parce qu'il n'aurait pas fait les 360, c'est-à-dire le questionnement juste, qui est absolument nécessaire pour apporter également des points de vue complémentaires. Ce que nous faisons tant qu'on peut le faire. Parfois on conseille ; parfois on répond juste tout simplement avec nos convictions.

HC : Vous avez déjà dessiné quelques pistes dans ce que vous dites, mais quels seraient les outils au service de la curiosité dans l'entreprise ?

ES : D'abord travailler par capillarité. C'est avant tout faire du — j'adore ce mot même s'il est en anglais — du *knowledge*, c'est-à-dire le partage des savoirs.

Pour moi, la curiosité, c'est d'abord écouter.

Le meilleur outil, c'est d'avoir du temps — et on court tous après ce temps — pour se raconter des histoires. Pour moi, la curiosité, c'est d'abord écouter et donc écouter quelqu'un qui me raconte des histoires. J'adore qu'on me raconte des histoires parce qu'en me racontant l'histoire de l'autre ou la façon de faire de l'autre, je partage de son savoir et donc forcément, je vais parfois lui dire que je ne savais pas du tout faire comme lui. Par construction, on évolue ensemble et donc, de fait, je vais faire évoluer mes pratiques professionnelles. En tant que dirigeante, ce sont des méthodes sur lesquelles je suis assez attentive parce que ce sont des méthodes simples, utiles, pratiques, très efficaces et très nourrissantes pour tout le monde.

C'est le premier axe sur lequel toute entreprise devrait réserver un temps dit de production et un temps de partage des savoirs. Chez nous, il est quantifié et représente un quart de notre temps ; il est même quantifié en temps productif. Certains disent que c'est trop mais c'est aussi du temps de travail que de se nourrir, d'aller chercher de l'information, de savoir la partager.

Dans nos métiers de conseil, il faut réserver du temps à la formation, à l'apprentissage des savoirs. C'est aussi une autre façon d'aller chercher une curiosité qui n'est pas interne (qu'est-ce que fait l'autre ?) mais externe : se réserver du temps, aller découvrir par la voie de l'apprentissage ou par la voie d'écoute d'autres acteurs, dans des colloques, explorer des sujets qui sont utiles, parce qu'ils évoluent dans le monde dans lequel nous travaillons aujourd'hui.

On est un cabinet de conseil, d'audit, d'expertise sur des volets économiques, sociaux et environnementaux. On travaille sur des sujets éco-financiers, des sujets éco-sociaux et sujets sociaux, environnementaux ; vous voyez bien la diversité dans tous les

secteurs d'activité de la France. J'ose espérer que nos meilleurs experts du nucléaire, de l'énergie ne sont pas ici, dans nos murs, mais sur le terrain pour se renseigner, questionner, auditer. Si un auditeur n'est pas curieux, il faut vraiment qu'il change de métier. Si un conseil n'est pas curieux, il faut qu'il change de métier. Nous, on va le former à ce qui l'entoure, on va lui expliquer comment devenir curieux. L'enjeu est là. Pour le devenir, il faut tout simplement aller se nourrir. Le savoir, l'apprentissage des connaissances, l'économie de la connaissance en général, mais aussi le prendre comme un acquis pour soi, c'est une des façons de rendre l'entreprise curieuse. Et le

*Le savoir, l'apprentissage
des connaissances,
l'économie de la
connaissance en général,
mais aussi le prendre
comme un acquis pour
soi, c'est une des façons
de rendre l'entreprise
curieuse.*

plus important est que la gouvernance d'une entreprise l'autorise, qu'elle s'en exprime et qu'elle l'autorise.

Souvent, en tant que collaborateur, on se restreint en se disant qu'on a déjà pris trop de temps pour tel sujet et donc en se réservant pas le temps de curiosité utile qui, au fond, participe de notre bien-être. On prend cela parfois pour des moments de dilettante. Il ne faut pas !

HC : Au dirigeant donc de donner l'exemple en la matière et de mettre à l'aise leurs collaborateurs sur ce sujet-là. À l'inverse, qu'est-ce qui relèverait dans l'entreprise, selon vous, de l'anti-curiosité, que ce soit des façons de faire, des process, des habitudes à condamner pour permettre cette curiosité de tous ?

