



# ENTREPRISE CURIEUSE

*Le livre*

*Préface de Stéphanie Le Quellec,  
Chef 2 étoiles au Guide Michelin*

Une collaboration

*Hector*  
INSTITUT PERSONNE  
et



Le podcast « Entreprise curieuse » a été lancé en juillet 2020 par le cabinet Hector Advisory et l'Observatoire de l'Innovation de l'Institut de l'Entreprise, afin de donner accès au plus grand nombre à des réflexions inspirantes sur l'entreprise et son évolution.

Tous les quinze jours, un invité de premier plan développe sa perception de la curiosité appliquée à l'entreprise et ce qu'elle implique dans son quotidien. Il répond aux questions de Guillaume Azéma, associé-fondateur d'Hector Advisory, et de Hortense Chadapaux, Directrice des Programmes de l'Institut de l'Entreprise, sur le besoin de réinvention et l'intégration de la curiosité comme valeur incontournable des entreprises.

Cet ouvrage restitue, dans l'ordre chronologique de diffusion, les épisodes parus au premier anniversaire du podcast



# Sommaire

Préface.....	5
La curiosité comme moteur de l'entreprise apprenante - Stéphanie Rott, Groupe LVMH .....	6
La curiosité comme guide de l'acheteur - Romaric Servajean-Hilst, KEDGE Business School.....	11
La curiosité comme hygiène de vie - Anne-Sophie Godon, Malakoff Humanis .....	17
La curiosité au service de la santé - Pascal Bécache, Digital Pharma Lab .....	20
La curiosité comme énergie - Sébastien Massart, Dassault Systèmes .....	25
La curiosité comme trait d'union entre dirigeants et leurs équipes- Pierre Clément, Orange .....	28
La curiosité comme antidote au syndrome Titanic - Anne Gilbert, TotalEnergies.....	33
La curiosité comme point de vue sur l'entreprise - Laurent Ladouari, Consultant et auteur .....	35
La curiosité de rendre les autres curieux - Marie-Pierre Aulas, Fondation Dassault Systèmes .....	38
La curiosité à l'état de nature - Xavier Laureau, Les Fermes de Gally.....	41
La curiosité introspective - Thierry Rayna, École polytechnique.....	45
La curiosité comme vecteur d'engagement des collaborateurs - Olivier Leclerc, Safran .....	48
La curiosité comme ligne directrice - Christophe Le Pape, Caisse d'Épargne de Midi-Pyrénées.....	51
La curiosité des enfants, des explorateurs et de la démarche scientifique - Maud Thuaudet, Saint-Gobain .....	55
La curiosité comme boussole des équipes - Frédéric Petitbon, PwC.....	59
La curiosité présente à tous les niveaux de l'entreprise - Pascal Augé, Groupe Société Générale .....	62
La curiosité au service de l'impact - Nicolas Froissard, GROUPE SOS .....	66
La curiosité comme vecteur de réinvention du monde - Charlotte Dennery, BNP Paribas Personal Finance .....	70
La curiosité animatrice de biodiversité - Rémi Maniak, École polytechnique.....	74
La curiosité de créer des ponts - Amaury de Buchet, Greenspace Paris.....	77
Postface .....	82
Remerciements.....	84
À propos .....	85





# Préface



Emprunter certains gestes, avoir l'œil qui traîne, goûter une cerise sur l'étal du marché. Notre métier, c'est comme ça que nous l'apprenons et la curiosité est la vertu première pour se développer. Pour décrocher une deuxième étoile, il m'a fallu lâcher prise, faire évoluer mon équipe, réinventer mon plat signature, le rendre plus direct. En allant observer les autres chefs, j'ai découvert le plus important : ce que l'on aime, vivre intensément et partager, c'est ce qu'il fallait mettre dans ma cuisine ! Pour moi, la curiosité est vitale pour tout chef qui souhaite se renouveler.

C'est vrai dans la cuisine, et c'est encore plus vrai dans le management : par nature notre métier est construit sur la transmission. Et si faire progresser nos équipes est vital, nous devons compléter le management basé sur l'application des consignes en étant curieux de l'autre : qui est-il ? pourquoi fait-il ce métier ? Que veut-il devenir ? ... Alors la curiosité devient un pivot de la relation et enrichit le management. Et nos équipes sont plus engagées dans le projet : pendant la période de crise sanitaire, c'est toute l'équipe qui a voulu contribuer à sa manière, voire à changer de métier, préparer des livraisons, ... la crise a été révélatrice de cette valeur d'ouverture

Mais pour moi, la curiosité c'est un acte de courage ! Courage d'être une femme pionnière dans un monde masculin. Courage de défier les codes de la tradition culinaire française au quotidien. Courage de lancer ma propre entreprise, d'embaucher du jour au lendemain 20 personnes !

À mon départ de *l'Hôtel Prince de Galles*, j'avais des propositions de formidables maisons mais j'ai voulu devenir entrepreneur, prendre mes décisions, avoir le choix de prendre mes risques. J'ai ouvert, un lieu de vie, le restaurant et bistrot *La Scène*, avenue Matignon, où nous avons décroché en quelques mois deux étoiles au Guide Michelin.

J'aime l'idée d'être une chef qui ne rentre pas dans les cases : alors un an après j'ai lancé un nouveau concept, une épicerie/traiteur, *MAM* : une maison de cuisine dédiée à la cuisine de maison, rue Fourcroy dans le 17<sup>ème</sup> à Paris. L'année covid m'a permis de faire le constat simple que ma cuisine de cœur s'emporte très bien chez soi comme au bureau. Être à la table des familles françaises et faire partie de leur quotidien avec des nouveaux produits, une nouvelle équipe, bref une nouvelle entreprise.

Parfois, c'est l'instinct, le feeling, parfois c'est la curiosité qui guide nos démarches et nos actions. Ce sont des traits de caractère différents, je trouve qu'ils vont bien ensemble mais une chose est sûre : le monde mérite qu'on soit curieux.

**Stéphanie Le Quellec**  
**Chef *La Scène***  
**2 étoiles au Guide Michelin**

# LA CURIOSITE COMME MOTEUR DE L'ENTREPRISE APPRENANTE

Stéphanie Rott, Groupe LVMH



**Guillaume Azéma** : Stéphanie Rott est la **Directrice Supply Chain et Production du groupe LVMH**. Après Polytechnique, elle a réalisé un parcours multidisciplinaire dans la direction de la production, des achats et de *supply chain* de L'Oréal. Puis elle a rejoint LVMH qui compte aujourd'hui soixante-quinze maisons dans cinq secteurs du luxe : mode et maroquinerie, distribution sélective, parfums et cosmétiques, vins et spiritueux, montres et joaillerie. Stéphanie Rott est venue nous parler de curiosité dans l'univers du luxe, non pas sur le volet *créativité des produits*, mais sur les autres métiers et fonctions qui existent dans ces groupes.

Les univers dans lesquels vous avez travaillé respirent le luxe et l'exceptionnel. Lorsque nous avons parlé pour la première fois d'entreprise curieuse, avant même de parler créativité, vous m'avez d'abord répondu « apprendre, voir large et travailler ensemble ».

**Stéphanie Rott** : Tout à fait ! Je ne sais pas si mon parcours et mon expérience peuvent être qualifiés d'exceptionnels. Ce qui est certain, c'est qu'effectivement j'adore apprendre. À titre personnel, j'aime être à l'écoute de mon environnement, je suis curieuse de tout ! J'ai vraiment une capacité à me passionner pour beaucoup de choses.

J'ai commencé mon parcours dans la production qui est un lieu d'apprentissage extraordinaire. Nous apprenons tous les jours sur le terrain, en prise avec le concret. Lorsque j'ai évolué dans ma carrière, c'était pour prendre la direction *supply chain* de Sephora Italie ; je n'avais alors jamais fait de *supply chain*, je ne connaissais pas le *retail*, je ne parlais pas italien. Pour moi, apprendre est un moteur incroyable et tout cela part de la curiosité.

6

Lorsque j'ai pris mon poste actuel au sein du groupe LVMH, où je dirige une petite équipe qui travaille en conseil interne, en support des Maisons du Groupe, j'ai également découvert ce que nous pouvons appeler une « organisation apprenante ». J'ai compris qu'au-delà de l'individu et de ses capacités à la curiosité, à l'apprentissage, nous pouvions créer une organisation qui permette à chacun d'être dans cette démarche d'intelligence collective. Aujourd'hui, mon travail est de créer les conditions pour pouvoir apprendre, plus spécifiquement pour les métiers des opérations, du *manufacturing* et de la *supply chain*.

**GA** : Nous avons coutume de dire pour les organisations apprenantes, elles doivent apprendre plus vite que le monde bouge. À votre avis, en quoi cela consiste-t-il ?

**SR** : Cela consiste à proposer tout un ensemble de modules de *training academy* construits d'une certaine manière ; c'est-à-dire que nous faisons très attention à ce que nous appelons la « *learning expérience* ». Ce doit être un vrai parcours expérientiel pour la personne, le candidat ou le collaborateur, proportionnant le plaisir en garantissant la performance en termes d'apprentissage. L'académie est une approche assez classique et mon équipe travaille à produire des modules académiques, à les organiser et à les co-faciliter.

Au-delà de cette mission, il y a tout le travail que nous faisons en support des Maisons pour créer des dynamiques d'intelligence collective, pour permettre aux Maisons de travailler ensemble sur des sujets qui les intéressent et sur lesquels nous créons les conditions afin qu'elles puissent collaborer de la manière la plus efficace possible. Nous apportons aussi des *inputs* de l'extérieur ; pour cela nous sommes impliqués dans beaucoup de réseaux externes : je suis au ComEx d'ASLOG<sup>1</sup>, une personne de l'équipe participe au club Renault Consulting, nous sommes à l'ODASCE<sup>2</sup>, l'organisation la douane. L'approche intelligence collective, c'est pouvoir amener les conditions permettant de travailler en cocréation. Ce n'est pas simplement la somme de ce que chacun de nous apporte au groupe, c'est bien plus que cela.

<sup>1</sup> Association française pour la Logistique

<sup>2</sup> Office de développement par l'Automatisation et la Simplification du Commerce Extérieur





Aujourd'hui, le cœur de notre travail est de permettre aux métiers des opérations chez LVMH d'avoir les conditions pour apprendre plus vite. Mon équipe doit, en premier lieu, être le symbole de cette manière de penser. Elle est donc évidemment constituée de personnes très curieuses, qui fonctionnent en réseau, qui ont plaisir à fonctionner de cette manière-là et qui ont une appétence particulière pour le *learning* et pour, j'ai envie de dire, la philosophie d'intelligence collective !

**GA** : J'imagine que cela se passe dès le recrutement, mais c'est aussi une nouvelle approche par rapport à ce que nous avons l'habitude de voir comme les « hauts potentiels ». Comment cela se passe-t-il pour vous ?

**SR** : J'ai lu récemment dans *Harvard Business Review* une approche qui parlait de classe créative. C'est un concept en opposition à l'approche traditionnelle dont on pouvait sélectionner les hauts potentiels qui regarde les compétences. Cette approche permet d'aller au-delà des compétences académiques en regardant la capacité à la curiosité, la capacité au réseau, la capacité à apprendre, l'appétence à apprendre par soi-même, la compétence à faire interagir les autres entre eux. Ce sont des choses que, de manière inconsciente, j'avais probablement en tête dans les équipes précédentes que j'ai pu constituer, mais qui est encore plus évident dans l'équipe que j'anime aujourd'hui. Cette capacité justement à créer le collaboratif n'est pas que dans cette équipe-là, elle doit devenir et elle est sans doute en train de devenir - et la crise accélère comme plein d'autres choses - une compétence aussi importante que celle de parler anglais.

**GA** : Il y a un autre sujet qui m'intéresse beaucoup quand on parle de d'entreprise curieuse et notamment des grands groupes : c'est comment faut-on vivre cette notion de curiosité de manière extrêmement large ? LVMH, ce sont des Maisons autonomes. Quand on parle de créativité, ce qui est nécessaire probablement pour faire revivre les univers de marque, comment fait-on quand on est dans une fonction Groupe pour générer cette curiosité, animer des gens qui, dans leur mode de fonctionnement, fonctionnent de manière autonome ?

**SR** : La créativité de chaque Maison et de son univers est, pour moi (et c'est aussi pour cela que j'ai rejoint le Groupe) probablement une des clés de la réussite du Groupe. C'est cette autonomie-là qui permet aux personnes qui rejoignent les Maisons d'être fortement en responsabilité, plus que dans un Groupe qui aurait beaucoup d'organes de centralisation. Cette autonomie des Maisons dans leur vision stratégique, tout comme dans la construction de leur *P&L*, l'exécution de leur *business* de A jusqu'à Z nous permet aujourd'hui d'attirer les meilleurs. Dans cet univers-là, notre équipe peut justement participer à promouvoir « l'apprenance », la curiosité. On crée les conditions pour aider l'organisation, pour aider le Groupe à se développer en termes de connaissances et de pratiques et à les mettre en œuvre au sein des Maisons. Notre dimension-clé est notre capacité à être très, très proche de ces Maisons, très en confiance. Nous sommes en contact rapproché avec chacune d'elles, avec les personnes à la tête des opérations, des *supply chain*, et de production pour connaître au cœur leurs sujets de préoccupation. En fait être connectés à tout cela et être connectés aussi à toutes ces questions-là à l'extérieur du Groupe, avoir ce nez, cette intuition pour pouvoir identifier les sujets qui font sens et les sujets qui vont pouvoir rassembler un certain nombre de Maisons et qui seront être créateurs de valeur : cela doit être la première chose qu'on apporte, cette capacité d'être avec ces Maisons sur les bons sujets.

On doit ensuite savoir mettre en œuvre ces sujets de la bonne façon. À chaque fois, il faut réfléchir : est-ce l'objet d'un call avec quelques personnes expertes avec un échange de *practices* ? Est-ce qu'on est sur quelque chose de plus large parce qu'on est plutôt sur thématique de prise de conscience avec des intervenants extérieurs ?

Je prends l'exemple du Brexit. Quand il s'est agi à l'époque d'adresser le sujet avec peu de gens qui savaient – c'est toujours le cas aujourd'hui - à quoi cela allait ressembler, plutôt que de contracter une boîte conseil qui n'appréhende qu'un bout du sujet, on a cherché huit experts de la douane, de la logistique, du juridique du réglementaire, du *corporate affairs* dans quarante divisions du Groupe et on a organisé une émission de radio, un petit peu comme aujourd'hui. J'étais l'intervieweur de ces huit experts avec deux-cents personnes connectées qui avaient l'opportunité de commenter, de poser leurs questions. Cette communauté existe toujours, elle continue à commenter, à s'entraider sur le sujet du Brexit. Sur un autre sujet, on va déclencher



un PoC<sup>3</sup> dans une Maison et cela va bénéficier à toutes les autres. La clé est non seulement d'identifier les bons sujets mais également la façon dont on les appréhende.

Nous commençons par *drafter* comment adresser le sujet au sein de notre équipe, mais ce ne sont que les premières lignes. Notre manière de travailler est toujours en co-design, on intègre toujours au moins une ou deux personnes des Maisons, voire plus, pour réfléchir ensemble à la meilleure manière d'appréhender telle ou telle thématique suivant le niveau de maturité, suivant ce qu'on veut en faire, suivant ce que les Maisons veulent en faire plus exactement. C'est tout cela qui permet aujourd'hui d'avoir cette dynamique et qui permet de susciter et d'alimenter la curiosité, l'apprentissage au sein des Maisons parce que nos Maisons sont toutes autonomes mais les plus importantes d'entre elles en termes de résultat et de *staff* sont finalement assez *lean*. Les personnes au sein de ces Maisons ont beaucoup de sujets à traiter, beaucoup de responsabilités, beaucoup de missions à adresser. En connaissant les sujets en train d'émerger, on se rend compte de ceux sur lesquels on a peut-être quelque chose à faire. Notre place est d'être un *sparring partner* des Maisons.

**GA :** Pouvez-vous nous citer un projet récent sur lesquels vous avez travaillé de cette manière pour comprendre jusqu'où on peut aller dans ce mode de fonctionnement, à la fois très décentralisé et, en même temps, qui sait très bien réunir pour travailler sur des sujets concrets ?

**SR :** C'est le sujet qu'on appelle chez LVMH la *Client Delivery Experience*. C'est un sujet particulier parce qu'on va même un cran plus loin que la collaboration pour apprendre plus vite ensemble. C'est un projet qui va concrétiser le fait d'opérer ensemble, ce qui est assez rare chez LVMH.



Stéphanie Rott

Il y a quelques mois, dans le cadre des projets de transformation omnicanale, des Maisons nous ont approchés sur le *last mile*. Très clairement notre sentiment est qu'il n'est pas adressé de la bonne manière dans nos Maisons. Nous avons créé des lieux propices aux d'interactions, des forums collaboratifs de grande taille, puisque on a une réuni une vingtaine de Maisons deux fois de suite sur un jour un jour et demi, avec les fonctions de *customer experience*, de *retail*, de *digital*, de *supply chain*, d'IT, de finance pour tout d'abord faire prendre conscience collectivement de l'urgence du sujet en disant clairement dit qu'on n'est pas au niveau de l'expérience client telle qu'on l'a construit dans les Maisons. Nous avons aussi parlé de l'urgence d'agir ensemble car, si on veut inventer quelque chose qui n'existe pas sur le marché et qui soit viable à tous les sens du terme, « *sustainable* » à tous les sens du terme, un des prérequis est la mutualisation et la co-construction des moyens. Le dernier forum nous a permis aussi de voir que, au-delà de vouloir aller vite, de vouloir y aller ensemble, on regardait dans la même direction. Ce qui est quand même une très bonne nouvelle ! Donc à travers des *workshops*

entre Maisons, avec différentes fonctions représentées tout en interrogeant chaque Maison sur ce qu'elle voit comme *Client Delivery Experience* à travers son ADN, son image, son univers - on l'a fait vraiment exprimer par rapport à elle-même - on se rend compte que l'on retrouve les cinq mêmes ambitions dans l'expérience rêvée par toutes les Maisons. C'est une très, très bonne nouvelle parce qu'on veut aller vite, on veut y aller ensemble mais surtout (et ça tombe bien) on veut aller dans la même direction.

Aujourd'hui, après avoir construit un premier *cost model*, avoir réalisé un *workshop* permettant à la Maison de travailler son expérience spécifique, on en est à construire les moyens de cette expérience, donc les moyens communs qui vont consister à travailler avec un *provider* en particulier, avec un livreur – qu'on peut appeler *groom* ou *sales driver* – et avec qui on va co-designer l'expérience. C'est donc est un des moyens. On doit aussi pouvoir développer une plateforme digitale permettant que tout l'univers des boutiques, le client,

<sup>3</sup> Proof of Concept (preuve de concept ou démonstration de faisabilité)





le *call center*, tout le monde se retrouve dans un univers que nous appelons « *Always in touch* ». Et, puisqu'il s'agit d'un nouveau service, il faut aussi *designer* une petite une petite équipe support qui permettra que tout se passe au mieux entre nos boutiques, nos *supply chains*, les *call centers*, les clients bien sûr, les livreurs, les *providers*, etc.

C'est un exemple de réflexion transversale menée maintenant depuis quelques mois et qui est en train de s'accélérer, cette crise ayant aussi de belles opportunités pour construire quelque chose vraiment ensemble, en allant jusqu'à construire des moyens communs qui permettront ensuite une expérience spécifique à la Maison.

**GA :** Cet exemple montre – et c'est une des questions que j'ai depuis longtemps - que la curiosité, l'innovation, ce n'est pas seulement un mot qui appartient aux fonctions marketing, aux fonctions de création de produits, *a priori* dans un groupe de luxe où cette dimension-là est extrêmement puissante et c'est normal, mais que des fonctions moins visibles, du point de vue du consommateur en tout cas, ont un rôle essentiel à jouer pour faciliter le parcours de l'utilisateur, faciliter l'expérience client en général et sont vecteurs d'énormément de valeur. Que conseillerez-vous aux personnes qui sont dans des métiers moins visibles et moins responsables de l'innovation mais qui veulent participer à cette innovation : est-ce que c'est normal qu'ils y participent ?

**SR :** Moi qui travaille dans les opérations depuis le début de mon parcours professionnel, j'ai eu très tôt tendance à dire qu'il n'y a pas de métier support, de métier *back office*. En fait je ne supporte pas cette expression. Je pense qu'on sera dans le collaboratif et, encore une fois, les accélérations de cette crise vont nous y aider, la Société d'aujourd'hui étant aussi beaucoup plus comme cela - ce qui est une bonne chose. Au fond, c'est une équipe qui réussit quelque chose, c'est une équipe qui parvient effectivement à une expérience client, c'est une équipe qui parvient un résultat d'entreprise. Je n'ai jamais hiérarchisé une fonction par rapport à une autre. La *supply chain* en particulier a souvent été réduite à une fonction logistique de « pousse-colis » mais je pense que plus personne ne le fait aujourd'hui

La *supply chain* aujourd'hui, grâce encore une fois à la crise, est perçue comme éminemment transversale, un vecteur de collaboration au sein de toute l'entreprise – et pas seulement avec les clients – pour construire l'expérience client main dans la main avec toutes les autres fonctions. En fait il n'y a pas une fonction qui soit moins importante qu'une autre. Quand les fonctions travaillent bien ensemble, en bonne intelligence, elles sont perçues chacune au même niveau et on obtient de meilleurs résultats. La Société d'aujourd'hui, les générations d'aujourd'hui sont beaucoup plus naturellement dans le mode collaboratif et vont sans doute nous aider à transformer cette vision-là. Cela signifie aussi que chacun est en charge et responsable, quel que soit son métier, sa fonction et doit travailler ainsi, en mode très collaboratif et avoir toujours cette approche d'apprendre, cette curiosité, pour s'assurer que justement le *scope* dont il est en charge soit toujours porté au meilleur endroit avec « un coup d'avance » et pas un coup d'avance tout seul dans son coin, mais un coup d'avance ensemble avec les autres au sein de l'entreprise. C'est vraiment le propre de l'innovation et même de la co-innovation parce qu'on travaille et on avance ensemble, pas en mode séquentiel mais ce que d'autres appellent mode agile ou environnement complexe. Chacun peut ainsi contribuer en ayant une vision très large des impacts de ses actions et de ses missions. Non, l'innovation, ce n'est pas que le produit ; l'innovation, c'est une relation tout au sein de l'entreprise, en *end-to-end* qui peut être de tout ordre : sur les *process*, sur l'organisation, sur la manière d'appréhender les équipes, sur les systèmes, sur beaucoup de sujets 4.0. L'innovation est partout et c'est plutôt une façon de dire qu'on n'est pas statique ; on ne peut d'ailleurs pas être statique aujourd'hui.

Même dans les groupes de luxe, l'innovation concerne tout le monde ; on travaille tous au service du client et du service et de la qualité que l'on souhaite lui amener. Plus que jamais évidemment dans un groupe de luxe, puisque nos Maisons sont dans une proposition aujourd'hui d'offres, de produits qui doit savoir surprendre, savoir effectivement donner le ton, qui, en tout cas, on ne doit pas être suiveur. Elles se doivent justement de porter un regard, de donner une proposition, évidemment d'être dans la création, dans l'innovation.

Cela veut dire qu'au-delà du *designer* d'une Maison, d'une équipe créatrice qui est purement sur le produit, toute la Maison, toutes les parties prenantes de la Maison et, encore une fois y compris l'écosystème de



fournisseurs, doit être dans cette tension-là, dans cette exigence-là, dans cet excellence-là, sinon ça ne serait pas possible.

**GA :** Au moment où on enregistre, on est encore confinés, on se rend compte que cette crise sanitaire a des impacts incroyables sur toutes les entreprises et qu'elle nous force à traiter le *business as unusual*, donc on est vraiment dans un mode-là très différent de d'habitude. Est-ce que ce moment, qui force certains secteurs à se réinventer, est peut-être nécessaire pour recréer de la curiosité ? Est-ce qu'on a besoin d'être en crise pour se réinventer, pour activer cette curiosité ?

**SR :** J'aimerais dire que non. On n'a pas besoin d'être en crise parce que je ne nous souhaite pas collectivement de vivre ce genre de période régulièrement.

**GA :** On est bien d'accord !

**SR :** En premier lieu pour les conséquences terribles qu'elle est déjà en train d'avoir et qu'elle va avoir pour un certain temps à titre collectif et à titre individuel. Maintenant, force est de constater que, oui, les moments de crise sont des accélérateurs incroyables et on a tous vu la créativité de dingue que cela a déclenché, la créativité basée sur la collaboration. Et c'est ce que j'ai adoré. C'est-à-dire que, oui, il y a de l'innovation, des idées incroyables et quand on les prend toutes individuellement, tout ce qui a pu être mis en place dans nos Maisons, cela n'a jamais été le fait d'une personne, d'une fonction. Cela a été possible car cela s'est fait de manière très naturelle et en collaboration, en transversalité, à plusieurs. Ce que j'ai beaucoup aimé, en fait, c'est de voir accélérer cette approche de la créativité, de l'innovation en collaboration et je pense que c'est cela qui fait que cela marche. C'est là, la vraie réussite. C'est un des apprentissages de cette crise que l'on va garder et c'est une très bonne chose, je pense.

Cependant, j'entends déjà beaucoup d'esprits qui disent « mais, au fond, ça veut dire qu'on sait tout faire en trois secondes ». Pour l'opérationnelle qui vous parle, son sang ne fait qu'un tour. Oui, j'adore l'agilité que je vois, j'adore la collaboration intense, j'adore tout cela. Maintenant il faut juste être extrêmement honnête sur le coût que cela a et le fait qu'aujourd'hui on a quand même de équipes, des personnes qui travaillent dans un mode qui n'est pas tenable. Donc il faut savoir aussi rendre cela robuste et, oui, il n'est pas possible d'aller sur tous les sujets à cette vitesse-là, tout le temps en parallèle. En revanche, se dire qu'il y a des choses qu'on a su faire rapidement parce qu'on a décidé d'aller à l'essentiel et donc peut-être arrêter de couper les cheveux en quatre, faire simple et efficace, c'est très bien que cela reste. Cela peut nous aider à travailler plus simplement demain et en collaboration.

10

Donc, pour être curieux, apprendre plus vite que le monde ne bouge, si possible apprendre à plusieurs, c'est fondamental, c'est le maître mot qu'il faut garder de notre discussion. Probablement aussi savoir observer, que ce soit en mode de crise ou ailleurs, où on va trouver les vrais relais de créativité, les vrais relais d'innovation pour plus tard.

**GA :** Je suis parfaitement d'accord ! Je ne sais pas apprendre si ce n'est apprendre des autres. Merci beaucoup Stéphanie pour cet échange et très bonne continuation. J'espère effectivement qu'on va très rapidement sortir de cette crise et se revoir. Merci !

**SR :** Merci beaucoup Guillaume, avec plaisir !

*Entretien réalisé en mars 2020*





**Guillaume Azéma :** Romaric Servajean-Hilst est **enseignant-chercheur et entrepreneur**. Il est **professeur à KEDGE Business School** où il dirige le Master Achats Internationaux et Innovation (MAI) à destination des professionnels. Après ses études à l'ESSEC, il a commencé sa carrière dans le luxe, puis dans la course au large et a ensuite travaillé plusieurs années dans le conseil en stratégie et le *change management*. À la suite de cette expérience, il s'est lancé dans une thèse de doctorat à l'École polytechnique sur l'innovation collaborative en *B-to-B*, tout en créant sa propre entreprise afin de financer sa thèse. À travers ses recherches, il s'intéresse notamment au rôle et à la place de la fonction Achats dans l'innovation, sur son besoin de réinvention. Il a écrit et co-écrit plusieurs ouvrages, parmi lesquels *Collaborer pour innover* et *Les dynamiques de la co-innovation*.

Avant de parler d'innovation et de curiosité dans la fonction Achats, pourriez-vous nous décrire ce métier aujourd'hui ?

**Romaric Servajean-Hilst :** La fonction Achats aujourd'hui est une fonction qui a tout son poids et toute sa légitimité dans les entreprises, notamment industrielles, puisque jusqu'à 80 % du budget d'une entreprise peut être réalisé avec des fournisseurs externes. Les personnes qui s'occupent de ces fournisseurs externes sont les acheteurs, les managers achats, les directeurs achats, etc.

C'est une fonction en train d'évoluer, qui cherche à sortir d'un rôle purement opérationnel pour gagner ses lettres de noblesse et qui essaie d'accéder au comité exécutif. Elle y a sa place mais doit encore la gagner, notamment dans les comités exécutifs des grands groupes, voire de certaines PME.

11

Pour décrire cette fonction Achats, nous pourrions nous appuyer sur ses priorités – et notamment celles que nous avons relevé à travers l'observatoire des Achats et de l'Innovation que j'ai monté à KEDGE. Ce qui est demandé à la fonction Achats, c'est d'abord l'amélioration des performances financières, de la rentabilité des ressources externes venant des fournisseurs et du *cash* lié aux achats de produits et services venant de l'extérieur. Pour faire plus simple la réduction des coûts est la priorité numéro un de la fonction Achats dans les industries de biens comme de services.

La seconde priorité de la fonction Achats est de gérer les relations avec le panel des fournisseurs. Puis viennent des priorités liées au respect des règles et des procédures d'achat : consultation de plusieurs fournisseurs, demande et négociation de prix, vérification des réglementations ISO, REACH<sup>4</sup>, RGPD, conformité légale, etc.

La priorité suivante est d'éviter la rupture de la chaîne d'approvisionnement. C'est une problématique que nous allons trouver classiquement dans les industries sous tension (la pharmacie, la grande distribution, l'automobile, etc.) d'où l'importance de la fonction Achats pour aider à limiter d'éventuelle rupture des chaînes d'approvisionnement. C'est un point qui a été particulièrement mis en exergue avec le covid.

En revanche, pour pouvoir gagner sa place comme acteur central de la stratégie de son organisation, la fonction Achats manque encore très largement de ressources et de temps. C'est un point qui apparaît très clairement dans notre observatoire comme dans de nombreuses autres études. En effet, la réduction des coûts a souvent été appliquée également au personnel des achats ; souvent lorsque la fonction Achats s'occupe de 80% du budget d'une entreprise, elle correspond à moins de 5 % de son personnel. La fonction Achats mériterait d'avoir plus d'attention et plus de personnes pour pouvoir vraiment améliorer la valeur ajoutée qu'elle peut apporter à l'entreprise.

<sup>4</sup> Règlement européen (règlement n°1907/2006) entré en vigueur en 2007 pour sécuriser la fabrication et l'utilisation des substances chimiques dans l'industrie européenne.



**GA :** La fonction Achats contribue parfaitement à la compétitivité de l'entreprise. L'innovation, la curiosité sont des sujets qui devraient être assez naturels chez elle pour continuer d'augmenter cette contribution à la compétitivité. Quel est le sentiment aujourd'hui que vous constatez dans les populations d'acheteurs quand on leur parle de curiosité, d'innovation ?

**RSH :** Une grande envie d'innover, d'être curieux mais aussi très souvent une grande frustration de ne pas avoir le temps, ou de ne pas avoir les outils pour innover, pour être curieux.

Pour mettre en perspective fonction Achats et curiosité, la fonction Achats peut être curieuse parce que c'est une fonction jeune. Elle a moins de 50 ans et elle a commencé à s'intéresser à l'innovation véritablement dans les années 80, dans le monde de l'automobile, et particulièrement au Japon, notamment chez Toyota où l'on se demandait comment mieux collaborer entre un client et un fournisseur en avance de phase. Puis, cette fonction a commencé à avoir ses lettres de noblesse sur le sujet, toujours dans l'automobile, vers la fin des années 90, notamment avec le projet de la Twingo qui a été mis en place par des nouvelles méthodes type le *design-to-cost*, c'est-à-dire le fait d'essayer de demander à ses fournisseurs d'atteindre un coût fixé à l'avance, et donc de pouvoir faire preuve de créativité sur les manières d'atteindre le prix et non pas de dire « quels sont vos prix et réduisez-moi les coûts », mais vraiment les impliquer dès l'amont. Les acheteurs ont fait partie intégrante des acteurs-clefs de ces projets.

Enfin, depuis une dizaine d'années, vous avez une nouvelle catégorie d'acheteurs, les acheteurs-innovation. Ils forment une partie de la population Achats, encore très minoritaire, et se dédient à l'innovation exploratoire, à l'amont de l'innovation. Ils sont présents dans un certain nombre de grands groupes dans les services comme dans les produits manufacturés. Ils sont de plus en plus nombreux depuis presque cinq ans, en lien avec la transformation même de la fonction Achats, à sa digitalisation. Ces acheteurs-innovation travaillent sur les relations avec les fournisseurs mais aussi en interne en accompagnement dans l'adoption des méthodologie nouvelles du type méthodes agiles, *design thinking*, en essayant de diffuser cela au sein des populations Achats mais aussi Innovation. C'est encore quelque chose de très naissant, mais nous voyons cette curiosité, à KEDGE, avec les étudiants du Master Achats Internationaux et Innovation, que ce soit en formation initiale ou en formation continue : nous sentons très fortement cette motivation, cette assiduité aussi aux cours et cette participation de nos apprenants. Nous espérons ainsi participer à la diffusion de cet esprit de curiosité de l'acheteur puisqu'on croit beaucoup au fait qu'ils peuvent contribuer déjà aujourd'hui à la valeur ajoutée économique comme sociétale apportée par les ressources externes, mais ils sont également un levier pour apporter de la valeur innovante. Et, en plus, lorsque l'acheteur innove et participe à l'innovation, c'est aussi une part très plaisante du métier.

12

**GA :** La Twingo est un exemple qui parle aux gens de notre génération mais pour les plus jeunes, cela va être un exemple légèrement plus vieux. Qu'est-il arrivé comme tentatives plus récentes en termes d'innovation dans ces fonction Achats et dans la relation fournisseurs ?

**RSH :** Dans la relation fournisseurs, les choses les plus récentes vont plutôt être le lien avec les start-up. Le fait que cette population d'acheteurs-innovation soit en capacité de faire le lien avec les start-up et travaille sur l'*open innovation*, c'est-à-dire depuis la définition des campagnes de *sourcing*, la définition des cibles d'innovation. Le fait d'aller chercher des fournisseurs distants, des fournisseurs inconnus de l'entreprise sur des technologies qui étaient elles-mêmes inconnues des experts internes de l'organisation peut se faire grâce aux acheteurs-innovation. Le fait de les ramener en interne, de les accompagner pour faire en sorte que le *matching* puisse se faire parce que, lorsque vous avez une technologie nouvelle, il faut pouvoir trouver les personnes qui sont prêtes à reconnaître sa valeur, puis à l'absorber. Il faut trouver les moyens de connecter l'externe avec l'interne sur des sujets nouveaux. Et cela est très souvent fait grâce aux acheteurs-innovation. Un dernier rôle est d'accompagner la contractualisation, d'accompagner les juristes, d'accompagner les personnes de la R&D, d'accompagner les personnes du marketing, et d'accompagner également les start-up à essayer de trouver un contrat qui soit le plus adapté, le plus sur-mesure possible pour faire en sorte de mettre en place une relation de confiance entre les start-up ou les grands groupes, même parfois les start-up et les PME. Et ce rôle de pivot entre la start-up et le grand groupe, joué par les acheteurs de manière performante est peut-être quelque chose d'assez nouveau.



**GA :** À vous écouter, si je suis un tout petit peu poil à gratter, nous avons l'impression que c'est la start-up ou en tout cas le partenaire, le fournisseur, qui va être force de proposition et qui va faire bouger l'entreprise elle-même. J'exagère ou il y a quand même du vrai dans ce que je dis ?

**RSH :** Vous ne n'exagérez pas. C'est ce qu'il y a de plus visible. Puisqu'en fait, il y a tout un travail de l'ombre, lorsqu'on travaille sur l'innovation collaborative et notamment sur des sujets exploratoires, qui est celui de préparer le terrain. C'est-à-dire qu'avant d'être en capacité de reconnaître une start-up, il faut déjà, « savoir ouvrir les chakras », être prêt à accueillir l'inconnu, être en capacité de repérer des start-up et des start-up qui soient innovantes et, aujourd'hui, il y a quand même une bousculade. À la fois il y a beaucoup de start-up qui se créent mais également beaucoup de concours et beaucoup de demandes de start-up, donc il faut être en capacité d'attirer les start-up et surtout d'attirer les bonnes. Toute cette partie non visible de l'iceberg est absolument énorme, en amont, pour préparer un terreau qui soit fertile à une bonne relation.

Ensuite, une fois la start-up repérée, il faut faire en sorte qu'il y ait un bon *matching* avec les parties prenantes internes. Ce n'est pas parce que j'ai vu une start-up dans un journal ou qui a répondu à un concours, que je vais avoir forcément quelqu'un de la R&D qui va avoir envie de travailler avec elle. Particulièrement, si cette start-up est d'un domaine de connaissance très éloigné de celui de mon organisation, même si les fonctionnalités recherchées sont les mêmes, il va falloir faire tout ce travail en fait de marieuse entre la start-up et la R&D.

Ensuite, il va falloir être créatif sur les modalités de collaboration et essayer de trouver comment cela peut matcher. Ce dont nous nous apercevons sur ce type de sujet, qui est encore un nouveau niveau de créativité au niveau des contrats avec des modalités de collaboration, c'est que la start-up n'y connaît rien en juridique, et au niveau *business* elle se limite souvent à son domaine d'activité ; et une start-up étant une entreprise qui n'a pas trouvé son modèle économique, souvent elle n'est pas positionnée clairement là-dessus. Elle a donc souvent besoin d'aide pour monter une relation contractuelle correcte.

En face, la personne de la R&D connaît sa technologie mais ne connaît pas le *business* et encore moins le droit. Le juriste, lui, va connaître le droit et savoir faire des contrats qui sont juridiquement justes mais, en termes de *business*, le sont-ils ? Ce n'est pas son domaine d'application, ni son métier.

Et c'est là que l'acheteur, et particulièrement l'acheteur-innovation va jouer le rôle de catalyseur de l'ensemble de ces énergies en essayant de faire le pivot entre elles. Cela demande donc tout un travail de l'ombre, qui n'est absolument pas visible.

Un peu plus tard, lorsque le projet réussi, ceux qui vont être mis en avant, ce sont la start-up, la créativité de la start-up et puis éventuellement la créativité de la R&D. Mais tout le reste, qui n'est pas visible, est assez compliqué à communiquer et on va donc éviter de communiquer dessus.

Un cas que je rencontre assez régulièrement, concerne des acheteurs-innovation qui vont trouver les idées à l'extérieur, qui vont les ramener et monter des projets avec des start-up ou des laboratoires de recherche et des personnes de R&D avec, quelques mois plus tard, un brevet qui sort de cette idée. La plupart du temps, l'acheteur n'est pas sur le brevet. Cela est peut-être très frustrant pour l'acheteur, mais c'est la preuve qu'il a bien fait son travail, qu'il a été en capacité d'accompagner « l'enfant innovation » jusqu'à sa vie adulte, d'avoir pu susciter des idées nouvelles et faire en sorte que les autres se l'approprient ; et ils se sont tellement approprié l'idée que l'acheteur est oublié dans sa part créative. Pourtant, il a sa place.

**GA :** Finalement, la mission d'acheteur aujourd'hui est d'établir des relations, de chercher des idées, de faire l'entremetteur avec les fonctions internes de l'entreprise et ses fournisseurs. Je vais peut-être prendre le



Romaric-Servajeau-Hilt





sujet par un petit bout, mais ne sommes-nous pas dans une situation où il faudrait commencer par changer le nom de l'intitulé du poste ?

**RSH :** Ce sont des questions que nous nous posons. L'acheteur en innovation qui est d'ailleurs le terme que nous avons forgé avec des collègues : qui est « l'acheteur-innovation » et « l'achat-innovation ». Est-ce l'acheteur-innovateur ? Est-ce l'innovateur relationnel ? C'est également un terme que j'ai employé. Mais là, je conserve le titre d'acheteur qui a toute une palette des compétences *hard* : des compétences techniques de gestion des risques, de connaissance des marchés, d'analyse des modèles économiques, de connaissance des contrats, là où les achats sont particulièrement légitimes. C'est là qu'un oxymore se forme, parce qu'en effet, la plupart de la population des achats est tournée vers de l'exploitation plutôt que vers de l'exploration de nouveaux domaines. Mais en prenant la palette des *hard skills* des acheteurs et en l'adaptant au monde de l'innovation avec une dose de curiosité supplémentaire et une dose de risque supplémentaire – et peut-être aussi des attitudes différentes qui appartiennent plus au domaine de la collaboration et de l'innovation –, à ce moment-là, on arrive à faire ce poste. Mais c'est vrai que cette question du terme se pose ; nous sommes est en train d'y travailler.

**GA :** Nous avons parlé de l'acheteur-innovateur. Aujourd'hui quel est le rôle de l'entreprise pour faciliter ce passage, cette transformation de l'acheteur, je dirais, historique à cet acheteur-innovateur ?

**RSH :** La première chose, c'est de pouvoir prendre conscience que la fonction Achats a pleinement son rôle dans la gestion des ressources externes de manière très large et pas uniquement sur un point de vue financier, mais sur un point de vue de valeur ajoutée et de valeur ajoutée créative et innovante. C'est la première chose : prendre conscience. Seconde chose, c'est de prendre conscience que pour réussir à faire cela, il faut être prêt à ce qu'il y ait des acheteurs qui continuent à faire leur travail, comme d'habitude, d'optimisation mais également être prêt à développer une partie des achats, même minime, qui soit spécifique et spécialisée sur les questions d'innovation à divers stades de maturité. Et pour cela, il faut leur donner du temps et de la confiance également.

14

**GA :** Est-ce qu'il y a des environnements qui sont plus particulièrement propices à ce développement, à cette évolution – peut-être pas forcément transformation puisqu'on dit bien que l'acheteur doit garder son travail d'optimisation, mais doit aussi trouver du temps pour aller chercher et devenir innovateur ? Et que conseiller à une entreprise qui doit faire passer ce cap-là ?

**RSH :** J'aimerais juste préciser que l'idée est de séparer les populations. C'est-à-dire vous allez avoir des acheteurs qui vont travailler sur l'optimisation, et éventuellement lorsqu'ils vont s'intéresser à l'innovation, ils vont plutôt se focaliser sur l'innovation incrémentale et puis des acheteurs vraiment dédiés à l'innovation. Il est extrêmement compliqué de faire à la fois de l'optimisation et de l'innovation. C'est quelque chose qui, psychologiquement, est quasiment impossible puisque cela demande une très forte schizophrénie de passer d'une attitude d'optimisateur, d'exploiteur à une attitude d'explorateur.

Il faut en premier lieu, pouvoir séparer les populations tout en les faisant travailler très intimement et jouant sur les complémentarités des uns avec les autres.

Ensuite pour revenir sur votre question d'environnement travail, oui le contexte de travail est quelque chose de particulièrement important dans « l'innovativité » et la capacité des individus à se transformer et accompagner la transformation de ces entreprises.

Dans une étude que je suis en train de réaliser avec Briec du Roscoät, chercheur en psychologie et entrepreneur, où nous travaillons justement sur les profils des innovateurs et leurs contextes de travail, nous nous apercevons que, dans les entreprises comme dans le secteur public, il existe plusieurs contextes de travail qui sont plus ou moins favorables à l'innovation.

Chose que nous allons retrouver aussi dans le monde des achats, c'est-à-dire que vous avez un contexte extrêmement favorable où vous avez la direction qui dit « on va innover, on va innover avec les achats et on met les moyens pour » et tout le monde est aligné pour essayer d'innover avec les achats. Dans un autre côté, l'environnement complètement fermé : personne ne reconnaît la valeur des achats dans l'innovation ; aucun dispositif n'est prévu, aucun temps n'est octroyé, aucun objectif n'est donné aux acheteurs. Et puis





vous avez des entre-deux. Un entre-deux plutôt favorable où il va y avoir une déclaration très générique, avec, par exemple, une communication disant « les achats doivent innover », et vous avez la chance d'avoir un ou deux directeurs des achats qui y croient et qui, dans leur coin, vont encourager leurs équipes, protéger une ou deux personnes dans leurs équipes pour qu'elles puissent développer l'innovation. Et c'est là que nous voyons la plupart du temps des entreprises – dans l'aéronautique, dans la pharmacie, dans la banque également – réussir à créer des fonctions achats innovation qui aient des succès avec la R&D.

Vous avez également un autre profil de contexte de travail qui peut apparaître très favorable, c'est-à-dire la direction dit « on va innover avec nos fournisseurs, les achats sont importants » avec éventuellement des postes d'acheteurs-innovation, d'acheteurs avancés dédiés à l'innovation. Mais le management intermédiaire est complètement rétif à cette innovation et ne va absolument pas aider à ce qu'il y ait une transmission et vraiment aider les équipes sur le terrain à se déployer. Ce sont des situations qu'on va trouver dans les achats, mais également chez les intrapreneurs. C'est assez intéressant de faire ce parallèle entre les intrapreneurs et les acheteurs-innovation. Ce sont des situations où on va retrouver des déclarations à très haut niveau, très intéressantes, des dispositifs en faveur de l'innovation ou de l'intrapreneuriat qui sont mis en place, mais où le management intermédiaire va bloquer, ce qui fait qu'entre les volontés et les retours disponibles, il n'y a pas cette courroie de transmission qui fait que ça peut être un succès. Cela soulève aussi beaucoup de questions sur la capacité de certaines personnes, de certains profils à être en mesure d'innover, de sortir des carcans. Et, en même temps, on sait aussi que l'innovation parfois peut germer un peu partout dans l'entreprise.

**GA :** Merci beaucoup Romaric en tout cas pour cet éclairage. J'ai une dernière question. Nous sommes en ce moment en train de vivre une crise sanitaire globale qui a des impacts qui s'aggravent de jour en jour, nous le voyons dans les médias. Cela nous force beaucoup et nous avons beaucoup d'exemples d'entreprises qui ne font plus comme elles ont toujours fait. Pensez-vous qu'il faut passer dans un mode de crise pour être en mesure de vraiment déclencher l'innovation et la curiosité dans l'entreprise et dans la fonction Achats notamment ?

15

**RSH :** Non, en revanche, je pense que la crise a plutôt été un révélateur de ceux qui avaient la volonté et de ceux qui n'avaient pas la volonté d'enclencher ce changement. Nous avons vu à la fois des entreprises pendant la crise accélérer et se dire « Non, attention, nous ne nous mettons pas au chômage partiel, l'activité ralentit c'est donc peut-être le moment, Messieurs les acheteurs, Messieurs les innovateurs, de commencer à réfléchir sur ce qui ne va pas. Comment est-ce qu'on va améliorer nos procédés pour être plus efficaces un peu plus tard. Et puis ce serait peut-être l'occasion de se remettre à jour, de relire de la littérature scientifique, d'aller plonger dans les bases de données que nous avons accumulées depuis cinq ans pour essayer de voir s'il n'y a pas des pépites que nous pourrions ressortir. »

C'est peut-être également le moment de voir comment nous pouvons être un peu plus frugal, le moment de créer des nouvelles alliances, on l'a vu entre Schneider, PSA, Valeo et Air Liquide pour créer des nouveaux respirateurs.

C'est donc là plutôt un révélateur de ceux qui étaient déjà dans le bon état d'esprit. Cela a peut-être été une accélération, cela a peut-être été finalement la confirmation. J'espère en tout cas que cela a généré des jalons pour qu'ils soient capables de dire « Regardez, ils ont été capables de réagir correctement pendant la crise, d'innover peut-être même encore plus et finalement d'innover peut-être plus rapidement et plus frugalement » ; donc c'est là où cela a été une opportunité.

Et puis, vous en avez d'autres qui, au contraire, ont fermé les services et n'ont pas pris en compte la force créative des acheteurs comme des innovateurs et, à ce moment-là, il faut peut-être se poser la question de la place véritable de l'innovation dans ces entreprises.

La gestion de crise, est-ce uniquement répondre à court terme à des enjeux court terme ? Ou aussi préparer la suite, préparer la résilience de l'entreprise ?

Parce que vous avez peut-être deux types de résilience : une résilience à court terme où on essuie la tempête et une résilience à long terme où on essuie la tempête mais on arrive aussi à bon port avec éventuellement



la découverte d'un nouveau territoire. Et c'est en cela, je pense, que la crise a révélé des choses : ceux qui étaient prêts à explorer et à prendre des risques et ceux qui étaient plutôt frileux et qui n'avaient pas cette vision d'un après, d'un long terme qui est permis par l'innovation et par ceux qui contribuent à l'innovation dans l'ensemble de l'entreprise.

**GA :** L'entreprise n'est pas forcément un déclencheur de l'innovation, mais en tout cas, ce qui est sûr, c'est qu'elle est un révélateur de ceux qui ont cette curiosité, ne l'ont pas ou cherchent à progresser ou peut-être juste à subir.

**RSH :** Peut-être les modes de fonctionnement dans les entreprises face à la crise ont-ils permis à certains de s'épanouir ou, au contraire, ont généré pas mal de frustration. J'ai croisé beaucoup d'apprentis pendant la crise qui étaient mis au chômage partiel. Chez les apprentis aux achats – j'en ai eu 400 pour un cours sur achat & innovation – on sentait chez beaucoup d'entre eux, la frustration de ne pas être au feu, d'être mis au chômage partiel alors qu'ils avaient des choses à apporter, qu'ils voulaient apporter des choses ; donc je pense qu'il y avait un certain nombre d'entreprises qui sont passées à côté de cette force créative et notamment, de leurs acheteurs en alternance qui avaient envie de se battre et d'apporter quelque chose à leurs organisations et notamment en termes d'innovation. Et c'était assez fantastique de travailler là-dessus avec eux, tout en ressentant également la frustration d'un bon tiers d'entre eux qui étaient mis en chômage partiel et donc ne pouvaient même pas agir pour leur entreprise à ce moment-là.

**GA :** Merci beaucoup Romaric pour cette intervention, ces témoignages, ces idées, ces éclairages. J'espère que nous aurons l'occasion de reparler régulièrement de vos avancées, de vos travaux sur la curiosité, sur l'innovation dans les fonctions Achats mais plus globalement dans l'entreprise parce qu'on voit bien que les sujets peuvent déborder à l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Merci encore !

**RSH :** Merci à vous mais on n'innove jamais seul ; les achats sont une part importante de l'innovation collaborative mais sont une part d'un tout.



# LA CURIOSITE COMME HYGIENE DE VIE

## Anne-Sophie Godon, Malakoff Humanis



**Hortense Chadapaux** : Bonjour Anne-Sophie ! Vous êtes **Directrice de l'innovation<sup>5</sup> de Malakoff Humanis** que vous avez rejoint en 2008 après avoir notamment créé et dirigé la start-up Pasteur Mediavita, au sein de l'Institut Pasteur. Vous êtes également professeure associée au CNAM sur les questions de santé et qualité de vie au travail. Vous êtes, on le devine, curieuse à titre personnel mais qu'évoque pour vous cette qualité appliquée à l'entreprise ?