ES : J'appelle cela les « lève tôt ». Ce sont des profils qui vous coupent la parole avant même que vous ayez exprimé l'idée innovante que vous auriez eu, aussi folle soit-elle. C'est une forme de punition avant même que vous ayez ouvert la bouche pour raconter une histoire, aussi ludique ou insolite soit-elle. Il faut donc bannir ceux qui d'entre nous ont en permanence un jugement sur le collègue, le voisin, empêchant que des idées émergent, aussi folles soient-elles.

On écoute les idées et si elles sont trop compliquées à réaliser ou trop insolites, on saura le juger à la mise en œuvre. Le pire, c'est quand elles ne s'expriment pas. Je pense qu'il faut, dans la vie professionnelle, réussir à bannir cela.

J'ai eu du mal à l'exprimer il y a de nombreuses années et je suis allée chercher des gens qui m'ont aidée à le faire parce que ce n'est pas aux dirigeants le faire, c'est compliqué à engager. Je me suis alors incluse dans les équipes managériales — alors que j'étais déjà la directrice générale — pour me former comme eux à ces méthodes, pour essayer de détecter ceux qui allait tirer l'entreprise parce que, plus curieux que la moyenne, ils abreuvant les autres. Détecter également tous ceux qui, au fond, sont des analystes ; ceux qui, au

sujet de cette curiosité, se disent « Mais comment va s'y prendre maintenant ? Ça nous fout un sacré le bordel dans l'organisation. Il est hors de question de changer. » Tout le monde se reconnaîtra.

Chacun doit trouver sa place utilement. Il y a ceux qui mènent et ceux qui suivent. Mais tout le monde a son utilité. Il faut donc éviter de se parler avec nos fonctions, mais commencer à se parler avec nos forces et la façon de mener nos processus comportementaux vers la réussite collective.

Je l'ai fait, à des époques où ce n'était pas à la mode, en 2010, 2011, 2012. Je sais que mon organisation a incroyablement progressé à travers ce type de méthodes. Je remercie d'ailleurs les experts externes à notre groupe qui nous ont accompagnés sur ces sujets. Cela nous a vraiment fait passer de cap, cela nous a libérés.

HC : Enfin, que vous évoque la curiosité à titre personnel et comment animez-vous animez la vôtre ? Comment la faites-vous vivre au quotidien ?

ES : Rien n'est acquis. La gourmandise, la curiosité, l'envie. Je suis quelqu'un qui, depuis toute petite, a eu la chance et presque le devoir de me réinventer souvent. J'ai connu des environnements qui n'étaient pas la France quand j'étais toute petite. J'ai appris à écrire, à parler très tard, autour de neuf ans. Donc j'avais le devoir d'être curieuse. Vous savez, quand vous partez avec un déficit à l'entrée, vous êtes forcément plus bosseur que les autres. Mais vous avez surtout ce sentiment qu'il vous manque des bouts sur l'espace, le lieu, le pays sous lesquels vous allez nouvellement évoluer. Je pense peut-être que cela active en tout cas une curiosité.

Je l'ai exercé tout au long de ma vie à travers la création d'entreprises, des projets assez novateurs, en allant ici ou là chercher des projets d'intérêt chez SODIE, chez Yes We Code, dans toutes ces sociétés. En tant que Haut-commissaire en ouvrant la voie de l'innovation lorsque j'ai déployé 15 milliards en France pour porter un modèle d'innovation nouvelle à travers tous les lauréats de l'innovation, c'est comme cela que j'ai décidé d'engager ces projets au profit du savoir et des compétences.

L'avantage de la curiosité est qu'elle nous permet d'être en permanence en mouvement.

L'avantage de la curiosité est qu'elle nous permet d'être en permanence en mouvement, avec l'air du temps et donc d'en prendre et d'en laisser, mais de ne garder finalement que ce qui nous paraît être confortable à titre individuel et collectif. Voilà, je pense que c'est la seule chose qui est à portée de tout le monde.

Et humblement, celui qui est curieux, c'est celui qui accepte de dire qu'il ne sait pas.

HC : Merci Estelle pour ce multiple témoignage, témoignage de dirigeante, témoignage de maman, témoignage à titre personnel, témoignage d'ancienne Haut-commissaire. Beaucoup d'inspiration aussi et on retient bien votre invitation à ne pas se reposer sur ses acquis. Merci beaucoup !

Enregistrement réalisé en juin 2023