**Anne-Sophie Godon** : La curiosité appliquée à l'entreprise m'évoque deux choses. D'une part, l'ouverture sur le monde extérieur au sens large, l'ouverture aussi sur le futur et, d'autre part, l'idée d'une entreprise un peu surprenante, qui est là où on ne l'attend pas, qui est non conventionnelle.

**HC** : Et Malakoff Humanis peut être surprenante ?

**ASG** : Je pense qu'on l'est ! D'ailleurs, cela évoque pour moi une anecdote. La première année de notre participation au CES de Las Vegas aux côtés de La Poste, je me souviens d'un article d'un journaliste qui titrait « *Mais que Malakoff Médéric est venu faire au CES ?* »

**HC** : J'allais vous poser la question !

**ASG** : On est venu pour deux raisons. D'une part, capter les tendances, c'est-à-dire comprendre finalement où le meilleur de l'innovation mondiale se projette. Et d'autre part, exposer nos innovations. Deux enjeux majeurs ! Il y avait aussi de la reconnaissance vis-à-vis de certains collaborateurs qui avaient été particulièrement impliqués dans des projets de transformation ou d'innovation. Donc première idée, c'est que ce jour-là particulièrement – même s'il y a eu d'autres occasions – on a surpris.

17

Et puis la deuxième chose à laquelle je pense, c'est le lancement en interne de notre dispositif innovation peu après l'arrivée de Thomas Saunier, notre Directeur général, en juin 2016. Thomas Saunier arrive et, quelques jours après son arrivée, décide de confirmer le lancement de la direction innovation. On est à l'auditorium, on est un peu plus de 100 collaborateurs et, à cette occasion, on présente l'ensemble du dispositif et un Cahier de tendances réalisé par les collaborateurs de mon équipe, maquetté par la direction de la communication. Ce très bel ouvrage venait finalement lancer, inaugurer cette démarche et donner le signal aux collaborateurs qu'on avait envie de partager avec eux un peu de ce qui se passe à l'extérieur et qui pourrait nous impacter.

**HC** : Vous nous avez parlé du CES, vous nous avez parlé de la direction innovation au sein de Malakoff, pourquoi est-ce qu'une entreprise doit se montrer curieuse et innovante ? Dites-nous la différence peut-être entre les deux ?

**ASG** : C'est la Directrice de l'innovation qui va parler. La curiosité est clé dans la capacité à innover, elle est clé dans la capacité à se transformer ; la curiosité, finalement, elle dynamise nos esprits, nos cerveaux, nos échanges aussi. Elle est probablement d'ailleurs à l'origine de toute connaissance et puis sûrement aussi à l'origine de grands progrès. Donc capacité à innover, capacité à se transformer, se différencier à la fois vis-à-vis de nos concurrents et pour essayer de capter et conserver nos clients et puis aussi attirer les talents et les conserver.

**HC** : On comprend bien l'intérêt, on a la réponse au pourquoi. Deuxième question : comment ? Comment fait-on cela ?

---

<sup>5</sup> Anne-Sophie Godon est aujourd'hui Directrice des Services chez Malakoff Humanis



**ASG :** La curiosité, comme d'ailleurs l'innovation, c'est l'affaire de tous. En préparant ce podcast, j'avais spontanément émis l'idée que la curiosité fait finalement partie de notre hygiène de vie. C'est donc une sorte d'attitude au quotidien. Alors elle peut être plus ou moins spontanée, plus ou moins suggérée. Dans tous nos processus d'innovation, on commence toujours par une phase d'inspiration, phase qui laisse une grande place à la curiosité. Cette première phase d'inspiration est soit guidée, c'est-à-dire qu'on fournit un certain nombre d'*insights* aux personnes qui vont participer à ce processus, soit on les laisse elles-mêmes laisser libre cours à leur curiosité. C'est partie intégrante de l'innovation. C'est pour tous, du collaborateur jusqu'au directeur général. C'est à chaque instant – il n'y a pas de moment où on peut se dire « tiens, là, je mets ma curiosité en éveil » ou au contraire « je la mets en sommeil ». Je crois que c'est aussi une capacité, une attitude que chacun a à capter les signaux qui l'entourent. Et puis probablement aussi, même si c'est quelque chose qui finalement est une sorte d'attitude, je pense qu'il est important de l'ancrer dans des rituels, de l'ancrer dans des moments, justement pour que ce soit accessible à tous. Et ces moments, cela peut être des conférences ; cela peut être des newsletters qui viennent rythmer la vie de l'entreprise ; cela peut être une réunion d'équipe au cours de laquelle vous allez avoir envie de donner la parole à un collaborateur. Voilà : il faut que ce soit pour tous, le plus souvent possible et pour autant il faut l'ancrer dans des rituels ou des moments un peu clés.

**HC :** Vous parliez des différents niveaux dans l'entreprise. Est-ce que pour un Comex<sup>6</sup> ou pour le dirigeant de l'entreprise, il est ancré que tout ce temps passé à la curiosité n'est pas du temps perdu ? La curiosité est un vilain défaut, non ?

**ASG :** Alors, pour les membres du Comex, il faut à la fois évidemment adapter le dispositif – c'est ce qu'on a fait chez Malakoff Humanis – et adapter aussi le produit de sortie. Je pense que pour un membre du Comex, il est très important d'avoir un temps concentré, très concentré et dans lequel on garde un temps important pour se dire « Qu'est-ce que cela veut dire pour nous ? Est-ce que cela vient changer notre feuille de route ? Est-ce que cela vient infléchir nos plans d'action ? Est-ce que cela nous invite finalement à lancer des chantiers ? » Donc, pour le Comex, il faut spécifiquement avoir des formats courts et très orientés vers l'action.

18



Anne-Sophie Godon

Pour les collaborateurs, on a imaginé des dispositifs qui sont multiples, avec des produits d'édition comme ce Cahier de tendances, cette newsletter. On a aussi créé un réseau de personnes intéressées par ce qui se passe à l'extérieur et dont la mission, en complément de leur métier, est de récupérer l'information qui vient de chez nous et de la partager avec les collaborateurs. C'est aussi, à leur niveau, de faire de la veille avec notre aide ou d'aller regarder ce qui se passe à l'extérieur de manière moins formelle et de la partager avec leurs collaborateurs. On veut que cette fonction-là soit au plus près des métiers, donc on a finalement, petit à petit, essayé de passer la main ou, en tous les cas, de travailler en plus étroite collaboration avec les métiers.

**HC :** « On », c'est la direction innovation, on comprend bien, avec un réseau de collaborateurs dans chaque métier qui est un peu votre relais et qui infuse dans l'ensemble de l'organisation si je comprends bien.

**ASG :** C'est ça !

**HC :** Vous êtes Directrice de l'innovation, vous avez un rôle évidemment pour insuffler cet esprit de curiosité dans l'ensemble de l'entreprise, ce qui est une vaste tâche. Comment voyez-vous votre rôle ?

**ASG :** On n'a pas tous les mêmes périmètres d'une direction innovation à l'autre, mais, chez Malakoff Humanis, on a trois types de rôles qui viennent se compléter. Le premier, c'est d'explorer : donc à travers les

<sup>6</sup> Comex : Comité exécutif



activités de veille, de prospective, mais aussi un vaste programme d'études et de recherches, en permanence, on explore les défis, ce qui se passe à l'extérieur, ce qui pourrait se passer demain et on essaie de traduire ça de manière la plus concrète possible. C'est mon métier.

**HC :** C'est le fameux Cahier de tendances !

**ASG :** Exactement !

**HC :** Mais peut-être pourriez-vous nous dire un peu plus en quoi cela consiste ?

**ASG :** Ce Cahier de tendances, c'est un cahier physique mais aussi digital qui décrypte une dizaine de tendances-clés pour nos métiers, avec des interviews d'experts, des chiffres-clés, des données d'études et qui se termine systématiquement par un chapitre sur ce que cela veut dire : on essaie finalement d'expliquer aux collaborateurs en quoi ça pourrait venir changer notre offre, mais aussi potentiellement la manière dont on la porte sur le marché. Donc première mission, c'est d'explorer.

Deuxième mission, c'est de transmettre, de simplifier, de vulgariser à la fois en interne auprès des collaborateurs mais aussi auprès de nos clients – parce qu'on s'est rendu compte que finalement ce qu'on produisait pour nous pouvait aussi intéresser nos clients – et donc par exemple ce Cahier de tendances, on en a fait une version pour nos clients. Donc, transmettre.

Et puis la dernière mission finalement, c'est d'hybrider. On en a déjà un peu parlé tout à l'heure. C'est cette idée de mélanger les compétences de la direction innovation avec celles des métiers pour capter, mieux comprendre encore les enjeux des métiers et puis transmettre notre savoir-faire. Cela passe par plusieurs choses : des réseaux, par exemple des réseaux de veilleurs, des référents innovation dans les métiers qui ont à la fois une mission dans le métier, mais aussi un rôle d'interface entre la direction innovation et la direction à laquelle ils appartiennent. Pour essayer d'expliquer peut-être un peu mieux ce concept d'hybridation, j'emploie souvent cette analogie avec les super héros : nos métiers, les collaborateurs du groupe sont des héros parce qu'ils ont réussi à créer un groupe merveilleux et puis, nous, on est les super pouvoirs et on est là pour doter nos héros de super pouvoirs et les transformer en super héros ! Et je crois que ça résume assez bien cette idée de l'hybridation qu'on a évoquée juste avant.

19

**HC :** C'est une très belle mission ! Merci Anne-Sophie ! Merci de nous avoir démontré que toute entreprise, si elle le veut bien et s'organise en conséquence, peut se montrer curieuse avec tout ce que cela implique d'anticipation, de prospective et même de surprise, on l'a vu. Restons sur l'idée, que vous avez exprimée, que la curiosité est avant tout une hygiène de vie, qu'elle est l'affaire de tous dans l'entreprise et qu'une entreprise curieuse sait inciter chacun de ses collaborateurs, à tous les niveaux, à explorer de nouvelles frontières. Un beau programme !

*Entretien réalisé en juillet 2020*





**Guillaume Azéma :** Pascal Bécache est un des co-fondateurs de Digital Pharma Lab, le premier accélérateur de projets PharmaTech en Europe qui a pour objectif de faire avancer le digital dans la santé. Il a construit un parcours entre les domaines du digital et de la pharmacie en conseillant des entreprises de différentes tailles. Pascal est à l'aise dans les écosystèmes start-up mais aussi dans l'univers des grands laboratoires. Pascal Bécache connaît très bien le milieu et secteur de la pharmacie où la curiosité doit quasiment être une seconde nature, mais aussi parce qu'il a créé son entreprise, Digital Pharma Lab, pour dynamiser les grands groupes du secteur en les ouvrant à d'autres types d'acteurs de petite taille afin de leur faire découvrir des horizons nouveaux.

Pascal, vous êtes un vrai observateur du secteur de la santé, quand nous parlons de curiosité, qu'est-ce que cela vous évoque dans le cadre de ce secteur ?

**Pascal Bécache :** Écoutez, il s'est passé quelque chose de curieux récemment. Il y a eu cette crise du covid, qui est très malheureuse, mais qui, tout à coup, a complètement dynamité un certain nombre d'idées préconçues, d'habitudes de travail et de modes opératoires. Les laboratoires pharmaceutiques ont justement dû être hyper curieux parce que, tout à coup, nous étions en face d'un OVNI qui met à mal tous les systèmes de santé, nous l'avons bien vu. Il faut, comme pour le reste du système de santé, s'adapter. Ils ont décidé là, très très rapidement de créer une coalition de laboratoires pharmaceutiques. Vingt-cinq laboratoires se sont regroupés dans une collaboration absolument unique en Europe. Digital Pharma Lab a opéré cette coalition qui s'appelle Coalition Innovation Santé Crise Sanitaire et dont l'objectif était, d'une part, de désengorger le système de santé avec des patients malades chroniques qui n'osent plus aller à l'hôpital. Nous avons dit à ces patients « surtout restez chez vous, ne sortez plus, n'allez plus à l'hôpital » – et, en fait, en un temps ultra record, nous avons monté cette coalition. Nous avons fait un appel à projets, nous avons reçu quatre-cent-cinq projets solides et les laboratoires pharmaceutiques, en l'espace de huit semaines, ont réussi à soutenir près d'une vingtaine de projets. Certains projets de start-up de la santé numérique étaient très innovants et déployables immédiatement. A l'heure actuelle, certains des projets sont déjà déployés et, en dans moins de six mois, nous aurons une file d'actifs, c'est-à-dire un nombre de patients, d'environ vingt-mille patients qui utiliseront, avec leurs professionnels de santé et des établissements de soin, ces solutions. Donc, en fait, en l'espace de quelques semaines, l'obligation de changer sous l'effet d'un événement particulièrement dramatique et imprévu, a fait complètement changer et sauter les modes opératoires. Des entreprises qui n'étaient pas habituées à collaborer ont décidé de collaborer, ont décidé de collaborer avec des entreprises beaucoup plus petites, beaucoup plus innovantes, beaucoup plus technologiques. Un changement complet en l'espace de quelques semaines. C'est quelque chose d'unique et rare. Voilà une entreprise curieuse, cela devrait être ça tout le temps presque, je ne sais pas ce que vous en pensez ?

20

**GA :** Je partage complètement le point de vue, mais nous avons l'impression que nous sommes toujours soumis au fait qu'il y ait une sorte d'urgence pour devenir curieux : c'est le secteur de la pharmacie de manière générale où il y a cette curiosité est innée ?

**PB :** Oui et non. Parce qu'en fait, il y a une temporalité dans le secteur de la pharmacie qui n'est pas exactement la temporalité des start-up. La temporalité dans le secteur de la pharmacie est une temporalité sur des dizaines d'années. À partir du moment où nous commençons à trouver des molécules dans la recherche la plus fondamentale, il faut dix ans pour qu'un candidat médicament finalement arrive à maturité, arrive sur le marché... et il y a un candidat sur mille qui arrive sur le marché. Donc cette temporalité fait partie de façon intrinsèque de l'ADN, je dirais, des laboratoires pharmaceutiques. Avec la crise du covid, nous avons bien vu que cette temporalité est très mise à mal puisque, là, le public, nous, demande un vaccin demain... hier !





**GA :** Une accélération ?

**PB :** Oui il y a une accélération fantastique. Nous avons d'ailleurs bien vu que cela rendait fou tout le monde avec l'histoire des vaccins. Un vaccin normalement, ça sort en quatre ans. Là, nous allons avoir un vaccin en neuf mois, voire dix mois, et qui sera imparfait peut-être, mais au moins qui répondra. Il y a un changement complet de temporalité, alors que les entreprises du numérique sont déjà dans ce changement complet de temporalité puisqu'une entreprise du numérique est dans une temporalité qui est très courte et une start-up, la temporalité y est encore plus courte. C'est cette collision de temporalités, je dirais, qui fait que les entreprises comme ces grands groupes, qui vont un peu à un pas de sénateur, doivent changer. C'est cette collision de temporalités qui fait la différence.

**GA :** Cela m'intéresse parce que le digital/start-up - temps court avec les grands groupes - temps long, c'est l'un des sujets qui me passionnent autour du thème de l'entreprise curieuse. C'est comment nous faisons vivre et nous raccrochons ces deux univers quelque part. Avant de rentrer là-dedans, si je vous demande un grand groupe pharmaceutique qui, pour vous, incarnerait le mieux l'entreprise curieuse ; alors il ne s'agit pas de dire que les autres n'en sont pas, évidemment.

**PB :** J'ai vu, pendant cette période, des groupes se retourner très vite et devenir très curieux d'un coup. Donc je pourrais en citer plein et je ne vais pas en citer un, comme ça je vais essayer de ne pas trop faire de jaloux. Mais j'ai vu un des plus grands groupes du monde, qui est l'Américain Pfizer, en tout cas sa représentation en France, avec un certain nombre de personnes d'une curiosité, d'une expertise et d'une volonté fantastiques. Ils ont, tout à coup, réussi et avec tous leurs collègues à faire accélérer l'entreprise malgré tous les *process*. Il y a également MSD, AstraZeneca qui est un exemple absolu, GSK mais aussi les laboratoires Servier...

**GA :** Entre ce qu'ils étaient avant, peut-être un peu rigides, un peu *processés*, un peu soumis au temps long pour sortir un médicament. Qu'ont-ils réussi à faire, qu'ont-ils peut-être abandonné, pour, pendant cette période, justement devenir extrêmement curieux, extrêmement efficaces ?

**PB :** Je vais vous surprendre : ils ont laissé parler leur émotion.

**GA :** C'est-à-dire ?

**PB :** Dans cette histoire de covid, une émotion fantastique s'est emparée des gens. Dans les laboratoires pharma, nous pouvons dire ce qu'on veut mais les gens qui travaillent sont quand même investis d'une espèce de mission qui est de faire partie d'une vaste organisation de soignants. Et quand ils voient des patients, leurs patients, les patients qui prennent leurs médicaments qui, tout à coup, se trouvent en difficulté parce qu'ils ne peuvent plus suivre les traitements, parce qu'ils n'osent plus aller voir leur professionnel de santé, ils ressentent de l'émotion. Ils sont tristes pour ces patients, ils sont embêtés, ils ressentent vraiment de l'émotion. Et cette émotion fait bouger des montagnes, elle fait bouger les *process*, elle fait bouger les temporalités. Donc la première chose, je crois, c'est l'émotion, c'est-à-dire le sens. Nous devenons curieux quand nous voulons chercher quelque chose. Nous ne sommes pas curieux quand nous faisons des tableaux Excel, nous devenons très curieux et très explorateurs quand, tout à coup, nous sommes dans l'urgence, sous le coup de l'émotion. Et à ce moment-là, il faut que nous cherchions, il faut que nous trouvions et, à ce moment-là, nous trouvons. Nous trouvons tous les moyens pour y arriver.

**GA :** Sortons un tout petit peu de cette période covid. Quand nous avons préparé cette discussion, nous avons parlé de Novo Nordisk à l'air de se positionner, de fonctionner, de manière un petit peu différente des autres. Comment les observez-vous, comment analysez-vous ce type de laboratoire ?

**PB :** Novo Nordisk est très intéressant effectivement. C'est un laboratoire qui fait majoritairement de l'insuline pour des patients diabétiques. Leurs patients sont des diabétiques type 1, type 2. Faire de l'insuline, c'est très bien mais aujourd'hui il y a plein de labos qui en font. Il y a même de l'insuline générique et donc des labos génériqueurs qui font de l'insuline à bas coût. La différenciation devient difficile. Ils se sont dit « comment est-ce qu'on arrive à se différencier ? ». Et se différencier, c'est trouver une solution de santé et pas seulement un médicament. La solution santé s'est imposée. C'est d'abord faire des lecteurs de glycémie. Donc nous nous faisons une petite prise de sang, nous piquons le bout du doigt, nous mettons la goutte sur



une petite bandelette, nous mettons la bande dans un petit appareil portatif qui nous donne la glycémie. Puis ils sont allés plus loin puisque nous pouvons maintenant nous coller un patch sur la peau. C'est un patch électronique qui a deux petites pattes dans la peau et qui, quand nous passons notre téléphone portable devant, envoie une petite information ; et cette petite information, en fait, c'est le taux de glycémie. Plus besoin de se piquer, plus besoin de faire la manip avec la bandelette ! Cela devient une solution santé complète de prise de glycémie en temps réel et en permanence et avec le soin qui va immédiatement derrière : est-ce que je vais prendre l'insuline, est-ce que je peux en prendre, etc. En termes de qualité de vie, cela change tout. En termes de prise de médicaments, cela change le mode d'administration. Et, le laboratoire, il n'est plus seulement le vendeur d'insuline, il devient le partenaire de soin du patient.

**GA :** Quand je vous écoute, en fait, ils sont sortis de la réflexion et de leur vision produite pour réfléchir, je ne vais pas dire sur l'expérience client, mais sur l'expérience patients ?



Pascal Bécache

**PB :** Complètement ! L'expérience patient et l'expérience professionnel de santé. Parce que le professionnel de santé propose quelque chose de beaucoup plus complet à son patient et de beaucoup plus rassurant pour tout le monde, pour lui et pour le patient. Donc oui, ils se sont mis à la place du professionnel de santé, du patient. Alors comment ils ont fait ? Nous parlions de curiosité. Justement, ils ont eu la curiosité d'écouter deux choses : ils écoutent le patient et le professionnel de santé mais ils écoutent aussi ce que la technologie a à leur offrir. Donc cela signifie qu'en fait, quand nous sommes stratège, nous regardons le champ de bataille dans son ensemble. Dans le champ de bataille, là en l'occurrence de l'insulinothérapie et du diabète, il y a de la technologie, des besoins patients, des besoins des professionnels de santé, etc. Il n'y a pas que le médicament, le diabète et les taux de glycémie ; il y a plein d'autres choses.

22

**GA :** Là, nous parlons de quelque chose de plus, nous parlons de la position du leader, du manager, qui, a une position de stratège par rapport à une position plus gestionnaire traditionnellement, ce que nous avons pu observer dans des grands groupes.

**PB :** Ils sont passés de « je pousse un produit », qui commençait à être terriblement concurrencé et les prix tirés vers le bas et où le fait d'être bon ne suffisait pas car les autres l'étaient aussi. À partir du moment où nous ne pouvons plus faire que pousser un produit et qu'il faut élargir son champ de vision, nous devenons stratège. La stratégie, c'est juste élargir à fond son champ de vision quand nous regardons le champ de bataille sur lequel nous sommes. C'est cela, la stratégie, ce n'est rien d'autre. Ce n'est pas la peine d'aller chercher des mots compliqués, c'est juste élargir son champ de vision, en tout cas, d'après moi.

**GA :** Et c'est ce que vous cherchez à faire ! Alors, parlez-moi de Digital Pharma Lab. Comment justement vous essayez, avec ces grands groupes, de les emmener à élargir le champ de vision et quels exemples récents vous avez.

**PB :** La première chose que nous faisons, c'est essayer d'élargir le champ de vision des comités de direction et en disant non pas ce que la technologie peut faire, parce qu'à la limite maintenant nous ouvrons un journal et nous avons plein d'idées – on parle de *blockchain*, d'intelligence artificielle, d'objets connectés, etc. – donc tout cela n'est pas complètement familier mais fait partie du paysage. L'objectif est de comprendre en quoi l'économie digitale est en train de bouleverser notre monde. Et quand tout à coup, un comité de direction comprend pourquoi l'économie digitale en train de bouleverser notre monde et le leur, le monde de leurs patients et le monde de leurs prescripteurs, cela ouvre des infinités de possibilités. Simplement il faut pouvoir sortir le nez de son guidon, ce qui n'est pas très simple. Il n'y a pas longtemps, nous avons fait cela avec un laboratoire qui est très spécialisé dans la douleur et leur slogan est « Un monde sans douleur ». Que l'on parle d'un petit mal de tête ou des douleurs neuropathiques liées à des cancers, nous aimerions que ces douleurs disparaissent et nous n'avons pas envie de voir les gens souffrir. Donc un monde sans douleur, c'est



magnifique. Simplement comment voulez-vous essayer de vraiment mettre cela en application si vous avez juste quelques médicaments pour un monde sans douleur.

**GA** : Qu'avez-vous fait ?

**PB** : Nous leurs avons expliqué comment l'économie digitale peut amener d'autres possibilités pour faire un monde sans douleur. Et vous savez quoi ? Ce sont eux qui trouvent au bout d'un moment parce que nous ne sommes pas des spécialistes du monde sans douleur. Nous, comme Hector Advisory, nous sommes des consultants. Nous sommes là pour expliquer et pour faire germer cette curiosité et ces idées nouvelles qui sortent de leur curiosité.

**GA** : À quel moment un comité de direction déclenche-t-il son passage de son mode gestionnaire à son mode de stratégie ? Qu'avez-vous constaté de vraiment efficace, qui fait basculer leur point de vue et leur mode de fonctionnement ?

**PB** : Il y a l'environnement extérieur. Au bout d'un moment, un comité de direction ne vit pas dans sa tour d'ivoire, nous sommes d'accord, il regarde quand même. C'est pour la première chose. La deuxième chose, vous allez rire, ce sont les enfants. Un comité de direction souvent est constitué de quadra et quinquagénaires. Ils ont des enfants pour pas mal d'entre eux et les enfants, ils sont de plain-pied dans le monde digital. J'ai une fille qui me dit « Mais, Papa, t'es complètement ringard ! » et elle me dit plein de choses sur ce qui se passe dans le monde digital et cela m'apprend des tas de trucs ! Je l'écoute avec beaucoup d'attention. Donc ils entendent leurs enfants, ils ne savent pas trop bien quoi leur répondre. Ils ont le sentiment qu'il y a quelque chose qui ne va pas. Les enfants sont curieux et les enfants passent cette curiosité à leurs parents, fussent-ils dirigeants d'entreprise. Donc premièrement ils sont dans un monde qui bruisse de tout cela. Deuxièmement ils ont des enfants qui les poussent. Troisièmement, quand ils se mettent tous ensemble, en comité de direction avec des collaborateurs qui eux-mêmes leur ont parlé, etc. l'intelligence collective finit par triompher. Et vous savez quoi ? Quand nous faisons ce genre de choses avec un comité de direction qui a été préparé d'un certain côté par tout cela, cela va très très vite. Deux jours ; la bascule se fait en deux jours.

23

**GA** : Le meilleur exemple que vous ayez envie de raconter à chaque fois à vos futurs clients sur ce qui s'est passé ?

**PB** : J'ai un exemple qui est toujours un peu dans le registre finalement d'une certaine émotion. C'est un laboratoire dont la dirigeante était vraiment très convaincue et a réussi à convaincre tout son comité de direction. C'est la filiale française d'un laboratoire international. Quand nous faisons des enquêtes d'opinion de collaborateurs dans les grands groupes internationaux – ceux qui nous écoutent peut-être vont vite se reconnaître – les Français ne sont jamais bien classés si vous voyez ce que je veux dire ! Les Français ne sont jamais bien classés parce que nous, les Français, nous sommes volontiers râleurs : nous disons « ce n'est pas bien, nous ne sommes pas contents, la cantine n'est pas très bonne, etc. » En général, nous ne sommes jamais dans les premiers, nous sommes plutôt, même souvent, derniers. C'est ce qui était arrivé. Juste avant de démarrer ce grand programme de transformation, la filiale française ne faisait pas exception et était tranquillement dans les derniers. Mais, comme on dit, « C'est normal, ce sont les Français ». Elle se lance et l'année d'après, nouvelle enquête d'opinion et là, la filiale française se classe premier ! Du jamais vu ! Tout le monde le regarde et se dit « Mais qu'est-il arrivé à la France ? Ils ont eu un repas bien arrosé, il y a quelque chose ! » Pas du tout ! C'est que justement ce programme de transformation digitale, tout le monde, tous les collaborateurs ont eu le sentiment de propulser dans le vrai monde, dans le monde où nous pouvons faire des choses différentes, des choses nouvelles. Nous avons pu explorer justement, nous avons pu donner libre cours à notre curiosité et nous avons découvert des choses, des choses qui améliorent finalement ce que nous proposons à notre marché, à nos patients, à ces professionnels de santé. Ils étaient tout simplement tous contents et moi je suis particulièrement fier de cela !

**GA** : Je vois ! Un autre point que vous aimeriez creuser spécifiquement sur la curiosité avant de conclure ?

**PB** : Je vais raconter une petite anecdote. Nous avons commencé à travailler juste au moment du covid avec un laboratoire et une jeune femme me dit « Non, mais ça ne va pas être possible de travailler parce que je



pense que personne ne voudra travailler via visioconférence, ce n'est pas l'habitude chez nous. » C'était juste au début. J'étais très surpris de ce qu'elle me disait évidemment ! Trois semaines après, nous étions tous derrière nos écrans, à se voir dans une mosaïque, Zoom, etc. Finalement cela n'a posé aucun problème. Je crois que, dans cette période, plus que jamais, la curiosité, la volonté d'explorer, pas seulement de gérer, pas seulement d'exploiter, va devenir clé. Parce que tout le monde, d'un coup, a découvert des choses, a découvert de nouveaux rivages. Si nous revenons, si des entreprises ont la tentation de revenir à ce qui se faisait avant, il y en a plein d'autres, des concurrents à eux ou des nouveaux entrants qui, eux, ont vu les nouveaux rivages. Si une seule a la tentation de revenir en arrière, elle est cuite d'avance. Ce n'est pas possible donc l'inverse qui va se passer. C'est de se dire « OK, j'ai vu des nouveaux rivages, il y en a encore plein d'autres, donc continuons notre exploration ». Je pense que la période affreuse, malheureuse que nous vivons, pour les entreprises, j'espère, va ouvrir de nouveaux rivages et ce qui va permettre de faire redémarrer l'économie.

**GA :** Il faut espérer quand même que nous ne vivrons pas systématiquement des crises comme celle-là pour se mettre en mouvement dans la réflexion dans la curiosité. Je retiens quand même élargir le champ de vision, c'est cela être un stratège. Et quand nous élargissons le champ de vision, surtout il faut le faire avec le collectif parce que c'est lui qui est moteur, qui a envie et qui, la plupart du temps, a plus de probabilités de trouver des choses que nous tous seuls, dans un comité de direction.

**PB :** Définitivement ! Plus les dirigeants font travailler leurs collaborateurs au niveau stratégique et plus l'entreprise sera innovante en fait !

**GA :** Merci beaucoup Pascal.

**PB :** Merci beaucoup Guillaume et à bientôt, au revoir !





**Hortense Chadapaux :** Bonjour Sébastien ! Vous avez rejoint Dassault Systèmes, dont vous êtes le **Directeur de la Stratégie**, après avoir été conseiller industrie du président François Hollande. Vous êtes ingénieur diplômé de l'École polytechnique, vous avez étudié la philosophie à l'École Normale Supérieure. Qu'évoque à l'ingénieur et au philosophe l'idée de curiosité appliquée à l'entreprise ?

**Sébastien Massart :** La curiosité est absolument nécessaire pour notre Société. J'aime beaucoup votre question sur la curiosité parce qu'on parle beaucoup de l'entreprise apprenante et, en fait, cela ne représente pas l'énergie au sein d'une entreprise. Une entreprise, quand elle est curieuse, a une énergie de découvrir le monde et de le transformer. Il ne suffit pas d'apprendre, il faut aussi s'ouvrir vers l'extérieur et vouloir découvrir et transformer. Il y a donc ce désir de savoir, c'est une motivation profonde pour des équipes. À l'époque de l'économie de la connaissance, le meilleur levier de motivation et de management, c'est probablement la curiosité. On le voit sur les jeunes générations mais je crois que toutes les générations sont concernées. On va au travail pour apprendre, pour découvrir. Donc, individuellement, c'est important. Mais également en termes de stratégie et dynamique d'entreprise, c'est probablement un des meilleurs leviers pour créer des nouveaux marchés, pour conquérir des positions concurrentielles et surtout pour contribuer à transformer le monde parce qu'une entreprise, c'est une organisation de société qui veut transformer le monde par rapport aux enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle.

**HC :** Vous parlez de dynamique, la curiosité est quasiment une énergie selon vous. Comment tente-t-on de canaliser cette énergie lorsqu'on conçoit une stratégie d'entreprise ?

**SM :** C'est un problème clé. Pasteur disait « *La chance ne favorise que les esprits préparés* », et cela, c'est une exigence. C'est-à-dire : la curiosité, c'est une énergie mais, effectivement, il faut l'orienter et savoir en récolter les fruits. Et pour cela, il faut de la méthode et de l'exigence. D'une certaine façon, c'est l'entreprise plateforme qui peut répondre à cela, c'est-à-dire la capacité de collecter la connaissance, de capitaliser ce qui est fait. En termes d'innovation, on croit que le résultat est important – par exemple si je crée un nouveau modèle de voiture électrique, c'est un résultat – en réalité, toute la trajectoire, le parcours pour découvrir et créer ce modèle est extrêmement important puisque c'est le potentiel d'innovation pour le futur. C'est un peu faire un herbier des découvertes, les collectionner parce qu'on sait que cela resservira un jour. D'ailleurs, les premières voitures électriques dataient du début du XX<sup>e</sup> siècle, il y a donc plus de cent ans. Et les gens qui ont réfléchi à cela n'ont pas perdu leur temps puisque, finalement, on a redécouvert cent ans après ce qu'ils avaient commencé à mettre au point. Et donc la curiosité, c'est aussi se tourner vers le passé – vers ce capital – et construire, pour le futur, un capital qui servira pour d'autres et dans d'autres situations qu'on ne sait même pas imaginer maintenant.

Il y a un autre élément aussi dans votre question : c'est l'orchestration au niveau de grands collectifs. La curiosité vaut à un niveau individuel, ce qui a déjà de la valeur, c'est une démarche d'apprentissage. Mais en fait toute la difficulté, notamment dans le monde contemporain, c'est d'apprendre à plusieurs, d'apprendre à plusieurs dans une équipe, mais en société également. Est-ce que nos sociétés apprennent du passé ? Cela est une vision fondamentale par rapport au progrès. Il faut avoir une exigence de progrès et, pour cela, dans la curiosité, insérer une dimension de méthode. D'où la phrase de Pasteur « *La chance ne favorise que les esprits préparés* » : le succès est la chance mais quand on a les fondamentaux : à la fois d'ouverture sur le monde par la curiosité, mais aussi d'organisation de la connaissance et d'organisation des différents interlocuteurs.

**HC :** Comment cela se traduit-il par exemple dans des équipes au sein d'entreprises ? Comment organise-t-on cette curiosité pour répondre à cette très belle phrase de Pasteur ?





**SM :** Il faut déjà donner une liberté à chacun d'exprimer sa curiosité propre ; il faut savoir reconnaître les intérêts des uns et des autres. Ensuite, nous avons la conviction chez Dassault Systèmes que le virtuel permet de partager la curiosité, partager la connaissance.



*Sébastien Massart*

Si je veux construire une ville, si je veux construire un avion électrique, si je veux construire ou imaginer un nouveau médicament, je dois partager mon projet avec d'autres. Le problème de Léonard de Vinci il y a cinq-cents ans, c'était qu'il ne pouvait pas partager les idées qu'il avait en tête autrement qu'en dessinant ses inventions sur du papier. Et par conséquent, la plupart de ses inventions n'ont pu être réalisées. Ce qui se passe maintenant, c'est qu'on a des entreprises, des petites start-up qui en deux ans, trois ans, arrivent à faire des inventions qui sont radicalement disruptives des possibles. Ouvrir des nouveaux possibles en faisant un taxi volant propulsé avec des panneaux solaires. Ouvrir des nouveaux possibles en imaginant des molécules qui sont non pas issues de la chimie traditionnelle, mais qui viennent d'une chimie organique, qui viennent du vivant et qui permettent peut-être de soigner les maladies radicalement différemment. Et donc cette curiosité qu'avait Léonard de Vinci, notre chance au XXI<sup>e</sup> siècle est qu'on peut la partager, la diffuser, la capitaliser. C'est la révolution de ce que j'appelle « l'âge de l'expérience », c'est-à-dire la révolution du numérique. Chacun peut « faire l'expérience de » avant de le faire dans le réel et peut

partager avec d'autres, à l'échelle planétaire en disant « Regardez, j'ai une idée de comment on pourrait résoudre tel problème ». Il va pouvoir le partager, le mettre en œuvre. L'année 2020 a montré à quel point l'innovation peut être accélérée dans un contexte de crise et de contraintes fortes, mais aussi à travers la curiosité. Vous avez vu à quel point les gens étaient curieux, essayaient de comprendre quelles étaient les capacités qu'on avait de lutter contre l'épidémie avec des inventions qui sont extrêmement fortes ? Chez Dassault Systèmes, on a créé une communauté de tous les innovateurs et on a collecté en deux mois à peu près une centaine d'innovations qui vont du respirateur à une nouvelle façon de faire des masques pour se protéger en passant par de nouvelles façons de vivre dans un monde où il y a le virus.

26

**HC :** On parle beaucoup de raison d'être, c'est un peu ce que vous nous décrivez, ce rôle des entreprises de répondre aux grands enjeux du XXI<sup>e</sup> siècle. Quand on est directeur de la stratégie, comment conçoit-on cela ?

**SM :** En fait, l'entreprise doit réinventer le monde. Et Dassault Systèmes a toujours mis cela au cœur de, effectivement, sa raison d'être. On dit que notre raison d'être, c'est d'imaginer des innovations durables. Innovation et durable, il y a une tension puisque durée veut dire « perpétuer ce qui est » et innover veut dire « changer ce qui est ». Mais on voit bien ce que cela signifie, c'est-à-dire par la curiosité, par l'ouverture au monde, observer ce qui est problématique et apprendre des solutions par l'observation d'autres situations. Par exemple, observer la nature. La nature, depuis 3,4 milliards d'années que la vie existe, a inventé énormément de solutions par rapport à des problèmes que, de façon un peu caricaturale, on essaie de résoudre avec des approches d'ingénierie un peu grossières. En fait, la curiosité va aller nourrir cela. Donc quand vous parlez de raison d'être, ce qui se passe c'est que le monde humain peut générer beaucoup d'entropie. L'entropie, c'est le désordre. On est capable de gaspiller énormément et on oublie la conséquence de nos actes. J'utilise une brique de lait, je la jette et j'oublie que j'ai pris à la planète des ressources pour créer cette brique et que je crée un effet négatif parce qu'il va falloir gérer ce matériau, le recycler, etc. En fait toute cette entropie vient du fait justement que je n'ai pas été suffisamment curieux sur ce qui s'est passé avant et ce qui se passera après. À partir du moment où je m'y intéresse, où j'ai le désir de savoir ce qui se passe, mais aussi le désir de le transformer et de créer une harmonie dans ce cycle, je vais trouver des solutions, parce qu'en fait, les solutions existent. Les univers virtuels, qui sont une caractéristique majeure du XXI<sup>e</sup> siècle, permettent d'appuyer cette curiosité : je vais pouvoir représenter le cycle de la brique de lait, mesurer peut-être, sur la consommation de lait, comment on pourrait améliorer les circuits logistiques, peut-





être comment on peut réagencer la provenance du lait, etc. J'ai pris l'exemple du lait, on peut le faire aussi bien sur la santé pour s'assurer qu'un chirurgien, quand il prépare une opération cardiaque, arrive, grâce à un cœur qui a été modélisé dans le virtuel, à mieux préparer son opération et va donc limiter les effets secondaires négatifs de l'opération et surtout pouvoir mieux expliquer, rendre autonome le patient dans la compréhension de ce qui lui arrive. La raison d'être de Dassault Systèmes, comme je l'ai dit tout à l'heure, autour de l'innovation durable, c'est cela : permettre la curiosité de chacun parce que chacun a en soi l'énergie de transformer et changer des choses. Mais, pour cela, il faut avoir une pâte à modeler pour représenter le monde.

**HC :** Pâte à modeler que sont donc les univers virtuels. Vous nous parliez d'entropie, de désordre. Selon vous, la curiosité peut participer à limiter ce désordre, c'est bien cela ?

**SM :** Oui, tout à fait ! On pourrait même dire que la curiosité, c'est l'inverse de l'entropie. On parle souvent de négentropie, c'est-à-dire la capacité des organismes vivants, mais aussi des sociétés humaines à créer l'ordre, créer de l'harmonie dans les choses parce que, finalement, tout processus dans la nature crée du désordre – c'est une règle de la physique, de la thermodynamique – et, à un moment, l'Homme est capable de générer des choses harmonieuses, équilibrées qui vont durer. En revanche, l'Homme est en même temps capable de créer des choses, des déchets, de détruire la nature. Et comment ces deux possibilités-là se distinguent-elles ? Par la curiosité. L'attention aux choses permet de mieux gérer les effets de mon action et donc de recréer une harmonie avec la nature. On pourrait dire que ce qui manque pour relever le challenge du XXI<sup>e</sup> siècle, c'est plus de la curiosité que de l'argent ou de l'investissement. On peut investir énormément d'argent, etc. et finalement détruire de la valeur. Ce qui va faire la différence, c'est la capacité de chacun, sa curiosité, son attention portée aux détails. Ce sont des détails extrêmes qui sont nécessaires par rapport aux enjeux environnementaux. En portant ces détails-là à une échelle massive, à toutes les personnes qui veulent contribuer à changer, on pourra changer les aspects environnementaux qui résultent de cette attention aux détails et donc de la curiosité. C'est une curiosité massive, ce n'est pas de l'argent.

**HC :** Merci beaucoup Sébastien ! C'est une très bonne de nouvelle de savoir qu'on n'a pas besoin d'argent mais de curiosité pour résoudre les grands problèmes du monde, à la fois au niveau individuel mais au niveau de l'entreprise évidemment et de la Société en général. Gardons cette idée et ouvrons ainsi le champ des possibles pour le meilleur !



# LA CURIOSITE COMME TRAIT D'UNION ENTRE DIRIGEANTS ET LEURS ÉQUIPES

Pierre Clément, Orange



**Guillaume Azéma** : Pierre Clément, le **patron de la Direction des Entreprises France d'Orange**, est diplômé de l'école d'ingénieurs ESIGELEC. Après son service militaire, il travaille dans l'armement chez GIAT Industries, aujourd'hui Nexter, notamment sur les systèmes embarqués du char Leclerc. Il arrive rapidement dans l'univers France Télécom, devenu Orange, où il occupe plusieurs fonctions et évolue très vite vers le management d'équipes commerciales. À la fois pour le grand public – il est notamment directeur de la région Occitanie pour Orange – avant de revenir vers le *B-to-B* et les entreprises en devenant le directeur de la DEF en 2016. La DEF chez Orange, c'est la Direction des Entreprises France, ce sont 10 000 personnes dédiées à la transformation digitale des entreprises de tous segments (grandes entreprises, moyennes, PME, professionnels), à l'exception des grands comptes. Guillaume Azéma l'a rencontré à trois reprises au cours de ces dernières années et il a chaque fois été impressionné par deux choses : la première est ce que ses équipes et lui ont accompli en remettant en cause les réflexes et les habitudes dans une structure de cette taille ; la deuxième, c'est sa force de conviction sur le rôle incontournable des managers pour faire bouger l'entreprise.

Pour commencer, est-ce que je peux vous demander de nous raconter votre arrivée à la tête de cette direction en 2016 et le constat que vous faites à ce moment-là ?

**Pierre Clément** : Avant de répondre effectivement à cette question, je vais revenir un tout petit peu sur mon parcours. Cela fait à peu près une quinzaine d'années que je manage des équipes de taille assez importante. Tout d'abord, en région Auvergne Rhône-Alpes sur la partie *B-to-B* entreprises. J'avais des responsabilités et devais répondre aux besoins des clients entreprises sur ce périmètre (les clients entreprise, c'est entre 550 et plusieurs milliers de salariés). C'était un moment assez important pour moi car c'étaient des équipes autour de 700 à 800 personnes : une première expérience de management volumique – j'avais déjà managé des équipes, mais de quelques dizaines de personnes – ensuite, vous l'avez cité, le parcours en Occitanie. C'est un point important sur lequel je veux revenir, car, comme nous allons parler de management, cette nomination a été faite avec une ambition très forte et j'ai eu la chance de participer à cette aventure, de vouloir redonner beaucoup plus d'autonomie, de rééquilibrer le local et le central, par rapport au siège, qui peuvent exister dans toutes les entreprises. Cette organisation a été mise en place en 2011, elle avait bien sûr été réfléchie par notre président Stéphane Richard et par Delphine Ernotte, la patronne de la France à ce moment-là. Et, personnellement, comme je le disais, j'ai eu cette chance de pouvoir tester et regarder ce que pouvait apporter ce meilleur équilibre entre le local et le central. Cette organisation perdure aujourd'hui encore avec ses directions Orange sur le territoire et je pense que cela m'a marqué et cela a également forgé cette conviction dont vous parliez il y a quelques instants autour de ce management, ce collectif, cette valeur qu'on peut tirer en étant plus proche du terrain.

Ensuite, j'ai pris effectivement la Direction Entreprises France : dix-mille personnes, un peu moins de 5 milliards de chiffre d'affaires, avec des équipes qui sont réparties sur l'ensemble du territoire et, là aussi, avec une volonté de pouvoir donner le plus de moyens sur le territoire pour pouvoir se développer et mieux servir les clients. Pour répondre à la question sur mon arrivée à la DEF, je suis arrivé dans une équipe de direction avec beaucoup de compétences, beaucoup d'envie, des belles réussites, des bons résultats mais des équipes, si je puis dire, qui étaient focalisées sur leurs propres périmètres et résultats. Quand nous creusons un petit peu, nous nous rendons compte qu'à ce moment-là, aux interfaces, il peut y avoir un peu de sable. Nous ne sommes pas forcément toujours très efficaces quand nous regardons le parcours de bout en bout. Je prends souvent cet exemple : vous avez un premier processus, une première équipe, qui travaille et qui, dans 95 % des cas, réussit ce qu'elle a à réussir. Puis, vous passez à une autre équipe, alors vous transmettez la balle – vous verrez je fais quelques allusions au sport parce que j'aime beaucoup ça. On transmet la balle derrière, dans de bonnes conditions ; et la balle est attrapée. Puis la deuxième équipe fait aussi 95 % de résultats. Ensuite, vous avez cinq ou six équipes qui se succèdent car nous avons des processus qui sont longs et peuvent être parfois compliqués. À la fin de l'histoire, vous vous retrouvez avec un taux d'échec qui est de



25 ou 30 % au cumulé ; et cela n'est pas acceptable pour les clients. Ainsi, je me suis rendu compte que nous avions besoin de mieux travailler cette collaboration, ce passage de témoin et être capable de mieux communiquer, et expliquer ce que nous faisons sur notre périmètre.

Lors d'un séminaire à Marseille, trois mois après mon arrivée, j'ai fait mon rapport d'étonnement. Je ne vous dirai pas exactement ce que je leur ai dit, avec les mêmes termes, parce que cela fait partie de la vie des équipes. Je pense qu'ils s'en rappellent, et personnellement, je me rappelle exactement les propos que j'ai tenus. J'ai voulu être transparent et leur dire exactement ce que je ressentais. Nous ne pouvons pas dire que cela a été brut, mais cela a été direct et, finalement, cela a été bien accueilli, même s'il y a eu un tout petit peu de surprise. Je leur ai dit « Vous savez, nous sommes une assemblée de copropriétaires comme cela existe dans les immeubles. Quand vous voulez faire la peinture de votre logement, si vous voulez mettre du jaune, vous mettez du jaune ; si vous voulez mettre du rose, vous mettez du rose. Cependant, si vous prenez une mèche de 45 centimètres pour percer un mur et qu'il y a un voisin derrière, c'est important de pouvoir discuter avec lui parce qu'il n'est peut-être pas d'accord pour avoir un trou au milieu de son salon. » J'ai utilisé cette image en leur disant « Nous avons besoin de mieux collaborer, de mieux expliquer ce que nous faisons et de regarder si ce que je fais sur mon périmètre a un impact sur le périmètre d'à côté. » La bonne nouvelle, après ce séminaire qui a duré à peu près un jour et demi, c'est qu'il y avait l'envie. L'envie des équipes de pouvoir mieux collaborer et l'envie de faire émerger un lien collectif est ressortie et cela était plutôt une bonne nouvelle et un bon démarrage. Nous avons décidé lors de ce séminaire de nous construire un projet exécutif, c'est-à-dire de définir la mise en place de la stratégie – bien sûr la stratégie du groupe existe, sa stratégie du *B-to-B* existe et est construite aussi avec *Orange Business Services* – : quels sont les axes sur lesquels on veut avancer et nous avons donc construit un projet collectif assez rapidement qui a été présenté ensuite lors d'un séminaire, qui est pour moi un séminaire fondateur.

Quand je vais sur le terrain, et j'aime beaucoup aller sur le terrain – j'y suis allé un peu moins pendant la période de confinement bien évidemment, même pas du tout, nous avons fait du digital – mais quand je vais sur le terrain, les managers présents à ce séminaire – qui avait lieu à Varsovie parce que je souhaitais qu'on aille voir un autre pays Orange – me parlent encore de ce séminaire fondateur où, dans la conclusion ou lors d'une de mes interventions, j'ai dit « Nous allons péter ces silos, ces fameux silos qui nous coûtent si cher et qui génèrent potentiellement aussi beaucoup d'insatisfaction chez nos clients. » On me parle encore de ce « péter des silos ». Je crois que cela a marqué les gens et il y a une vraie envie de progresser collectivement autour de ce projet exécutif que nous avons mis en place.

29

**GA :** Cela fait plusieurs fois que vous utilisez le terme d'envie chez les personnes qui étaient présentes dans ces séminaires. Comment se traduit-elle ? Comment la mesurons-nous ? Comment la faisons-nous vivre ?

**PC :** Personnellement, je la mesure à l'enthousiasme que je peux voir sur le terrain autour des projets. Nous avons matérialisé ce projet exécutif autour d'une montagne avec ce que nous appelons les effets majeurs, au nombre de quatre – je vais revenir sur l'un d'entre eux. Il y a quatre effets importants pour pouvoir progresser. C'était connu, reconnu de l'ensemble des équipes et toutes les actions et propositions de transformation que nous avons faites avaient un lien avec cette montagne. Je pense que les équipes ont viscéralement envie, je crois que c'est dans notre ADN, de mieux servir les clients. Je pense que les équipes se sont rendu compte que pour mieux servir les clients, la collaboration est absolument essentielle ; nous le sentons sur le terrain.

**GA :** Est-ce que ce côté montagne est parsemé d'étapes et de résultats concrets qui permettent d'illustrer cela ?

**PC :** Oui bien sûr. Je ne vais pas vous dire que nous avons tout réussi. Nous avons eu du mal à mesurer les ambitions que nous nous sommes données. Dix-huit mois après le premier séminaire, j'ai refait un autre séminaire avec le top management, le top 400 de la Direction Entreprises France et nous avons fait un premier bilan des résultats, de ce que nous avons pu mener et autour du management, de l'engagement, du collectif, je me suis rendu compte qu'il fallait, je dirais, passer la seconde ou accélérer pour pouvoir aller encore plus vite car nous pouvions avoir çà et là des personnes qui étaient peut-être un peu plus sceptiques. J'ai donc persisté dans cette volonté même si nous avons, pour moi, progressé. Je me rappelle une question qui m'a été posée lors de ce séminaire, une personne m'a dit « Pierre, nous comprenons cette dynamique,



nous avançons ; mais le quotidien revient, nous avons des enjeux plus court terme, il faut que nous soyons plus focus sur ce court terme. Finalement la vision stratégique autour de ce collaboratif, de ce collectif d'intelligence collective, c'est pour combien de temps ? » J'ai essayé de répondre à ce sujet en leur expliquant que cela n'était pas un phénomène de mode, que toutes les entreprises pouvaient et allaient, à mon sens, aller dans cette direction. Depuis, j'ai d'ailleurs eu l'occasion de participer au forum « Entreprise DU FUTUR » à Lyon. Environ trois-mille entrepreneurs participent à ce forum, et j'ai participé à une session plénière avec deux grands dirigeants français, un de Veolia et un autre d'une grande maison d'intérim. Nous avons eu l'occasion d'intervenir sur ces sujets de management, de collaboratif, de délégation, d'équilibre entre le central et le local et du pouvoir donné au terrain, au plus proche des clients. Nous sommes parfaitement alignés sur la nécessité de pouvoir le faire pour être plus efficace, car c'est l'enjeu, ainsi que de pouvoir être plus agile. De ce fait, il ne s'agit pas d'un phénomène de mode. Cependant, cela n'est pas acquis, il faut y travailler. Nous avons tendance, dès qu'il y a un petit grain de sable, à se recroqueviller encore une fois sur notre silo, sur notre propre périmètre et ce n'est pas la bonne solution. C'est humain, donc il faut y travailler.



Pierre Clément

Nous avons trouvé un levier qui est intéressant, c'est le levier des *change-makers*. Nous avons souhaité, à Biarritz, lancer une initiative pour pouvoir aller plus loin et plus vite dans cette transformation : trouver des volontaires dans chacune des entités en France, il y en avait quelques dizaines, et leurs demander « Qui est volontaire pour pouvoir incarner ce nouveau mode de fonctionnement et l'impulser dans vos équipes ? » Nous avons mis un collaborateur et un manager en soutien ; le manager doit donner envie – je fais référence à ce que vous disiez tout à l'heure – et doit aussi donner les moyens et être en capacité de pouvoir aider le collaborateur. Nous avons mis en place cette dynamique qui a, je crois, globalement bien pris. Nous avons mis en place une certification à l'intelligence collective pour que les personnes puissent être formées, je crois que cela a été apprécié de l'ensemble des équipes. Cette dynamique, il faut la maintenir, cela n'est jamais acquis.

30

**GA :** Nous parlons pas mal de psychologie, que nous arrivons à intégrer, à créer chez les collaborateurs, mais chez le manager, c'est quelque chose qui m'intéresse. Il y a forcément des moments où nous nous disons qu'effectivement, les résultats court terme, d'autres grains de sable, comme vous disiez tout à l'heure, peuvent venir un peu percuter ou peut-être saper le moral. Est-ce qu'il y a des moments où le moral prend un coup, où nous nous disons « est-ce que j'ai raison d'aller dans cette voie-là ? » et lorsque c'est le cas, comment faisons-nous pour reprendre l'ascendant sur ce mauvais état d'esprit ?

**PC :** Alors, personnellement, je ne sais pas si c'est un mauvais état d'esprit. En fait, c'est humain. Nous avons des enjeux court terme et moyen terme et avons souvent tendance à privilégier le court terme pour pouvoir délivrer des résultats et des attendus. Il faut faire les deux. Il ne faut pas se méprendre dans mes propos, je ne les oppose pas. Il faut réaliser le court terme et il faut avoir une ambition plus long terme de transformation des entreprises, vers cette agilité et ce mieux collectif dans l'objectif de mieux servir les clients. Des difficultés, nous en avons tous. Comme je le disais, nous nous recroquevillons légèrement. Ainsi, l'ambition des *change-maker*, c'était aussi de pousser ce dispositif. Personnellement, je me rappelle une discussion avec un consultant qui intervenait sur le marché entreprise il y a maintenant deux ou trois ans et qui me disait « Dans les transformations, Monsieur Clément » – sur un ton un peu, je ne vais pas dire péremptoire, mais convaincu – « Vous savez, lorsque vous avez réussi à embarquer 6 ou 7 % de la population, des managers ou des équipes, c'est autoporté et donc cela se déroule tout seul. » Cela ne marche pas exactement comme cela. Je ne sais pas si le taux de 6 ou 7 % est le bon, je pense qu'il faudrait un taux un peu plus élevé. Il y a des aléas et il faut être prêt à remettre sur la table un certain nombre de choses, à tous les niveaux de management, parce que nous pouvons avoir aussi des top managers qui peuvent avoir des doutes et qui ont besoin de se refocaliser sur le court terme. C'est la force de conviction, la communication, l'exemplarité que peuvent donner aussi le management, le top management, pour continuer à expliquer que



de toute manière, sur le long terme, nous avons besoin de mettre en place cette transformation pour plus d'agilité dans nos organisations.

**GA :** Vous avez également continué à faire preuve de curiosité dans la manière de manager. Lorsque nous avons préparé cette discussion, vous m'avez très vite parlé de l'aide manager, pouvez-vous m'en dire un mot ?

**PC :** Effectivement, c'est important. Nous demandons beaucoup aux managers. Nous l'avons vu pendant la période de confinement, des managers sont sortis fatigués de cette période. Il faut que nous y fassions très attention. Nous demandons aux managers le court terme, le moyen terme et le management des équipes. Ainsi, nous avons souhaité mettre en place un dispositif qui permette finalement de faire une sélection des meilleurs dispositifs de formation qui leur sont dédiés, avec des dispositifs, par exemple, d'échanges entre pairs car cela a une vraie valeur pour pouvoir chacun discuter de son expérience, sans forcément qu'il y ait des managers n + 1 qui soient présents. Nous avons mis en place et avons sélectionné ces dispositifs pour accompagner ces managers dans le travail très difficile qu'ils ont à réaliser au quotidien. L'idée est de continuer à travailler ce dispositif, être encore plus pertinent car les managers sont très sollicités. Il faut que nous soyons avares de leur temps, qu'ils soient proches des équipes sur le terrain : c'est fondamental. Il ne faut pas qu'ils ne regardent qu'en haut, il faut qu'ils regardent un peu en haut et beaucoup en bas, dans les équipes, pour pouvoir les animer. Nous avons encore à travailler pour être plus pertinent dans les propositions de cursus, dans la sélection des dispositifs que nous proposons aux managers.

**GA :** Vous avez donné une troisième dimension à votre grande transformation de la DEF et notamment en profitant de cette période assez particulière du confinement pour aller chercher plus de curiosité sur le terrain. Comment avez-vous fait ?

**PC :** Nous avons prévu de faire la deuxième version de la fameuse montagne, c'est-à-dire la mise à jour du projet exécutif. L'environnement évolue, et dans les télécoms, cela va très vite. Nous souhaitons faire une petite mise à jour et se mettre en cohérence avec le projet du groupe Orange 2025. Ainsi, nous avons prévu de faire un *roadshow*. Il était prévu au début de l'année avec treize dates et nous avons prévu de faire une course de relais. J'aime bien le sport et je trouve que les victoires collectives sont plus intéressantes. Nous avons pensé : le premier jour, nous allons faire les deux premières sessions qui auront lieu dans telle géographie, puis faire le bilan de la première montagne. Ensuite, nous allons regarder dans quel état nous souhaitons être à la fin – appelé état final recherché – et définition des effets majeurs puis des lignes d'opération. Nous voulions faire cela de manière successive, sachant que ce qui avait été fait dans une géographie était pris pour acquis et était la base de départ pour travailler au fur et à mesure. La Covid-19 et le confinement sont arrivés. Très honnêtement, un mois avant nous avons anticipé la situation et avons compris que ce serait compliqué. Je devais aller à Mayotte début avril, je n'y suis jamais allé. De plus, il s'est passé d'autres choses sur ce territoire – je fais d'ailleurs un petit coucou à nos amis de Mayotte – ce n'est pas toujours facile, nous pensons beaucoup à eux. Nous avons décidé de faire différemment et de le faire en digital et là, déjà nous avons pris la décision pour ce *roadshow* de faire mille-deux-cents managers, et non pas que les top managers. Mille-deux-cents personnes sur dix-mille, c'était l'ambition, c'était déjà plus fort que les quarante-cinq du démarrage. Quarante-cinq qui avaient construit le premier, puis partage avec quatre cents et là, contribution de mille-deux-cents. Ensuite, nous avons réalisé qu'avec le digital, il n'y a pas de limite. Nous avons alors utilisé les outils du marché. Je ne suis pas là pour faire de la pub mais je vais les citer : Klaxoon et Toguna – que nous avons d'ailleurs utilisé au sein du Groupe Orange pour définir la raison d'être au niveau du Groupe. Ces outils ont permis d'obtenir des contributions. En fait, nous avons rythmé la période de confinement, pendant six semaines, par le biais de beaucoup de discussions avec les managers. Cela allait prendre beaucoup de temps, c'était à la carte, quand on voulait, si on voulait. Six-mille-cinq-cents salariés ont contribué au projet exécutif. Ainsi, aujourd'hui, j'ai un projet sur dix-mille ! Tout le monde n'a pas participé mais six-mille-cinq-cents versus quarante-cinq à construire le premier. Donc six mille-cinq-cents donne à ce projet une légitimité incontestable, mais aussi une responsabilité extrêmement forte : Il y a beaucoup d'attentes du terrain et donc nous devons être en capacité de pouvoir délivrer et nous structurons actuellement la gouvernance dans l'objectif d'être en capacité de pouvoir animer l'avancement de ce projet exécutif. J'ai vu beaucoup d'envie, de curiosité, de personnes souhaitant apporter leur pierre à l'édifice, simplement le fait de savoir qu'il y a six-mille-cinq-cents personnes qui se sont connectées. Nous faisons des





*lives* de synthèse toutes les semaines ; il y a eu des *lives* à quatre-mille ou cinq-mille personnes à un instant T. Bien sûr, nous pouvions re-consommer l'ensemble du contenu en différé, c'était à la demande, ce n'était pas un problème. Cependant, nous avons eu des *lives* à plus de quatre-mille personnes. Nous pouvons donc voir un très grand intérêt de la part des équipes.

**GA :** Je vais poser une question sur vos convictions de manager et l'environnement, le positionnement du Groupe Orange dans lequel vous vivez, qui ont l'air d'être assez alignés. Pensez-vous que cette forme de management que vous appliquez est applicable partout ?

**PC :** De mon point de vue, cette forme de management est incontournable. En fait, c'est ce que je voulais expliquer tout à l'heure à propos de l'intervention que nous avons pu réaliser à « L'Entreprise DU FUTUR » avec deux grands patrons français. Je pense qu'il existe un partage de cette conviction. Nous n'allons pas faire de généralité à partir de deux ou trois personnes, mais je sens aussi dans les échanges que je peux avoir, puisque je m'occupe de *B-to-B*, cette volonté de pouvoir avancer – tout le monde ne veut pas forcément avancer au même rythme, il peut y avoir des différences entre les petites structures et les très grosses structures, des structures plus familiales sur lesquelles la dynamique prendra peut-être un petit peu plus de temps – mais arriver à pouvoir donner envie aux équipes et donner les moyens aux équipes sur le terrain de s'investir. Nous parlons souvent de symétrie des attentions, satisfaction client, satisfaction salarié. Si vous donnez des moyens aux salariés, si le salarié a la conviction qu'il apporte quelque chose au collectif et que, grâce à lui, l'équipe, l'entreprise, gagne un dossier, une affaire, il sera plus heureux et, s'il est plus heureux, les clients sont plus heureux. C'est le fameux livre de Vineet Nayar « *Employees First, Customers Second* ». Je ne sais pas dans quel sens il faut les mettre, personnellement, je les mets sur la même ligne. Je pense que c'est intimement lié et si vous arrivez à embarquer vos collaborateurs en les responsabilisant, en leur donnant envie et les moyens, vous arriverez à avoir des clients qui sont plus heureux et vous serez plus efficace dans votre mode de fonctionnement.

**GA :** Dernière question pour conclure : un jour, vous aurez un successeur à la DEF : que devra-t-il faire ? Doit-il surfer sur ce mouvement perpétuel que vous avez créé ou doit-il faire autre chose ?

32

**PC :** J'ai la conviction qu'il faut qu'il y ait de la continuité car sinon, nous revenons à la question qui m'avait été posée lors du deuxième séminaire : « Mais pour combien de temps cette conviction ? ». Je ne pense pas avoir une posture iconoclaste au sein d'Orange. J'entends parler de différentes initiatives qui sont faites, nous parlons de gouvernance adaptative, de cercle sur le terrain pour mieux fonctionner. J'ai encore entendu cela il y a très peu de temps dans un comité de direction d'Orange France à propos d'initiatives prises sur le terrain. Tout cela va dans le même sens. Ainsi, j'espère que lorsque mon successeur sera nommé, il aura envie de pousser cette dynamique et je suis sûr que l'ensemble des équipes est maintenant convaincu – fort de ces six-mille personnes ayant contribué – et saura lui faire comprendre, s'il reste un tout petit doute, que c'est le bon axe vers lequel il faut aller. Mais je n'ai pas trop de doutes sur l'alignement que nous aurons.

**GA :** Donc c'est certainement la force de l'équipe qui fera le travail ?

**PC :** Oui, la force de l'équipe est importante. Ce n'est pas le projet de Pierre Clément et des quarante-cinq top managers ; c'est le projet des dix-mille – je ne vais pas exclure les trois-mille car ce n'est pas mon mode de fonctionnement – c'est le projet d'un collectif. Ce qui est important, c'est que nous le fassions. Et si nous faisons cela, nous réussissons et j'imagine que mon successeur aura envie de réussir également !

**GA :** Le manager curieux donne envie, donne des moyens, permet d'atteindre des résultats parce qu'il faut atteindre les résultats à court terme, et c'est même eux qui donnent le pouvoir de réfléchir à plus long terme et tout ça en parallèle, en permanence.

**PC :** Exactement ! Il autorise des initiatives et il accepte également les échecs, c'est un point important. La citation de Nelson Mandela : « *Je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends* », souligne quelque chose d'important car c'est la curiosité de l'apprentissage : plus nous apprenons, mieux nous apprenons et mieux nous apprenons, plus nous sommes est efficace.

**GA :** Merci beaucoup Pierre !

*Entretien réalisé en septembre 2020*





# LA CURIOSITE COMME ANTIDOTE AU SYNDROME TITANIC

Anne Gilbert, TotalEnergies



**Hortense Chadapaux :** Bonjour Anne ! Vous êtes **directrice de l'innovation de la branche Gas, Renewables and Power de Total**<sup>7</sup>, branche créée en 2016 lorsque le groupe a repensé son organisation afin de la mettre au service de son ambition de devenir le *major* de l'énergie responsable. Un vaste chantier évidemment pour un groupe pétrolier qui doit repenser le cœur même de son activité. Quelle place voyez-vous pour la curiosité dans cette capacité de l'entreprise à se transformer ?

**Anne Gilbert :** L'entreprise curieuse est, pour moi, une entreprise qui interroge ses *process*, reste en permanence à l'écoute du monde et ne fait pas, ne vit pas *wet* ne se transforme pas en vase clos. On est dans une logique de porosité avec le monde. L'ennemi de la transformation de l'entreprise, c'est vraiment la stagnation, c'est le « on a toujours fait comme ça ». Donc une entreprise curieuse est une entreprise qui va accepter de se remettre en cause en permanence, accepter la critique et reconnaître qu'on a tous des biais cognitifs. Ces biais cognitifs nous amènent à prendre certaines décisions et il faut accepter de se faire aider pour pouvoir aller au-delà.

**HC :** C'est donc une forme d'humilité qui s'illustre avec cette curiosité. Comment cela se traduit-il chez Total ?

**AG :** Il y a plein de façon d'illustrer la curiosité chez Total. Je vous propose celle du programme Total Ecosolutions dont je m'occupe aussi. Nous travaillons dans le cadre de ce programme à la réduction des impacts environnementaux. Pour cela, on dialogue en permanence avec des parties prenantes externes, des ONG, des fondations, des académiques... Pourquoi a-t-on ces parties prenantes externes autour de nous ? C'est justement parce qu'on a besoin d'être challengés et d'être à l'écoute du monde. Pour moi, l'entreprise curieuse doit accepter d'avoir des antennes en 2042 et accepter d'écouter des suggestions qui, parfois, remettent en cause son *business model*, la font réfléchir différemment. On peut être confronté à des logiques de choix ou de positionnement stratégique qui sont très différentes de ce qu'on fait aujourd'hui. Par exemple, une partie prenante nous challenge sur le fait de continuer à vendre des panneaux solaires plutôt que faire de la vente d'électrons ; ou alors sur les choix qu'on peut faire de faire de la sismique et commet diminuer l'impact environnemental de nos sismiques. Cela nous aide à repenser le monde tel que nous le voyons aujourd'hui.



Anne Gilbert

33

**HC :** Cette remise en question permanente au service de la transformation du groupe implique donc de revoir des procédés, des produits, voire les marchés ?

**AG :** Bien sûr ! En fait, quand vous êtes une entreprise comme Total, votre *business model* est basé sur le fait de vendre du carbone, et c'est ce qui vous structure – que soit de l'huile ou du gaz, à un moment il y a du carbone. Or on est en train de vivre une transformation radicale. Il faut complètement se réinventer : les procédés, les produits, les services, le positionnement stratégique du marketing, les marchés qu'on adresse. Le programme de transformation qu'on appelle Total Eco-Impact, nous aide à revoir l'ensemble de nos procédés, de nos produits, de nos services autour de cinq critères. Ces critères ont été choisis suite à une écoute client et aux engagements pris par Total sur les objectifs de développement durable des Nations

<sup>7</sup> Depuis le 28 mai 2021, Total est devenu TotalEnergies. L'enregistrement de ce podcast ayant eu lieu en septembre 2020, Anne Gilbert parle donc de Total.



Unies. On s'est rendu compte qu'on était attendu non seulement sur le carbone et tout ce qui est gaz à effet de serre, mais aussi sur tout ce qui était eau et biodiversité, les impacts qu'on pouvait avoir sur la santé et la toxicologie, les impacts sur les communautés – là où nous sommes implantés – et évidemment tout ce qui concerne l'économie circulaire et l'épuisement des ressources non renouvelables.

**HC :** Et le tout, sous l'impulsion du dirigeant ?

**AG :** Oui, c'est Patrick Pouyanné<sup>8</sup> qui a voulu que nous ayons des parties prenantes externes au *board*, donc au Comité de direction du programme de Total Ecosolutions. C'est une impulsion qui est très importante parce que l'entreprise curieuse ne se décrète pas, elle s'autorise. Il faut qu'on accompagne le fait que les collaborateurs puissent entendre des sons de cloche différents et il faut accepter d'avoir des détracteurs au sein même du Comité de direction de notre programme et les associer à nos décisions. Parfois, ils ne sont toujours pas d'accord avec ce qu'on fait, mais la mise en œuvre de cette écoute permet ensuite que les personnes autour de nous et autour de la table réinterrogent la façon dont on procède aujourd'hui. L'entreprise curieuse est donc, pour moi, un processus fragile ; un processus riche, mais fragile.

**HC :** Justement, quel est le principal ennemi de l'entreprise curieuse ?

**AG :** C'est ce que j'appelle le Syndrome Titanic. C'est typiquement : on voit l'iceberg, on accepte d'avoir une vigie qui va nous dire "Iceberg, droit devant !" mais va-t-on changer suffisamment vite de cap et de façon suffisamment importante pour pouvoir l'éviter ? Ce n'est pas gagné.

En fait, ce syndrome est très fort dans les grosses industries. Pourquoi ? Parce que notre appareil industriel est tellement lourd que transformer, par exemple, une raffinerie, changer des processus de chauffe, revoir des filtres, etc., ce sont des centaines de millions d'investissements. Et ce sont des investissements qui, souvent, n'ont pas de retour sur investissement. C'est très complexe. Il s'agit donc de repenser les choses et accepter qu'on ne peut pas se transformer seul. Et, pour Total, cela veut clairement dire qu'il va falloir se transformer sur l'ensemble de son écosystème, y compris ses fournisseurs.

34

**HC :** On devrait donc parler d'entreprises curieuses avec un *s*, au pluriel ?

**AG :** Oui c'est ça ! En fait l'entreprise curieuse est une entreprise buvard : elle s'imprègne du monde qui l'entoure. Elle est aussi une entreprise source : une entreprise peut faire du marketing, peut faire de la prospective, mais elle aura un impact qui sera quand même très limité. Or les entreprises de demain seront celles qui auront su se transformer en intégrant toutes les parties prenantes externes autour d'elles.

J'ai la très forte conviction que les entreprises de demain seront jugées non pas sur leur chiffre d'affaires, mais sur leur impact environnemental. Le futur CAC40 ne sera pas un CAC40 qui aura un *ranking* de chiffre d'affaires, mais ce sera bien un CAC40 qui aura aussi un *ranking* d'impact environnemental.

**HC :** Merci Anne ! Les enjeux sont immenses, on le voit, et les stratégies pour y répondre multiples. La transformation de Total est sans aucun doute l'un des meilleurs exemples d'entreprise que doit totalement réinterroger son modèle et se réinventer dans un monde qui a profondément évolué. Merci d'avoir partagé avec nous les ressorts d'une telle transformation et vos intuitions. Avoir l'humilité d'écouter la critique et oser réinterroger son modèle en profondeur : une entreprise curieuse est une entreprise courageuse !

*Entretien réalisé en septembre 2020*

---

<sup>8</sup> Président-directeur général de TotalEnergies



# LA CURIOSITE COMME POINT DE VUE SUR L'ENTREPRISE

Laurent Ladouari, Consultant et auteur



**Guillaume Azéma :** Laurent Ladouari est **consultant en stratégie d'innovation**. Diplômé de l'École polytechnique et du Corps des Mines, il a travaillé en marketing stratégique chez Orange, puis chez Canal+. Il a ensuite rejoint les cabinets ministériels afin d'intervenir notamment sur des questions d'économie numérique. Aujourd'hui auteur, il écrit des romans de science-fiction d'entreprise, à l'instar de son premier livre, *Adamas maître du jeu*.

Avant de parler de votre livre, je voudrais avoir votre opinion : pour vous, qu'est-ce que la curiosité et comment observez-vous, avant de vous mettre à écrire, l'innovation dans les grandes organisations françaises ?

**Laurent Ladouari :** Pour moi, la curiosité, c'est garder un esprit ouvert et sans biais sur tout ce qui peut arriver de l'extérieur. En ce qui concerne l'innovation, j'ai eu la chance d'y consacrer ma carrière au sein de grands groupes et au service de l'État et de gouvernements. Une des choses qui me fascinent le plus dans la vie, c'est de savoir comment nous en venons à inventer, seul ou à plusieurs.

**GA :** Comment qualifieriez-vous l'innovation au moment où vous commencez à écrire ? Est-ce qu'elle est là, la page blanche ?

**LL :** Tout le monde fait face à la « page blanche ». Il faut la prendre comme une invitation à nous mettre à jouer. C'est ce qui se présente aussi à l'entreprise qui veut innover. L'innovation ne se décrète pas, ne se produit pas en appuyant sur un bouton. Ce n'est pas parce qu'une structure lui est dédiée qu'il y aura de l'innovation. Toutefois, on peut favoriser l'innovation en donnant aux collaborateurs la possibilité de « jouer », de se lâcher, d'échapper au jugement.

35

**GA :** Votre premier livre, *Adamas maître du jeu*, raconte une entreprise qui est au bord de la faillite et dans laquelle les employés sont invités par un repreneur à jouer à un jeu vidéo aux règles assez brutales. Pouvez-vous nous en dire un peu plus d'abord sur l'histoire, puis sur les protagonistes ?

**LL :** L'idée était de raconter une sorte d'apocalypse vécue par une entreprise. « Apocalypse » et « entreprise » sont des mots qui vont rarement ensemble, même dans un roman d'anticipation ! Mais pour créer quelque chose d'extraordinaire, il faut s'affranchir des règles convenues. Une situation de dernier recours nous pousse à trouver ce qui peut nous sauver ou nous rendre plus forts pour continuer d'exister. Les organisations qui s'adaptent et qui inventent savent « simuler » ces situations de dernier recours.

**GA :** Nous réalisons cette interview en 2020, nous sommes en pleine crise. Est-ce que nous devons tous vivre une crise ou en créer une pour activer un processus d'innovation et de curiosité dans l'entreprise, un peu à la façon de Jack Welch en 2000 chez General Electric, si je peux faire cette référence ?

**LL :** Jack Welch avait demandé à General Electric, entreprise « dinosaure » de détruire son *business* pour mieux le réinventer à un moment où les start-up étaient en train de naître, ce qui était pour eux une crise majeure.

Les crises sont, d'un point de vue étymologique, un test. Une crise nous met à l'épreuve pour évaluer combien il reste de vie en nous. Il faut le prendre comme une invitation à se réinventer en profondeur, à devenir plus fort et plus résistant.

**GA :** Nous activons un peu la peur de mourir : c'est dit un brutalement mais c'est un peu ce que je comprends de votre message. Cachée dans ce roman, il y a une sorte d'entreprise parallèle qui s'est, je trouve, transformée en alchimie collective. Est-ce que ce sont les bons termes ?

**LL :** C'est tout à fait cela. Dans chaque entreprise, il y a cette entreprise parallèle, une *entreprise « méta »*. L'entreprise *réelle* organise des réunions, fixe les objectifs, pilote les chiffres. L'entreprise *méta* s'invite entre



les réunions, dans des conversations de couloir ; elle s'affranchit des rôles et des hiérarchies pour réfléchir en dehors de la boîte. C'est cette entreprise *méta*, plus que l'entreprise *réelle* qui invente. Bonne nouvelle, elle dispose aujourd'hui d'outils efficaces que sont les *wikis* et les réseaux sociaux. Quand les entreprises apprendront à bien les utiliser, l'innovation trouvera un nouveau canal d'expression.

**GA :** Vous avez créé une méthode que vous avez mise en place dans plusieurs entreprises et cela a généré une valeur absolument extraordinaire à la fois dans le livrable, mais aussi dans l'appropriation et l'engagement des équipes dans ce mode de travail. Je peux en témoigner puisque nous l'avons mise en



Laurent Ladouari

36

place ensemble chez un client. Pouvez-vous me parler un peu plus des sources d'inspiration que vous avez citées, notamment *wiki* et autres ?

**LL :** Les *wikis* et les réseaux sociaux sont devenus centraux dans nos vies. Pas une journée ne se passe sans consulter un article de Wikipédia ou se connecter à Facebook, Snapchat, TikTok ou LinkedIn. Leurs règles reposent sur une liberté presque totale. Les méthodes que je conçois prônent cet esprit de liberté. Elles prennent souvent la forme d'un jeu. Un jeu est éphémère et décrète temporairement l'égalité des participants. Cela donne la permission d'être déraisonnable, de tenter, d'échouer, de rêver tout en utilisant le temps de façon efficace parce qu'on est porté par une forte excitation. Ce sont tous les ingrédients d'une bonne innovation.

**GA :** Il faut accepter de pouvoir proposer, dans les règles du jeu, le fait de se lâcher, proposer des choses qui sont peut-être incohérentes ou qui demandent la contribution de plusieurs pour trouver sa cohérence. Il y a d'autres ingrédients dont je pourrais parler qui me semblent importants et qui sont intuitifs. Par

exemple l'urgence. L'entreprise déteste l'urgence, elle aime que les choses soient parfaites, elle veut assurer de la qualité. Or en innovation, c'est un peu l'inverse.

**LL :** Cette méthode crée l'urgence pour fédérer en très peu de temps et sur un même sujet des intelligences, points de vue et sensibilités différents. C'est l'urgence qui communique au groupe cette énergie un peu magique, et pousse tout le monde à contribuer.

**GA :** Concrètement, comment cela se passe-t-il quand vous intervenez chez un client ? Enfin, dans ce que vous pouvez nous raconter ici et sans dévoiler toute la magie de la méthode.

**LL :** Les règles sont simples et les joueurs n'ont rien à préparer. Les joueurs tirent au sort un avatar. Dès les premières secondes, on sourit, on sent qu'il va y avoir de l'amusement. Ils enfilent un masque pour débattre, pour proposer mais aussi pour s'affronter sans que l'entreprise *réelle* n'en paie le prix. *In fine* ce sont les idées qui s'affrontent. En quelques heures, on peut construire ainsi une recommandation stratégique solide et bien étayée.

**GA :** Il y a toujours un sujet qui m'a fasciné, c'est le rôle que doit avoir le manager, le patron de cette équipe qui, à un moment donné, se retrouve dans ce fameux bocal, sous couvert d'anonymat. Enfin, n'avons-nous pas un risque de dérive vers une forme d'anarchie ? Est-ce que nous devons l'accepter peut-être ?

**LL :** Plutôt que d'analyser, de comprendre et de décider seul, le manager d'aujourd'hui doit prioriser les questions auxquelles il veut répondre et se tourner vers son équipe en lui demandant « Aidez-moi à décider ! ». Ce jeu lui permet de faire cela. Même si tout le monde est libre et anonyme, on observe que très rapidement un ordre émerge. Les propositions qui en sortent sont faciles à évaluer. On sait immédiatement si l'équipe est prête à s'en saisir.

**GA :** De ce fait, quelle est la qualité principale du manager dans cet environnement ? Est-ce de la schizophrénie ?



**LL** : Le chef pose les questions à visage découvert mais devient l'égal de ses employés en enfilant son masque. C'est assez amusant ! Aujourd'hui, un chef qui est capable de dire « Vous allez voir, nous allons tout casser et nous allons construire quelque chose d'incroyable après », c'est un acte fort de management qui inspire la confiance.

**GA** : Pourquoi s'embêter à chercher un scénario et à écrire un roman plutôt qu'un bon livre de management bien classique ?

**LL** : Un manuel fait appel à l'intelligence quand un roman fait appel à nos tripes de lecteur, c'est plus facile de faire passer des idées nouvelles par une fiction !

**GA** : Merci beaucoup Laurent !

*Entretien réalisé en novembre 2020*





**Hortense Chadapaux** : Bonjour Marie-Pierre ! Vous avez étudié le chinois à l'INALCO avant de devenir guide en Chine. Vous avez ensuite travaillé au CNRS. Vous êtes devenue plus tard productrice de documentaires et êtes aujourd'hui **Déléguée générale de la Fondation Dassault Systèmes**. N'avez-vous pas de part et d'autre, les dirigeants de Dassault Systèmes comme vous-même, fait preuve de curiosité à travers votre arrivée dans l'entreprise ?

**Marie-Pierre Aulas** : Probablement ! Et cette curiosité a été confirmée quand, quatre ans plus tard, Philippe Forestier, membre du Comité Exécutif en charge des *Global Affairs*, m'a proposé la création de la Fondation. Sur le coup, je lui ai dit « Philippe, je n'ai jamais créé de fondation ». Il m'a dit « Si, si, tu feras ça très bien ». Je trouve que c'est intéressant de réfléchir sur ses compétences et de les voir de manière transverse, pas en silo sous forme de métiers et se dire « Qu'est-ce que je sais faire ? » Finalement, savoir produire un film, c'est comme une fondation. Il faut avoir une ligne éditoriale très claire, il faut avoir un budget à la hauteur de ses ambitions, il faut avoir autour de soi les bonnes compétences techniques, juridiques notamment, fiscales etc. pour pouvoir se donner les moyens de créer le bon outil et répondre à la proposition qui m'avait été faite. Donc j'ai dit oui !

**HC** : Á votre tour, c'est une de vos missions au sein de la Fondation Dassault Systèmes que de susciter la curiosité de publics éloignés de votre univers, éloignés des univers virtuels, qui doivent finalement être un outil assez utile justement pour susciter cette curiosité.

38

**MPA** : Bien sûr ! La Fondation a une mission qui est très clairement définie qui est le soutien de la transformation de l'Éducation et de la Recherche grâce aux univers virtuels. Et là, on a une chance incroyable que sont les univers virtuels tels que nous les proposons parce que, finalement, ces univers virtuels, que proposent-ils ? Ils proposent des univers dans lesquels on peut apprendre avec plaisir. C'est ludique ! Ce sont des jumeaux numériques du réel. Quand on travaille avec les élèves dans les classes, ils ont une certaine familiarité avec le numérique et les univers virtuels, donc ils ont du plaisir à le faire. Quand ils ont du plaisir, ils se concentrent et quand ils se concentrent, ils apprennent. Ce n'est que du bonheur pour les élèves et pour les enseignants avec lesquels on travaille !

**HC** : Vous nous parlez des jeunes. Comment l'entreprise peut-elle inciter les jeunes à se montrer curieux ?

**MPA** : Par plusieurs moyens, en vérité. Par effectivement les outils qu'on met à disposition, c'est une première chose. Et puis aussi grâce aux collaborateurs. Le mécénat de compétences est une chose vraiment importante que l'on a mise en œuvre très rapidement au sein de la Fondation Dassault Systèmes. C'est de permettre à des collaborateurs de montrer que le rêve est possible, de partager leur passion, de partager leur histoire. On a plusieurs manières de le faire et puis, surtout, les collaborateurs peuvent être motivés de différentes manières. Certains le font parce qu'eux-mêmes ont eu des parcours pas faciles. Je pense notamment à une personne qui, un jour, m'a dit : « Tu sais, moi, j'avais un CAP et puis j'ai monté, monté les échelons et, aujourd'hui, j'ai un poste à responsabilité chez Dassault Systèmes. Et je suis vraiment fier et je veux montrer que c'est possible ! » Donc lui s'est engagé auprès des Apprentis d'Auteuil. Et puis d'autres ont des parcours nettement plus classiques et ont envie de rendre : ce « *giving back* » à l'américaine, « Je veux rendre ce qui m'a été donné ». Dans tous les cas, cette curiosité partagée est extrêmement enrichissante.

On va évidemment susciter la curiosité des élèves, mais ce dont je me rends compte aussi c'est que c'est très enrichissant pour les collaborateurs. Outre la fierté du partage, il y a également la découverte d'autres univers, la découverte d'une autre génération. Donner du sens évidemment et puis se découvrir entre soi. On a aussi créé en réseau, au sein de Dassault Systèmes, où on se réunit régulièrement avec les différents mécènes, ceux qui donnent de leur temps. On se rend compte qu'ils ne se connaissent pas forcément, parce qu'ils ne sont pas dans la même organisation, ils n'ont pas le même métier, ils n'ont pas le même âge, ils n'ont pas les mêmes niveaux de responsabilité mais, néanmoins, ils ont une passion en commun et cette





passion, c'est l'autre. Ils ont des valeurs communes et, du coup, cette curiosité se propage y compris en interne, au sein de l'entreprise.

Je vois aussi que ça les aide au quotidien, dans leur métier. Ils ne le font pas pour cela, ils le font vraiment pour aider les jeunes. Mais voir les jeunes aujourd'hui, être en contact avec une certaine jeunesse, ils se disent « ce sont peut-être mes clients de demain. Quelles sont leurs envies, quels sont leurs besoins, quelles sont leurs ambitions et comment je pourrais y répondre aussi dans mon travail ? Ce sont peut-être les collaborateurs de demain que je vais accueillir donc je prends finalement le temps de connaître cette génération ». Donc c'est extrêmement enrichissant dans les deux sens.

**HC :** Le mécénat de compétences est-il aussi une façon pour les femmes de Dassault Systèmes – d'ailleurs vous pourrez peut-être nous dire combien elles sont dans une entreprise d'ingénieurs comme la vôtre – de sensibiliser les jeunes filles aux métiers scientifiques ?

**MPA :** Bien sûr ! Pour répondre à votre question, elles sont 23 %. C'est un chiffre qui progresse. Il y a un gros travail qui est fait dans cette direction mais on sait à quel point c'est compliqué. Pas par manque de volonté de l'entreprise, ce n'est pas propre à Dassault Systèmes, on le voit dans toutes les entreprises de la Terre. C'est simplement parce qu'il n'y a pas assez de filles qui sortent des écoles. Et pour cela différentes actions sont mises en œuvre. Au sein de la Fondation, dans nos équipes de mécénat de compétences, pour le coup on a 50-50 :

50 % d'hommes, 50 % de femmes qui vont à la rencontre des élèves. Au sein de Dassault Systèmes, il y a une action très dynamique qui s'appelle Elles bougent<sup>9</sup>, à laquelle se joint la Fondation, avec une cinquantaine de marraines ou relais qui vont à la rencontre des élèves, des filles, dans différents forums, dans différents salons sur l'emploi pour pouvoir les motiver et partager avec elles tout l'intérêt des carrières scientifiques et technologiques qu'on peut proposer chez Dassault Systèmes.

**HC :** Mis à part le mécénat de compétences, il y a aussi peut-être d'autres outils pour développer la confiance en soi des jeunes filles ?

**MPA :** Cela passe par le mécénat de compétences, cela passe aussi par le travail qu'on fait avec les enseignants qui en ont tout à fait conscience. En fait, je crois beaucoup à cette collaboration entre enseignants et collaborateurs de la Fondation parce que, finalement, ce sont les enseignants qui portent le message ensuite. Donc plus on travaille avec les enseignants, plus ils sont à même de multiplier les exemples. Ils en sont convaincus. On travaille main dans la main avec le ministère de l'Éducation nationale, notamment sur les questions de rapprochement entre l'industrie et l'école : faire en sorte que ce rapprochement soit fait de manière constructive, que l'on se comprenne et qu'il n'y ait plus cette défiance qu'il peut y avoir par moments. Les enseignants sont tout à fait conscients de cela. Ce qu'on construit ensemble, ce sont les outils qui vont leur permettre après de convaincre les filles et les garçons – je n'ai pas envie de laisser de côté les garçons, on travaille sur les deux fronts bien évidemment.

**HC :** Tout un travail donc à la fois du côté des outils dont vous disposez bien évidemment au sein de Dassault Systèmes – et qui, j'imagine, séduisent assez largement les jeunes – et un travail d'animation de l'écosystème interne à l'entreprise et extérieur, avec les parties prenantes qui ne sont pas forcément habituelles. Donc, tout cela anime cet esprit de curiosité qui, finalement, bénéficie à tous, c'est ce que vous nous dites ?

**MPA :** Exactement ! Je peux vous donner un exemple très concret qui est Mission Océan. On travaille avec le ministère de l'Éducation nationale, avec ses opérateurs Canopé qui créent les contenus pédagogiques, avec l'ONISEP qui oriente les élèves vers les métiers mais aussi avec l'IFREMER – ça, c'est la recherche – et avec



Marie-Pierre Aulas

<sup>9</sup> <http://www.ellesbougent.com/>



des industriels de l'écosystème de Dassault Systèmes. L'idée est de créer des contenus pédagogiques autour des océans pour sensibiliser les élèves au développement durable, mais aussi pour approfondir leurs apprentissages. Ce qui est très intéressant dans ce projet et ce qu'on ne voit nulle part ailleurs, c'est justement cette curiosité qui rassemble des acteurs d'univers très, très différents. Autour de la table, on a des enseignants, des élèves, des professeurs en charge de l'accompagnement à l'orientation, des chercheurs et des ingénieurs. Avoir un projet qui rallie tout le monde, c'est une première. On est assez fiers de l'avoir initié et cela marche très bien. Et c'est uniquement comme cela que ça va marcher. On le voit d'ailleurs bien dans les Objectifs de développement durable des Nations Unies. L'objectif numéro 17, c'est *partnership*, c'est entre les gouvernements, le public, le privé, les individus, les ONG, c'est-à-dire que ce n'est plus en silo. Et si aujourd'hui on veut atteindre ces Objectifs de développement durable – qui nous sont donnés dans un temps très serré, puisque c'est 2030 – et sur lesquels il est absolument indispensable de réussir, on ne le fera que si on travaille ensemble. Et on travaille ensemble que si on est suffisamment curieux pour le faire.

**HC** : L'entreprise n'est pas une île, on ne le dira jamais assez.

**MPA** : Bien sûr que non ! Merci Hortense !

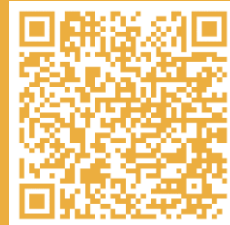
**HC** : Merci Marie-Pierre ! Vous nous avez décrit de nombreuses facettes de la curiosité, qualité qui appliquée à l'entreprise implique par exemple, on l'a vu, qu'elle fasse preuve d'audace dans le recrutement de ses dirigeants. L'entreprise curieuse est aussi celle qui rend curieux : elle sait susciter la curiosité de ses collaborateurs comme des publics qui lui sont plus éloignés. Les actions envers les jeunes, et notamment les jeunes filles pour une entreprise d'ingénieurs comme la vôtre, en sont un bon exemple.

*Entretien réalisé en octobre 2020*



# LA CURIOSITE A L'ETAT DE NATURE

Xavier Laureau, Les Fermes de Gally



**Guillaume Azéma** : Xavier Laureau est le **cogérant de Les Fermes de Gally**, une société familiale depuis bientôt trois siècles. Il la dirige avec son frère et elle compte aujourd'hui cinq-cent-cinquante personnes pour 55 millions de chiffre d'affaires, dix-neuf implantations dans plusieurs régions de France. Xavier a parlé de ses convictions sur son métier, sur les hommes, la place de son entreprise dans la société. C'est un chef d'entreprise à part, particulièrement inspirant.

Bonjour Xavier, pouvez-vous nous parler en quelques mots de la croissance des Fermes de Gally et de ce qu'a représenté la curiosité dans cette croissance ?

**Xavier Laureau** : Les Fermes de Gally sont une entreprise familiale que je codirige avec mon frère Dominique. Concernant la croissance, nous étions une cinquantaine de personnes dans les années 80 et nous comptons aujourd'hui environ cinq-cent-cinquante salariés répartis sur trois métiers principaux : le métier de la production, le métier du *retail* avec les magasins de produits fermiers et puis surtout le métier de services aux entreprises (services paysages, nature en ville, bureaux paysagers). Voilà ! Nous avons la particularité d'être présents en région parisienne et en province. Donc la croissance des Fermes de Gally, elle s'est faite à la fois par l'intensification et le retournement de nos métiers de base – la production – et elle s'est faite par le développement en région d'un savoir-faire qu'on avait acquis en région parisienne.

**GA** : Votre site vous présente comme des agriculteurs et jardiniers et, comme vous le disiez, vos activités, elles vont bien au-delà de tout ça. Comment cela s'est-il fait ? Qu'est-ce qui a été déclencheur de ce développement, pas tous azimuts, mais dans plusieurs directions en tout cas ?

41

**XL** : Je pense que d'abord familialement nous avons un caractère avec à la fois un pied dans l'agriculture (foncièrement militant de ce pied-là), et un pied dans l'entrepreneuriat et dans l'opportuniste selon les générations. Ce qui crée le développement, c'est d'une part l'analyse des métiers dans lesquels nous pouvons nous développer tout en restant sains sur le plan de la gestion et autonome sur le plan du capital. Et d'autre part, ce qui nous permet de faire pivoter les métiers avant d'être dans un système de massification où il n'y a plus de revenus ou bien dans un système de retournement de métiers où il n'y a plus de marché.

**GA** : C'est-à-dire ?

**XL** : C'est-à-dire que nous étions très présents dans les jardineries dans les années 85-90 avec sept magasins autour de Paris. C'est un métier qui s'est fortement financiarisé et où les centrales d'achat d'un côté et l'arrêt de la capacité à ouvrir des nouveaux sites de l'autre, faisaient que si nous n'avions pas quarante/cinquante jardineries, ce n'était pas nos sept jardineries qui allaient nous faire peser dans le marché, même régional. Donc nous avons décidé d'arbitrer ce métier pour aller vers d'autres métiers, là où nous avons un potentiel de déploiement et de développement où nous pouvions être meilleurs. Nous avons réfléchi sur ce qui faisait la réussite de certaines niches de marché que nous développions. Et nous nous sommes aperçus que là où nous connaissions le succès, c'est quand nous avons à la fois quelque chose qui nous passionnait et que nous étions sur un moteur économique sain. C'est-à-dire des éléments, des facteurs-clés de succès et surtout des éléments de gestion qui étaient solides et robustes, rentables, et puis surtout des endroits où nous pouvions être les meilleurs en se différenciant du marché. Donc des indicateurs de gestion robustes, une passion pour le métier, le produit, le service et des endroits où nous pouvions nous démarquer de la concurrence. Quand nous avons les trois, cela fonctionne ; quand nous ne les avons pas, ce ne fonctionne pas.

**GA** : Vous réfutez l'argument de dispersion que l'on pourrait vous opposer quand on voit la manière dont vous avez développé le groupe. Finalement, sur la notion de volume ou de manque de volume dont vous



parliez tout à l'heure, vous auriez pu rester sur votre cœur de métier et choisir d'augmenter considérablement le volume, mais la passion est passée par là.

**XL** : Oui, la passion est passée par là. Et puis aussi la diversité des acteurs parce que nous sommes entourés d'un grand nombre de collaborateurs très engagés. Ce sont des métiers engageants, mais nos collaborateurs



Xavier Laureau

qui sont proches de la nature, proches des intempéries, proches de ces contraintes-là ont une capacité de résistance et de résilience probablement plus élevées que d'autres et qui est assez particulière. Pour emmener tous ces collaborateurs, pour les faire grandir chacun dans sa catégorie, chacun dans sa partition, il faut les accompagner dans cette diversité parce qu'ils ne sont pas tous un monobloc. La deuxième chose, c'est que nous sommes deux frères et rien qu'à la tête de l'entreprise, il y a deux personnalités, deux goûts, deux passions qui se complètent, qui parfois sont divergentes, parfois sont convergentes. L'analyse critique de l'un sur l'autre finalement est utile à ce qui fait la solidité de l'ensemble. Donc la dispersion apparaît déjà au niveau de cette dualité. Et puis c'est l'opportunisme, ce sont les gens qui viennent à vous parce que les valeurs que nous incarnons représentent la société qu'ils veulent céder, mais aussi les valeurs des collaborateurs qu'ils ne veulent pas abandonner sur le bord du chemin et qui veulent trouver la culture d'entreprise qu'ils

souhaitent pour une succession. Tout ça, ce sont des éléments très importants.

**GA** : Je suis un peu provocateur quand je parle de dispersion. Mais quand je vous écoute, j'ai le sentiment qu'en fait vous êtes en train de me dire « Nous ne nous dispersons pas, nous restons très concentrés sur un cœur de métier et une culture qui rayonne sur des activités qui véhiculent tout cela ».

42

**XL** : Oui, mais en même temps nous avons quelques métiers qui sont plus forts que les autres et qui assurent, je dirais, l'essentiel des revenus de l'entreprise. La dispersion vient dans les essais, les erreurs, qui peuvent impacter la marge. Elle peut aussi venir de l'anticipation, un peu de façon pionnière lorsque nous nous interrogeons « Est-ce que demain cela va être cela ? ». Et là où nous avons le plus de dispersion, c'est quand nous attaquons les marges ou quand nous attaquons les éventuels retournements de marché. Dans ces cas-là, il faut effectivement une certaine énergie pour traiter autant de petites niches, autant de sujets qui sont les mêmes que dans une entreprise de taille plus importante. Effectivement, il faut à la fois garder cette dispersion auprès de certains collaborateurs mais pas tous, parce que sinon on les perd.

**GA** : J'ai une autre question poil à gratter sur la notion de ROI. Quand nous parlons de dispersion ou de réflexion sur des nouveaux secteurs ou développements stratégiques, la notion du ROI vient à un moment donné. Lorsque nous faisons des investissements au début, nous attendons un retour. Comment regardez-vous ce sujet-là ? À quel moment vous vous y intéressez vraiment ? Est-ce incontournable ou la curiosité doit-elle être, j'allais dire, de laisser libre court le plus tard possible à ces sujets ?

**XL** : C'est difficile parce que cela dépend des métiers. Nous avons certaines activités qui sont opportunistes mais qui dès que le travail s'arrête, n'engagent pas contractuellement les clients et du coup cela peut nous mettre à plat. *A contrario*, nous ne sommes pas dans la même situation de mise en risque sur une activité où nous sommes en train de cultiver des arbres à un horizon de temps sept à huit ans avant de pouvoir les vendre. Là, nous faisons des choix stratégiques de variétés dont nous verrons les résultats cinq à sept ans après et en plus ce sont des situations où nous avons des stocks qui représentent quasiment notre chiffre d'affaires. La difficulté de notre ROI est la suivante : d'un côté, nous sommes sur des activités primaires, de l'autre sur du *retail* et ensuite sur du service. Dans un cas, nous consolidons des emplacements (le *retail*), dans d'autres cas, nous avons un retour sur du temps-homme mis à disposition des clients qui est une variable très fluide. Et dans l'autre, parfois c'est l'échelle d'une demi-génération où quand nous achetons, quand nous reprenons des vergers, nous avons que deux à trois fois dans notre vie professionnelle ce type de décision. Nous avons les décisions stratégiques sur les choix de variétés. Donc, tout cela, c'est un ensemble, c'est une



diversité. Mais nous, nous parions sur le fait que faire cohabiter tous ces temps, faire cohabiter tous ces ROI différents nous amène à une plus grande résistance en cas de stress systémique –ce que nous sommes en train de vivre ce moment. Deuxièmement, faire cohabiter toutes ces diversités amène à un climat et une qualité de collaborateurs qui est probablement un peu atypique.

**GA :** Comment gérez-vous ces collaborateurs pendant les périodes de crise et comment arrivez-vous à continuer à leur montrer qu'il faut chercher à se développer, à rester curieux alors que le contexte est quand même assez oppressant ?

**XL :** D'abord, nous sommes très poches d'eux. Ensuite nous leur disons la vérité. Enfin, nous sommes encore plus en veille sur les opportunités de ce qui pourrait faire pivoter un certain nombre de métiers. Donc, par exemple avec la crise de la covid, nous ne pouvons pas faire nos animations de creusement de citrouilles, là où habituellement nous accueillions, dans plusieurs fermes, parfois sept, huit, dix-mille personnes qui voulaient faire des ateliers, donc un grand public. Eh bien nous faisons des ateliers avec le système de films, de podcasts, etc. Nous avons reçu des commandes d'atelier filmé pour les salariés de Google ou pour des familles qui sont chez elles en télétravail. Il y a des métiers de service qui sont venus cannibaliser le métier d'accueil de grand public qui était du *B-to-C*, alors qu'on était en difficulté sur le *B-to-B*.

**GA :** Un de nos précédents invités, Laurent Ladouari<sup>10</sup>, défendait l'idée qu'une crise a des vertus très fortes pour faire émerger la curiosité, pour faire émerger un sentiment d'urgence pour se réinventer. Comment percevez-vous ce sujet et, quelque part, pouvons-nous être curieux sans être en crise ?

**XL :** Je pense que la curiosité est dans l'ADN d'un entrepreneur ou d'un chef d'entreprise : la curiosité au marché, à ses concurrents, la curiosité à la qualité de ses collaborateurs, l'empathie... Tout cela est intrinsèque à l'entrepreneur ; sinon nous sommes autistes ou bien nous sommes dans un système très pyramidal. En tout cas, dans une PME de notre taille, la curiosité est inhérente de notre métier, notre rôle. Après, la question, c'est est-ce que ce sentiment d'urgence peut favoriser ou défavoriser. Je pense que surtout il peut révéler des talents, il peut révéler des capacités de collaborateurs, il peut révéler des difficultés de collaborateurs qui, dans cette urgence, ce monde suractif, peuvent devenir une sorte de petit hamster dans sa roue. Et d'autres qui, au contraire, vont se montrer opportunistes et très pertinents à certains autres moments. C'est très intéressant de voir la façon dont on peut, à la sortie de ce moment-là, recomposer des équipes parce que le mode aura changé, les gens seront attachés différemment à l'entreprise. Ce qui est très frappant aussi, c'est la quantité de collaborateurs qui se sentent encore plus attachés aux entreprises qu'ils ne l'étaient avant la crise.

**GA :** Ah vous constatez comme cela ?

**XL :** Je le constate parce qu'on a la chance d'avoir des entreprises dans des lieux qui sont qualitatifs dans la plupart des cas. Et donc ces espaces sont les lieux de respiration, pas seulement parce qu'il y a moins de personnes au travail. Mais parce que notre chance d'être dans des lieux de couture entre la ville et la campagne est probablement ressourçant au-delà du simple bain de nature qu'on peut donner aux collaborateurs comme aux visiteurs. Nous sommes dans quelque chose de l'ordre du lien, c'est-à-dire de la fondation profonde qui habite tout être : pour pouvoir être la tête sur son smartphone et les yeux rivés beaucoup trop longtemps sur son smartphone, il faut qu'il ait des racines plantées quelque part. Et je pense que chacun dans son ADN a une ferme quelque part, a un souvenir de nature qui nous a fondés. Et aujourd'hui, alors que 80% des gens vont vivre en ville, ce souvenir a tendance à s'estomper. Or, il est vital.

**GA :** Quels sont les sujets qui vous passionnent aujourd'hui et qui sont peut-être les ferments du développement et des futures activités de votre groupe ?

**XL :** C'est difficile. Votre question est double. Le sujet qui me passionne sur le plan personnel et humain dans une société qui se clive et où le salaire médian de Plaine Commune à Saint-Denis est à 14 ou 15 000 euros par an et à 78 000 à Saint-Nom-La-Bretèche ; tout cela est à trente minutes et on parle de populations très importantes. Donc ça, cela me motive, pourquoi ? Parce que nous sommes aussi présents à travers notre entreprise à Saint-Denis avec une ferme en plein milieu des quartiers qui, eux, sont au bord des émeutes de

<sup>10</sup> Voir page 35



la faim et que l'État soutient comme il le peut. Donc ce qui me passionne, c'est de voir comment nous, qui sommes gâtés de nature, gâtés de la diversité, de notre curiosité, nous pouvons aussi réfléchir et aider pour refaire une société commune et non pas accentuer ce que nous vivons et qui a amené, avant la crise, les gilets jaunes et après la crise, on ne sait pas. Donc si chacun essaie de mettre une petite goutte, une idée, une action, une solidarité, cela me passionne et cela passionne aussi probablement un grand nombre de collaborateurs qui voient bien que dans la diversité de nos engagements, il y a des revenus de temps court qui permettent d'oser des choses de temps long. Parce que si nous ne faisons pas ce genre d'engagement, la Société en général va s'en trouver déstructurée et notre Société ne sera pas tenable. Et donc finalement nos métiers ne seront pas tenables. Tout cela doit être relatif et ne peut pas prendre l'essentiel d'une entreprise mais cela doit aussi compter comme chaque engagement civique et citoyen à l'échelle de l'entreprise. Ce qui me passionne aussi naturellement, c'est de réfléchir dans les métiers de base sur des marchés demain, sur les nouveaux produits ; même dans le monde du végétal, il y a des innovations techniques et technologiques. Voilà donc tout cela me passionne ! Et ce qui me passionne aussi, c'est la réflexion sur comment nous allons faire demain une qualité de vie au bureau avec des gens qui sont plus nomades, mais qui auront un besoin impératif, pour régler leurs différends comme leurs passions ensemble, de se retrouver au bureau, en présentiel, et non pas perpétuellement en virtuel. Comment on va relier les gens, les faire se re-rencontrer mais avec bonheur. Parce que s'il n'y a pas ce bonheur au bureau, cette passion partagée, il n'y a pas de curiosité, il n'y a pas d'innovation et à la fin il n'y a plus de rentabilité.

**GA :** Il y a derrière votre discours, il a un vrai message sur la raison d'être de l'entreprise et ce à quoi elle sert. Est-ce que votre secteur d'activité vous facilite la vie pour avoir cette curiosité naturelle ou à votre avis, on peut l'avoir dans n'importe quel secteur d'activité aussi facilement ?

**XL :** Je pense que la chance, dans notre secteur d'activité, est que nous nous prenons des claques de la nature tout le temps. Nous nous prenons la grippe aviaire il y a quinze jours sur l'un de nos sites alors que nous étions confinés. Nous nous prenons la grêle et des orages et derrière, on repart. Donc, si vous voulez cette leçon que nous impose nos métiers de production, nous amène probablement à une philosophie de vie qui est aidante. Parce que finalement, derrière tout ouragan, derrière tout orage, la nature se reconstruit et la biodiversité part en conquête. Donc la question derrière ce qui nous arrive, c'est forcément comment nous, simples êtres vivants au milieu de tout l'écosystème, nous allons reconstruire un instrument qui sera éthiquement supportable et pérenne, parce qu'il faut penser à la redistribution de richesses, tout en étant passionnant et rentable, parce qu'il faut bien des hommes qui se battent pour cet objectif-là, c'est ce qui les motive aussi.

44

**GA :** Merci beaucoup Xavier ! Je retiens que le mot passion est peut-être celui qui est ressorti le plus souvent pendant ces quelques minutes d'interview et je crois qu'effectivement c'est certainement une valeur et un élément fondamental déjà d'entrepreneur, et probablement d'entrepreneur curieux.

**XL :** Merci Guillaume !

**GA :** A très bientôt ! Autour de la curiosité et grâce à votre témoignage, nous avons parlé de passion – beaucoup –, de durabilité et de rentabilité, du rôle du manager. J'espère que les auditeurs de ce podcast auront autant de plaisir à vous écouter comme moi d'avoir réalisé cette interview. Merci beaucoup Xavier !

*Entretien réalisé en octobre 2020*







**Hortense Chadapaux** : Bonjour Thierry ! Vous êtes **professeur de management de l'innovation à l'École polytechnique et chercheur au sein du laboratoire CNRS I<sup>3</sup>**. Vos recherches portent sur l'impact des technologies numériques (telles que l'impression 3D, l'IoT, la blockchain, etc.) sur les *business models* et la stratégie d'entreprise. Vous êtes par ailleurs coauteur du rapport « *Intrapreneuriat, dépasser la mythologie des super-héros* » publié par l'Observatoire de l'Innovation de l'Institut de l'Entreprise en 2019. Qu'évoque au professeur et chercheur la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?

**Thierry Rayna** : Je pense que c'est une très bonne question – merci Hortense ! On est dans une période où on est curieux naturellement et tout le monde se présente comme étant curieux. Cette curiosité s'adresse à des choses nécessaires, de type les nouveaux marchés, les nouvelles technologies, les nouveaux concurrents qui pourraient émerger, les nouveaux usages, mais les entreprises manquent malheureusement souvent de curiosité par rapport à elles-mêmes. Dans cette volonté de rester ouvertes, d'éviter de se faire « disrupter » par des nouveaux concurrents, des nouveaux usages, elles manquent en fait beaucoup d'introspection, de curiosité par rapport à elles-mêmes. Et c'est un vrai problème parce qu'en manquant de curiosité par rapport à soi-même, on peut potentiellement mettre en danger l'entreprise.

Il ne s'agit pas de refaire ce qui est fait ailleurs, il ne s'agit pas de copier le modèle d'une entreprise qui pour l'instant a du succès – et qui n'en aura pas forcément demain d'ailleurs – mais, au contraire, de se poser la question de savoir comment avec ce qu'on est, on est capable de s'adapter à ces nouveaux environnements, à ces nouveaux challenges. Et c'est quelque chose d'assez fondamental. On a trop tendance à se focaliser sur les aspects technologiques, sur les *business models* qui marchent, qu'il faudrait absolument copier. Cette démarche d'introspection, se demander « Qu'est-ce qu'on est en tant qu'entreprise ? qui on est ? comment est-ce qu'avec ce qu'on est, notre histoire, nos actifs, notre culture, nos connaissances, on peut s'insérer dans ce nouveau contexte et ce nouvel environnement ? » est quelque chose qui manque très souvent.

45

**HC** : Vous parlez de ne pas chercher à imiter ou copier un *business model* qui fonctionne, en se disant par exemple « je serai le Amazon ou le Google, le Apple de telle ou telle activité » : pourquoi cela ne fonctionnerait-il pas ?

**TR** : Il y a deux raisons. La première raison, c'est qu'en copiant un *business model* qui existe, on a tendance à se mettre en confrontation avec un acteur établi. Même si effectivement on était les seuls à copier le modèle Google ou le modèle Nespresso, il est évident que beaucoup de gens ont cela en tête également. Donc le vrai risque est finalement, d'être tous en train d'essayer de faire la même chose, sachant que, quand on parle de marchés qui existent, bêtement il n'y a pas la place. Il y a un Apple, il y a un Google, il y a un Facebook, il y a un Amazon. Essayer de copier ce *business model*, c'est se confronter avec elles, et elles sont trop grosses. Donc, en fait, la bonne manière est de d'essayer de créer quelque chose qui est complémentaire, qui est orthogonal.

Ces entreprises ont ce *business model* par rapport à ce qu'elles sont : leurs actifs, connaissances, compétences mais également leur réseau de valeur, leurs parties prenantes et un écosystème qui leur permettent d'être ce qu'elles sont et d'avoir ce *business model*. Un exemple très concret est le retour de Microsoft sur les marchés financiers. On a eu cette période absolument incroyable où le monopole tout puissant de Microsoft est passé derrière Apple en termes de capitalisation boursière, au début des années 2010 puis une remontée fulgurante plus récemment – maintenant les deux se valent à peu près. En fait la traversée du désert de Microsoft est que pendant une dizaine d'années, il a essayé de faire du Apple. L'iPhone a marché, ils ont fait le Zune. Sur le marché des tablettes – alors qu'ils étaient là avant et depuis très longtemps – ils ont fait la Surface. Ils ont essayé le téléphone – cela n'a pas fonctionné – du coup, ils ont acheté Nokia. Ils se sont finalement dit : « Notre écosystème, ce sont les entreprises ; on n'est pas Apple, notre écosystème ce ne sont les consommateurs ». Quand ils ont pris cela en compte, de fait, là, cela a



marché et leur retour, c'est le *cloud*, c'est Office 365. Là est le vrai risque pour toutes les entreprises. Dans tous ces laboratoires d'innovation, d'idéation, très souvent la difficulté est qu'on a des outils qui sont peut-être un peu trop créatifs ; on a plein d'idées et on exfiltre des gens, on les envoie dans cet environnement très créatif. Quand ils reviennent, finalement ce qu'ils ont trouvé comme nouveaux *business models* n'adhère pas avec ce qu'est l'entreprise parce que cela rend tout simplement les compétences-clés de l'entreprise, ses actifs-clés complètement obsolètes alors qu'au contraire, l'entreprise doit se baser sur ses compétences et sur ses actifs pour trouver un *business model* qui lui soit propre.

**HC** : Comment procède alors une entreprise qui raisonne sur le modèle de la curiosité introspective, si on peut l'appeler ainsi ?

**TR** : C'est difficile parce que, tout simplement, on manque d'outils. Au CRG<sup>11</sup>, on en a mis en place que l'on déploie auprès d'entreprises qui cherchent à se transformer. Mais je pense qu'un aspect vraiment important, au-delà des outils, c'est la communication au sein de l'entreprise. C'est très difficile quand on est en haut d'avoir une vision assez fine de ce qu'est l'entreprise. On a des *reportings*, etc. mais, en fait, ce sont beaucoup plus souvent les employés qui, eux, voient quelles sont les compétences mobilisées et quels sont les clients avec qui on travaille, là où on est bon ou pas. Ce qui est vraiment important, et ce qu'on essaie de pousser, ce n'est pas de simplement donner des outils de gestion, de réflexion au *business model* au comité exécutif, au top management, mais bel et bien de mettre en place une culture de l'innovation du *business model* au sein de l'entreprise pour que tout un chacun soit capable de contribuer à cette vision. On a vu maintes fois dans l'Histoire que très souvent les entreprises – et là, c'est plutôt les dirigeants – se trompent sur les raisons de leur succès. En créant cette culture au sein de l'entreprise, on s'assure d'avoir une vision réaliste, avec ses côtés positifs, et négatifs d'ailleurs, de ce qu'est l'entreprise.

**HC** : Vous appelez les entreprises à mieux se connaître ?

**TR** : C'est ça, exactement, tout à fait !

46

**HC** : Ne faut-il quand même pas, au risque de fonctionner en vase clos, se confronter à un regard extérieur ?

**TR** : Si, tout à fait ! On voit bien qu'on a une vision de l'entreprise bien différente de celle qui existait précédemment puisqu'avant, on avait une entreprise qui faisait tout toute seule : le design, la fabrication, la distribution, le marketing, etc. tout était fait par entreprise. Or les technologies numériques ont toutes en commun de permettre à tout un chacun de créer, de fabriquer, de répliquer et de diffuser, de faire du marketing sur les médias sociaux. L'entreprise, pour moi, ce ne sont pas uniquement les employés, les différents consultants, les différents fournisseurs ; c'est tout simplement son écosystème en tant que tel. L'entreprise va au-delà de ce qu'elle est légalement et inclut en fait toutes les parties prenantes. Ce diagnostic, cette créativité, cette introspection se font aussi avec des parties prenantes extérieures à l'entreprise d'un point de vue légal : ce sont des clients, des utilisateurs, des personnes qui se reconnaissent dans la marque ou dans l'identité de l'entreprise. Il est absolument fondamental de donner aux utilisateurs, aux clients, aux consommateurs la possibilité d'interagir avec l'entreprise.



Thierry Rayna

**HC** : Ce qu'on appelle finalement un regard extérieur, pour vous, c'est déjà un regard intérieur ?

**TR** : C'est ça, exactement, tout à fait !

**HC** : Ce que vous décrivez fait penser aux différentes approches pour les entreprises de l'intrapreneuriat : certaines invitent à penser « *out of the box* » mais « *inside this box* » quand même et d'autres, à l'inverse, demandent à leurs intrapreneurs de penser totalement en dehors de l'existant dans l'entreprise. À vous

<sup>11</sup> Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique



entendre, vous penchez plutôt pour le premier : on réfléchit, on agite notre curiosité mais quand même dans le *core business* de l'entreprise ?

**TR** : C'est une très bonne question. En fait, le *core business*, pour moi, peut être amené radicalement à changer et c'est vraiment important dans la mesure où ce n'est pas parce qu'une entreprise fait quelque chose à l'heure actuelle qu'elle fera exactement la même chose demain. À la base, Apple est une entreprise qui fait des micro-ordinateurs. Depuis quinze ans, Apple fait toujours du micro-ordinateur mais c'est une partie de plus en plus marginale de son *core business*. Il n'empêche que ce qui a été développé comme nouveau *core business* était vraiment aussi profondément ancré dans ce qu'était Apple, notamment son écosystème. Il faut donc réfléchir sans se limiter et je dirais que les deux aspects sont vraiment importants. Au CRG, quand on travaille avec les entreprises, on mène les deux de front. On a à la fois des équipes qui vont penser effectivement en dehors de la boîte – en pensant à des choses qui sont complètement différentes, en essayant de s'ancrer eux-mêmes sur un sol – et, d'autre part, on va en avoir d'autres qui vont réfléchir à ce qu'est l'entreprise et comment on peut essayer de bouger des choses qui sont à la marge. Pour moi, tout cela est un continuum interne et externe, c'est-à-dire que les intrapreneurs sont très importants, mais il faut aussi les mettre au contact des utilisateurs : les deux doivent pouvoir travailler ensemble. J'ai une vision assez large de l'intrapreneuriat et de tout ce qui est innovation utilisateurs et innovation dans l'écosystème.

**HC** : L'intrapreneuriat d'ailleurs dont on parlera dans un prochain épisode de ce podcast<sup>12</sup>. Merci Thierry ! Merci de nous avoir apporté une nouvelle vision de la curiosité en entreprise, une curiosité de soi qui invite à innover tout en restant fidèle à son savoir-faire.

Entretien réalisé en novembre 2020

47

---

<sup>12</sup> Voir l'entretien suivant avec Olivier Leclerc



# LA CURIOSITE COMME VECTEUR D'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS



Olivier Leclerc, Safran

**Hortense Chadapaux :** Bonjour Olivier, vous êtes **en charge de l'intrapreneuriat chez Safran** au sein de la direction de la R&T et Innovation. Vous avez travaillé dix-neuf ans chez Alcatel Lucent avant de rejoindre Safran où vous vous décrivez aujourd'hui comme catalyseur de l'innovation et activiste de l'intrapreneuriat. Qu'évoque à l'ingénieur engagé la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?

**Olivier Leclerc :** Cela m'évoque deux choses. Cela m'évoque la place de la curiosité à l'intérieur des organisations : incite-t-on, dans l'organisation, les collaborateurs, les participants à de la curiosité, à vouloir apprendre, à vouloir faire autrement ? Et cela m'évoque aussi l'idée de l'entreprise singulière : elle est curieuse au sens « C'est une curiosité » ; donc elle est singulière comme elle se différencie des autres, du paysage, qu'elle est sa culture propre. Voilà ce que le mot curiosité dans l'entreprise m'évoque.

**HC :** En quoi la curiosité permet-elle à une entreprise de se démarquer ?

**OL :** Je crois que la curiosité chez les collaborateurs peut permettre de nourrir une autre façon d'apprendre, une autre façon d'acquérir de la connaissance, une autre façon de faire et donc, quelque part, de se différencier, d'innover, de trouver d'autres produits et d'autres services. Cela permet donc de se nourrir au travers de ce que les collaborateurs peuvent ramener de l'extérieur et de leur propre expérience de travail. Cela peut aussi avoir une autre implication. Je crois que des collaborateurs curieux sont aussi des collaborateurs impliqués ; il y a donc une notion d'engagement qui peut être corrélée à l'idée de stimuler la curiosité. Cela peut donc nourrir le corps social de l'entreprise et aller vers un peu plus de création de richesses, et donc de développement d'une culture en particulier, et donc de différenciation.

48

**HC :** Engagement des collaborateurs qui est, en effet, une préoccupation croissante des dirigeants. Alors comment les dirigeants peuvent-ils favoriser cette curiosité auprès de leurs collaborateurs ? Comment est-ce que cela peut faire progresser l'entreprise ?

**OL :** Je crois que cela part d'une volonté. Les dirigeants sont aussi là pour relayer une volonté qui pourrait exister dans le corps social et l'exploiter au sens positif de la chose. Cela peut donc effectivement nourrir d'autres façons de faire à l'intérieur de l'entreprise, trouver d'autres sources d'innovation – on en a déjà parlé tout à l'heure. Je crois que les dirigeants ont un rôle important dans l'idée d'autoriser cette capacité à être curieux. Je suis assez marqué, dans les grandes organisations, par la place de l'autocensure qui peut exister chez les collaborateurs : « *Je n'ai pas le droit de faire ci, je n'ai pas le droit de faire ça* », « *Les process m'indiquent ceci, les process m'indiquent cela* ». Justement je crois que le rôle des dirigeants est, à un moment donné – s'ils y croient bien évidemment – de dire s'il est possible d'aller un petit peu à côté, de faire un peu du hors *process*, d'imaginer même d'autres façons de faire et de les relayer, en tout cas, encourager. Quand on a des dirigeants, quand l'organisation, d'une façon générale, dit « *Chiche !* » à des collaborateurs, pour parler un peu crûment, cela mobilise quand même pas mal d'énergie, beaucoup d'intelligence collective et, en général, cela se transforme en création de valeur assez rapidement.

**HC :** Cela passe notamment, et vous êtes un grand spécialiste, par l'intrapreneuriat ?

**OL :** Oui, je crois que l'intrapreneuriat est un moyen de concrétiser cette capacité à la curiosité, cette capacité à apprendre. Et c'est, du coup, de transformer cela en « *Faisons autrement, inventons d'autres chemins, inventons d'autres produits, inventons d'autres services* », tout en se nourrissant de la capacité des collaborateurs à vouloir le faire. Il y a une dimension aussi importante dans tout ce qu'on vient de dire : la curiosité n'est pas quelque chose qui se décrète, c'est quelque chose qui vient de soi, c'est une émanation de l'envie. Et je crois que si on exploitait, dans les grandes organisations, un peu plus l'envie, si on donnait un peu plus de place à l'envie, il y aurait pas mal de choses qui pourraient bien se passer. L'intrapreneuriat est un moyen de concrétiser ce passage à l'action, ce passage à l'envie, cette transformation de la curiosité en quelque chose de concret pour l'organisation.



**HC** : C'est finalement une façon de montrer qu'on peut penser différemment, même dans une entreprise, une organisation très processée ?

**OL** : Oui, c'est tout l'enjeu effectivement des programmes de l'intrapreneuriat. Chez Safran, ce programme s'appelle *We love intrapreneurs* et un des retours qu'on a eu des dirigeants à propos des projets montrés et portés par des intrapreneurs, c'est que, probablement, ces projets-là n'auraient jamais pu voir le jour, être détectés par les voies classiques. Donc cela permet effectivement de révéler un certain nombre de sujets et puis de révéler aussi un certain nombre de personnes. Quand des intrapreneurs se mettent dans une posture particulière parce qu'ils croient à leur projet, parce qu'ils ont envie d'apprendre, parce qu'ils ont envie d'être curieux par rapport à cela, ils développent et démontrent un certain nombre de capacités que l'organisation risque de ne pas forcément voir puisqu'elle les contingente à des activités, je dirais, assez classiques. Donc, oui, l'intrapreneuriat, est un moyen de faire autrement, d'ouvrir des possibles différents à l'intérieur de l'organisation, comme on aime à dire, et puis de « tangibiliser » les notions de « J'ai envie » et les notions de « Je suis curieux, je fais ».



Olivier Leclerc

**HC** : Comme vous nous l'avez dit, la curiosité ne se décrète pas mais l'intrapreneuriat une façon de provoquer cette curiosité.

**OL** : Absolument !

**HC** : Vous parlez de grandes organisations. C'est vrai que cette notion d'individu, de curiosité peut être incompatible avec des organisations très structurées. Cela peut aussi être le cas dans certaines filières. Comment voyez-vous les choses ? Est-ce que la curiosité est un élan plus facilement suscité dans certaines organisations ou filières que dans d'autres ?

49

**OL** : Probablement. Effectivement, dans les grandes organisations, la curiosité s'organise. Il y a effectivement une dimension culturelle, une dimension de secteur qui est à prendre en compte. Par exemple la filière aéronautique, à laquelle Safran appartient, ce sont des secteurs très verticaux avec une culture particulière. Là, l'idée pourrait être par exemple d'essayer d'aller au-delà de cette dimension filière et de réfléchir l'aérien comme un élément de la mobilité d'une façon globale et générale pour aller transcender ou, en tous les cas, dépasser cette notion de « On est dans un secteur en particulier ». Et, du coup, essayer de capter et de proposer des nouvelles activités ou, en tous les cas, se nourrir d'un champ d'investigation qui soit beaucoup plus large. Ce sont des pistes qui peuvent exister dans ces filières. Par exemple dans la filière aéronautique et dans la filière automobile, on travaille beaucoup avec les fournisseurs. Ce travail de filière demanderait aussi peut-être à se nourrir d'apports d'autres secteurs, faire de l'*open innovation* comme cela peut exister – et cela existe déjà beaucoup dans les secteurs de services, dans les secteurs bancaires – pour se nourrir de ce qui se passe dans d'autres activités, pour ramener du sang neuf, d'autres façons de voir concrètement. Travailler avec des start-up, travailler avec des environnements qui sont un peu différents de ceux qu'on a l'habitude de voir et qui sont classiquement connus dans ces filières.

**HC** : Au-delà de la curiosité du collaborateur, il s'agit de la curiosité de l'entreprise en elle-même et de la façon dont elle conçoit son écosystème ?

**OL** : C'est le pari qu'on essaie de faire. C'est-à-dire qu'on est tous individuellement curieux ; on est tous collaborateurs dans de grandes organisations, un élément du grand tout, comment est-ce que collectivement on arrive à organiser cela pour infuser une culture, un peu plus d'ouverture, un peu plus de curiosité ? C'est vraiment tout l'enjeu, je crois, de l'entreprise curieuse : comment arrive-t-elle à organiser ce genre de choses.



**HC** : La période mouvementée que nous traversons, avec tout ce qu'elle a d'imprévu, d'imprévisible peut favoriser ce genre de réflexion, de remise en question presque ?

**OL** : Je crois, effectivement. C'est une bonne occasion de remettre beaucoup des choses auxquelles on croit, auxquelles l'organisation croit ; en tous les cas, cela a remis beaucoup de choses en cause. Moi, je veux y voir aussi beaucoup d'espoir ! Il y a eu beaucoup d'initiatives individuelles et collectives à l'intérieur des grandes entreprises, des grandes organisations d'une façon générale, pour justement essayer ou bien de répondre à l'urgence sanitaire avec de la fabrication de masques, avec la fabrication de respirateurs, mais aussi pour réorganiser la façon dont on travaillait, pour assurer une continuité du travail. J'enfonce des portes ouvertes en disant cela mais c'est aussi des moments où on a inventé parce que les contraintes autour étaient complètement différentes et donc beaucoup de barrières sont tombées. On va voir dans les mois qui viennent si les notions comme le travail à distance et ce genre de choses sont pérennes. Mais, en tous cas, il y a eu un avant et un après la grande crise du printemps 2020 sur ces sujets-là. Il y a encore tout un enjeu à pérenniser, à organiser cela et à regarder comment cela va infuser et influencer les cultures des boîtes.

**HC** : On parlait de Safran et de la filière aéronautique au sens plus large. Les changements climatiques, environnementaux, les nouvelles attentes en matière de RSE peuvent-ils avoir ce même impact qu'a eu sur un temps très précis et très fort la crise du covid ? La crise environnementale peut-elle agir aussi comme un catalyseur de ces évolutions ?

**OL** : Très probablement et, j'aurais envie de dire, cela a déjà eu lieu dans un groupe comme Safran : la prise de conscience du fait que le secteur dans lequel on agit, l'aérien, a un impact sur l'environnement – comme tous les secteurs en ont d'ailleurs – et prendre notre part de responsabilité pour aller vers des produits, vers des services qui sont moins consommateurs de ressources, moins producteurs de CO2 ; cette réflexion-là a déjà eu lieu. Maintenant, très clairement, oui, ce qui vient de se passer avec le covid permet aussi de questionner un petit peu ce genre de débat et d'avoir des sources d'inspiration et de propositions qui soient un peu différentes.

50

**HC** : De curiosité donc ?

**OL** : Et de curiosité, absolument !

**HC** : Merci Olivier ! Nous retiendrons que l'entreprise curieuse est l'entreprise qui se questionne, qui réfléchit à sa diversification et son impact pour les générations à venir et permet à chacun, s'il le souhaite, de devenir acteur et force de proposition. Un cheminement finalement très proche de la définition de la raison d'être ! Merci beaucoup !

*Entretien réalisé en octobre 2020*







**Guillaume Azéma :** Diplômé en mathématiques, en actuariat et de l'*Executive MBA* d'HEC, Christophe Le Pape a effectué la quasi-totalité de sa carrière dans le domaine de l'assurance. En 2005, il prend la direction de l'actuariat de Natixis Assurances ; en 2012, il en prend la direction de la stratégie, de l'international, des investissements, des risques et de l'ingénierie financière ; en 2016, il devient Directeur Général du métier Assurance de personnes de Natixis. Christophe Le Pape est aussi membre du comité de pilotage de Finance Innovation, engagé auprès de l'incubateur et accélérateur EuraTechnologies à Lille. Depuis plus de vingt ans, Christophe Le Pape est également exploitant agricole dans le Gers où il a développé une activité d'agriculture biologique respectueuse de l'environnement et favorisant la biodiversité et la fertilité des sols. Tout son parcours et ses activités démontrent à eux seuls la curiosité qui le caractérise. Lors de cette conversation, nous avons échangé sur ce qu'il a entrepris depuis 2016 chez Natixis Assurances ainsi que sur le parcours que sa curiosité l'a emmené à entreprendre.

Pourriez-vous nous expliquer de quelle façon ce sujet « Entreprise curieuse » résonne chez vous ?

**Christophe Le Pape :** Quand j'entends parler d'Entreprise curieuse, cela m'évoque une entreprise qui présente un intérêt pour son environnement. C'est une entreprise qui est ouverte, une entreprise en mouvement, qui se met dans une situation d'accompagner le changement et donc en capacité de s'adapter, voire d'innover, en fonction des circonstances et des sujets.

**GA :** Je vous ai rencontré lorsque vous avez pris la Direction Générale de Natixis Assurances en 2016 et j'ai été témoin de vos réalisations. Avant d'en parler, pourriez-vous nous décrire le contexte de l'entreprise à ce moment-là ?

51

**CP :** J'ai effectivement pris la Direction Générale du métier Assurance de personnes de Natixis Assurances en 2016 dans le cadre d'un grand programme de transformation qui avait démarré fin 2013. L'objectif était de reprendre, à l'horizon 2016, les affaires nouvelles du réseau Caisse d'Épargne puisque nous étions depuis plusieurs dizaines d'années l'assureur historique du réseau Banque Populaire. Un plan stratégique avait été lancé, avec pour ambition de construire une plateforme unique au service des réseaux du Groupe Banque Populaire et Caisse d'Épargne et de servir ainsi l'ensemble de ses ambitions. Ce fut pour nous l'occasion de démarrer un programme de grande envergure, nommé « Assurément 2016 ». Notre volonté était d'imaginer la compagnie d'assurance de demain et de construire l'assureur du XXI<sup>e</sup> siècle. Ce fut donc l'occasion pour nous de repenser notre modèle d'affaires et de digitaliser également la compagnie. Il y avait également une volonté très forte de repenser l'expérience client afin de mettre le client au cœur de nos préoccupations et, par voie de conséquence, de repenser également les outils que nous mettions à disposition du réseau des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne pour adresser le sujet d'assurance. Il fallait donc imaginer la manière dont nous devrions fonctionner demain et repenser certains éléments autour de la gestion des ressources humaines. De 2013 à 2016, nous avons réfléchi à la manière dont nous nous lancerions sur le marché de l'assurance si nous étions un nouvel acteur, en s'interrogeant sur l'ensemble des domaines de l'entreprise, sans aucun tabou, afin d'imaginer cette entreprise de demain car nous allions avoir une croissance extrêmement forte. Ce qui s'est avéré être le cas : depuis 2016, nous avons une croissance extrêmement forte au niveau de la compagnie d'assurance. J'ai donc conduit ce programme « Assurément 2016 » et lorsque nous nous sommes rencontrés, à l'été 2016, je venais d'être nommé à la Direction Générale où j'ai pris mes fonctions en novembre 2016.

**GA :** Vous avez pris des positions très affirmées sur le modèle d'organisation de l'entreprise avec de réelles convictions en termes d'innovation managériale. Quelles convictions ont guidé cette réflexion et cette transformation ?



**CP :** Ma conviction première est qu'il est extrêmement important de s'occuper de la satisfaction et de l'expérience des collaborateurs. C'est ce qui va générer leur engagement et ainsi la satisfaction client au quotidien dans nos relations avec les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne. Ma volonté était de me dire « Il faut absolument prendre plaisir à venir au travail le matin », car cela permet une bonne relation client et une bonne dynamique de l'entreprise. Voici quelques exemples des grandes actions que nous avons mis en place depuis 2016. Nous avons tout d'abord travaillé pendant quelques semaines sur l'organisation de l'entreprise puisque les équipes venaient de terminer un long programme de deux ans et demi ; il fallait donc les réintégrer dans l'organisation de l'entreprise. Notre volonté était de faire une seule et même entreprise au service de nos deux réseaux afin de ne pas avoir une entreprise à deux vitesses avec une partie qui aurait de nouveaux outils, de nouveaux modes de fonctionnement. Il a donc fallu réunifier l'ensemble des équipes et imaginer la nouvelle organisation. Dans cette nouvelle organisation, l'un des axes retenus a été de réduire le nombre de strates hiérarchiques afin d'apporter plus de fluidité à notre organisation. Cela a permis de responsabiliser nos collaborateurs tout en améliorant le bien-être au travail, puisque le plaisir de travailler passe aussi par une organisation plus fluide et plus transparente. Nous avons également travaillé sur nos propres modes de fonctionnement.

Par ailleurs, nous avons eu l'occasion de déménager dans un nouveau bâtiment et cela nous a permis de nous organiser autour de la chaîne de valeur de l'entreprise. En effet, nous avons regroupé des équipes par maillons de la chaîne de valeur sans pour autant suivre l'organisation par direction. Les équipes qui étaient amenées à travailler ensemble de façon récurrente (conception, distribution, gestion, etc.) ont été mises à proximité avec une vraie logique de cheminement dans l'entreprise. Parallèlement à cela, nous avons adapté nos locaux. Nous avons créé un centre de relation client dans l'agglomération lilloise, à Villeneuve d'Ascq, avec un bâtiment qui n'a plus de bureau individuel et ce pour tout le monde, y compris pour la Direction Générale. Nous travaillons sur des bureaux qui sont sur des espaces ouverts, avec un choix de bureau qui se fait le matin lorsque nous arrivons. Cela permet d'avoir des locaux plus agréables à vivre au quotidien, avec différents espaces qui se rattachent à différents besoins en fonction des moments de la journée ou de la vie de l'entreprise.

52

Parallèlement, nous avons lancé dès 2015 un programme d'investissement sur les outils puisqu'il a fallu utiliser des PC portables avec une téléphonie embarquée afin de rendre les équipes nomades.

Un dernier exemple afin d'illustrer la volonté de co-construction et d'intelligence collective : nous avons créé des modes de fonctionnement en tribu. En effet, dans le cadre du dernier plan stratégique qui vient de se terminer, plusieurs grands projets ont été organisés autour d'un manager de tribu, travaillant avec des équipes qui ne lui sont pas forcément rattachées hiérarchiquement. Ces tribus ont pu travailler avec leurs propres outils sur leurs espaces de travail propres, avec leurs propres budgets de fonctionnement et de gouvernance allégée.

Voilà les quelques réalisations très concrètes que nous avons pu mettre en place aujourd'hui à l'échelle de l'entreprise qui a été impactée dans sa globalité par ces changements.

**GA :** Avez-vous appliqué ce fonctionnement en tribus uniquement aux projets ou bien avez-vous réussi à le généraliser aux opérations et aux *run* dans l'entreprise ?

**CP :** Le fonctionnement en tribu n'est pas exclusif et n'est pas dédié aux projets.

Pour prendre un exemple, en 2017, nous avons souhaité retravailler le marché des professionnels. Nous avons nommé une directrice des marchés des professionnels, qui a travaillé avec l'ensemble des entités dont elle avait besoin afin de remodeler cette activité (l'offre, le juridique, la conformité, l'informatique, etc.). Elle a eu un espace dédié dans le bâtiment avec son équipe propre, ce qui leur a permis de refondre l'ensemble des offres, des outils et du marketing pour nos réseaux. Nous avons déployé en 2020 nos offres et aujourd'hui, nous continuons à fonctionner en mode tribu sur cette activité alors que nous sommes en *run*. Nous devons par ailleurs nous approprier ces modes de fonctionnement qui sont tout de même différents, plus responsabilisant pour les collaborateurs, puisque ce sont eux qui portent l'engagement sur les objectifs.



**GA :** Aujourd'hui, nous sommes dans un contexte de crise sanitaire qui a perturbé beaucoup de sociétés. Selon vous, comment ces transformations que vous avez mis en place ont vécu cette situation particulière ? Est-ce que de nouveaux usages ont émergé de ce contexte ?

**CP :** Effectivement, l'année 2020 a été lourdement marquée par cette crise sanitaire. Le premier point est que la phase de confinement au mois de mars a été un bon sujet pour nous. L'ensemble de nos collaborateurs était alors équipé d'outils digitaux, de PC portables, de téléphonie embarquée. Les équipes qui étaient très sollicitées par les réseaux et par les clients avaient été les premières équipes sur lesquelles nous avons testé et mis en œuvre l'ensemble des dispositifs que je viens d'évoquer. Il a été extrêmement facile pour nous de passer, du jour au lendemain, à 100 % en travail à distance. Au bénéfice de tous ces travaux et de toutes ces transformations, nous avons su nous adapter très vite, en l'espace d'un week-end, pour basculer sur du travail à distance total pour l'ensemble des équipes puisque nous avons digitalisé l'ensemble de nos processus, y compris nos relations avec nos distributeurs.

Ensuite, lors de l'acte 2 du confinement que nous avons connu à l'automne, j'ai pu faire le constat que le travail hybride (avec une partie des équipes sur site et une partie des équipes à distance) est finalement plus compliqué à mettre en place que le "tout sur site" ou le "tout à distance". Nous nous sommes rendu compte que, dès lors que nous pouvons travailler de chez soi, que nous avons tous les outils à disposition, nous nous demandons pourquoi venir au bureau. Cette question m'a été fréquemment posée avant et après l'été. Nous avons beaucoup interviewé nos collaborateurs – nous avons une animation en interne pour échanger et recueillir de la matière – et nous avons remarqué qu'il était plus compliqué de lancer un projet ou d'être sur une activité qui nécessite de l'émulation entre les collaborateurs lorsque nous ne sommes pas tous sur site. Favoriser l'innovation, garder des liens sont autant d'éléments à créer au sein de l'entreprise. L'informel est extrêmement important. Nous avons donc décidé d'organiser, fin août 2020, un hackathon d'idées avec l'ensemble de nos collaborateurs à l'échelle de l'entreprise, au cours duquel nous avons travaillé sur seize thèmes issus des laboratoires d'expression. Nous avons choisi trois grandes thématiques qu'il fallait traiter pour se préparer au travail hybride, qui va devenir la nouvelle norme – nous ne reviendrons pas en arrière, il y aura deux ou trois jours de télétravail. Il va donc falloir nous adapter et analyser l'impact sur nos modes de travail, de fonctionnement, sur nos locaux. Je suis convaincu que les collaborateurs qui viendront moins souvent au bureau, viendront chercher autre chose : ce qu'ils ne font pas chez eux, c'est-à-dire l'informel, la relation avec leurs collègues.



*Christophe Le Pape*

53

**GA :** Comment observez-vous votre rôle en tant que manager ? Nos différents podcasts ont montré l'importance du manager qui propulse les collaborateurs dans cette notion d'entreprise curieuse et je crois savoir que vous allez bientôt changer de responsabilités au sein du groupe BPCE<sup>13</sup>. Quelles seront les bonnes pratiques, issues de ce que vous avez réalisé, que vous voudrez répliquer ?

**CP :** Pour moi, le rôle du manager est d'incarner le changement et d'inspirer ; c'est d'amener l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs à se poser des questions, d'être en mouvement. Je pense que c'est cela qui est important et qui fait écho à l'entreprise curieuse.

Ce qui est essentiel, c'est de s'adapter en permanence. Le manager doit donc faire en sorte que les choses deviennent possibles et c'est en étant à l'écoute de ses collaborateurs qu'il permet que les choses se fassent. Ensuite, il est très important également qu'un manager accompagne, il doit avoir un plan d'accompagnement concernant cette transformation. Il est parfois plus compliqué de s'adapter pour certains collaborateurs ou pour certaines activités que pour d'autres. Le manager doit donc impliquer toutes les parties prenantes de

<sup>13</sup> Le 30 avril 2021, Christophe Le Pape a pris la présidence du directoire de la Caisse d'Épargne de Midi-Pyrénées.



l'entreprise. Je pense qu'il incombe également aux partenaires sociaux, aux syndicats, aux élus de CSE<sup>14</sup> d'avoir une vision assez holistique du sujet pour embarquer tout le monde.

**GA** : C'est avec ce bagage-là et ces notions que vous allez partir dans vos nouvelles responsabilités ?

**CP** : Comme j'ai coutume de dire, chaque entreprise est différente. Nous avons rencontré beaucoup d'autres entreprises avec qui nous avons échangé lorsque nous faisons notre transformation profonde, et nous rencontrons aujourd'hui d'autres entreprises pour échanger sur ce que nous avons fait ces dernières années. Mais je pense que rien n'est répliquable. Nous ne pouvons pas transposer le même modèle dans une autre entreprise. En revanche, nous pouvons transposer la méthode. L'écoute, la rencontre, le partage avec les collaborateurs afin de faire en sorte que cette intelligence collective émerge. Une fois qu'elle est en action, elle permet de dégager les grands axes de transformation ; c'est cette connaissance-là qui permet d'ajuster nos modes de travail, nos modes de fonctionnement et également d'identifier les grands projets stratégiques de l'entreprise.

**GA** : Merci beaucoup pour votre témoignage a été aussi inspirant, impliqué et concret. J'espère que nos auditeurs trouveront dans les méthodes et les outils que vous nous avez partagés de quoi développer leur entreprise curieuse !

*Entretien réalisé en janvier 2021*

---

<sup>14</sup> Comité social et économique



# LA CURIOSITE DES ENFANTS, DES EXPLORATEURS ET DE LA DÉMARCHE SCIENTIFIQUE

Maud Thuaudet, Saint-Gobain



**Hortense Chadapaux** : Bonjour Maud ! Vous êtes **Directrice de la Stratégie du Groupe Saint-Gobain**, que vous avez rejoint en septembre 2019 après une carrière débutée chez Thales. Vous êtes ingénieure de formation et aujourd'hui vous pilotez la stratégie d'un grand groupe. Que vous évoque la notion de curiosité appliquée l'entreprise ?

**Maud Thuaudet** : C'est une très bonne question ! La curiosité, pour moi, c'est un peu trois choses quand j'y réfléchis. La première, qui est très en lien avec ma vie personnelle, c'est évidemment la curiosité des enfants – dont je fais l'expérience tous les jours. C'est une curiosité qui permet d'apprendre, de progresser, de grandir et je pense que c'est un moteur fondamental de l'être humain et de toute société, et donc de toute entreprise.

Après, au-delà de cela, je pense qu'il y a aussi la curiosité de l'explorateur, explorateur qui va aller chercher les sources du Nil ; remonter le Nil, contre vents et marées, pour en trouver les sources. Ces explorateurs étaient finalement des gens qui cherchaient à comprendre le monde, ne trouvaient pas forcément une explication mais, au moins, ils cherchaient à comprendre l'environnement dans lequel ils vivaient... enfin, dans lequel ils vivent ! Parce qu'il y en a encore aujourd'hui si vous prenez des explorateurs comme Bertrand Piccard.

Et puis peut-être un troisième aspect qui est la curiosité que tout bon scientifique a au début de ses recherches et qui va ensuite amener à de l'innovation et à de nouvelles inventions pour faire avancer la science.

Voilà, pour moi, c'est ça la curiosité !

**HC** : Curiosité de l'enfant, curiosité des explorateurs et curiosité comme point de départ de la démarche scientifique : on voit évidemment des parallèles intéressants à faire avec l'entreprise. Commençons par les enfants. Si on parle de Saint-Gobain, comment une entreprise qui a 350 ans peut garder une âme d'enfant ?

**MT** : Ah c'est une très bonne question ! Je pense que l'âme d'enfant, c'est l'art de se réinventer. C'est donc l'art de se réinventer en trouvant de nouveaux marchés et en sachant justement se renouveler. Et donc accepter aussi qu'on change et qu'on évolue de la même façon qu'un enfant va d'ailleurs le faire : il va passer par différentes phases, l'enfance, l'adolescence, etc. et, à chaque fois, ce sera accepter ces différents bouleversements pour grandir. Saint-Gobain a beaucoup évolué dans son histoire avec des entrées un peu marquantes dans différents métiers : il y a pu y avoir par exemple le gypse, la plaque de plâtre, les mortiers et tout ce qui va être utilisé pour les enduits de façade par exemple, il y a eu l'entrée dans la distribution – les métiers de la distribution, le négoce de matériaux de bâtiment – de grandes dates de l'histoire de Saint-Gobain qui ont renouvelé le groupe en fonction de l'histoire de ces marchés. Après je pense, effectivement, que pour une société comme Saint-Gobain à l'histoire très riche, il faut éviter ce qu'on entend parfois dans les grandes entreprises : "Ah mais ça, on a essayé et ça ne marche pas". C'est le pire piège qui soit parce que c'est l'anti-curiosité et c'est juste une façon de faire du surplace. Les enfants, par exemple, tous les jours, ils redécouvrent la joie de la nature, d'un papillon qui s'envole, d'une herbe qui a grandi par rapport à la veille, etc. Et donc le "On l'a on a déjà fait, ça ne marchera pas", c'est vraiment l'ennemi de la curiosité et l'ennemi de l'innovation, de la réinvention et de la prospérité d'une grande entreprise.

Par exemple, si je fais un parallèle avec une entreprise, travailler avec des start-up, c'est quelque chose de très riche qui nous permet de nous réinventer. Chez Saint-Gobain, on a une activité de *corporate venture* qui s'appelle NOVA et, malgré le covid, l'année dernière, en 2020, on a signé une trentaine de partenariats avec des start-up, toujours dans cet état d'esprit de se réinventer, d'être curieux, d'avoir la curiosité de nos



marchés et de, à la fois, faire progresser ces jeunes pousses souvent dans l'industrie et, en même temps, nous faire progresser et nous faire nous réinventer.

**HC** : C'est déjà une forme d'exploration que vous décrivez là ! Alors si on parle du deuxième volet de la curiosité, la curiosité des explorateurs, dont vous nous avez parlé. Qu'est-ce qu'une entreprise exploratrice ?

**MT** : Vous avez raison, les start-up, c'est une forme d'exploration parce que, je pense, que ce qui les caractérise, c'est qu'elles explorent ; et puis, un jour, elles ont une idée parce qu'elles voient que dans leur exploration, il y a quelque chose – elles ont presque trouvé la source du Nil ! Et donc, pour nous, la curiosité, explorer, c'est aller à la rencontre de nos clients, comprendre comment ils travaillent, quels sont leurs besoins et répondre à leurs besoins évidemment. Par exemple, notre activité de distribution. Quand on est rentré dans cette activité dans les années 90, c'était une activité de négoce de matériaux et aujourd'hui c'est une activité qui se renouvelle de plus en plus, qui se réinvente en s'enrichissant de différents conseils, services en ligne qu'on a apportés aux artisans : par exemple l'aide à la création de devis (on va faciliter le fait que les artisans puissent en ligne générer leurs devis à partir de notre catalogue), on va créer des formations, des labellisations pour les artisans, on va leur apporter la possibilité de créer un réseau entre pairs pour échanger les bonnes pratiques et pour progresser ensemble, etc. En explorant les besoins de nos clients artisans, on réinvente finalement notre métier et on se réinvente nous-mêmes.

**HC** : C'est aussi une exploration territoriale ?

**MT** : Chez Saint-Gobain, un point important aussi est d'explorer de nouvelles géographies. On a, l'année dernière, ouvert notre soixante-dixième pays, le Kazakhstan. Pour Saint-Gobain, cette expansion internationale est aussi une forme de curiosité. Ce n'est pas de la curiosité béate évidemment ; c'est de la curiosité bien allouée en fonction des zones géographiques et du potentiel qu'elles peuvent avoir. Et puis c'est vrai que cette curiosité, c'est un peu comme l'explorateur : il prend des risques pour remonter jusqu'aux sources du Nil, il peut rencontrer des crocodiles mais il peut aussi rencontrer des merveilles. C'est donc accepter de prendre des risques et, pour nous, cela a voulu dire par exemple qu'on a, dans l'expansion géographique, transféré énormément de responsabilité et de marge de décision à nos managers locaux dans les pays : ce sont eux qui sont vraiment aux manettes du Saint-Gobain Vietnam, du Saint-Gobain Brésil, du Saint-Gobain Finlande. Ce sont eux qui décident et cela veut dire aussi, pour un groupe comme Saint-Gobain, une décentralisation et accepter cette part de risque qui est dans toute décentralisation.

56

**HC** : Un modèle multi-local qui d'ailleurs a été un réel atout en cette période de crise ?

**MT** : Exactement ! Un succès assez bluffant !

**HC** : On a donc donné raison aux explorateurs ?

**MT** : Exactement !

**HC** : Vous avez également, en début d'entretien, parler de la curiosité de la démarche scientifique. On a une petite idée de ce que cela implique dans une entreprise d'ingénieurs comme la vôtre mais, concrètement, dans le quotidien d'entreprise, à quoi pensez-vous ?

**MT** : Je reviens encore sur l'exploration qui va être d'aller comprendre les besoins de nos clients et répondre à leurs besoins. Si on veut répondre à leurs besoins, cela veut justement dire trouver des solutions et donc être curieux d'apporter ces solutions et de les découvrir. L'innovation-produit joue là un rôle très important. Il va falloir régulièrement mettre de nouveaux produits sur le marché. Chez Saint-Gobain, un produit sur quatre n'existait pas il y a cinq ans.

C'est une force énorme de savoir apporter ses solutions de façon de plus en plus courte. Il y a une question de vitesse aussi, on le voit d'ailleurs si on fait encore le parallèle avec les démarches scientifiques aujourd'hui. On mettait deux-trois ans pour faire un vaccin et, avec le covid, on va mettre quelques mois pour faire un vaccin. Je pense que ce raccourcissement de l'échelle de temps est vrai aussi pour l'innovation dans les entreprises. Un produit qu'on mettait deux ans à sortir, aujourd'hui il faut qu'on le sorte en quelques mois. Chez Saint-Gobain, on a lancé un certain nombre de produits qui sont justement adaptés au covid : par exemple des éponges antibactériennes, des revêtements, des films antibactériens, des plafonds pour les





hôpitaux qui vont être antibactériens. C'est donc aussi savoir réagir très vite et répondre aux besoins de nos clients.

**HC** : Une forme d'innovation frugale aussi ?

**MT** : Voilà, exactement, tout à fait ! Aller à l'essentiel, c'est beaucoup ce que nous a appris la crise mais je pense que c'était aussi beaucoup l'ADN de nos clients : avoir des gens sur le terrain, concrets, qui ont des solutions à déployer assez rapidement disant « Voilà il faut que ça fonctionne à la fin de la journée ».

**HC** : On a parlé de vos clients, on a parlé de la direction générale à travers la stratégie déployée, les collaborateurs aussi ont un rôle à jouer dans la curiosité de l'entreprise ?

**MT** : Je pense que, effectivement vous avez raison, la curiosité doit venir des collaborateurs. C'est une qualité essentielle que chacun doit avoir. Et c'est la curiosité à la fois du monde qui les entoure, mais aussi de ses collègues, de ses clients, etc. C'est une curiosité humaine parce que mieux comprendre l'autre, c'est aussi mieux l'accepter comme il est. C'est donc aussi laisser la place à la diversité, qui est un aspect absolument fondamental. Et nous avons progressé ces dernières années puisqu'en 2020 nous avons atteint les 25% de femmes cadres dans un secteur qui est quand même traditionnellement assez masculin. Alors évidemment il y a des disparités entre pays – on a des pays qui sont à des niveaux très élevés comme par exemple la Pologne, la France est elle aussi très bien placée – et puis on a des pays où c'est plus compliqué.



Maud Thuaudet

**HC** : Avec des objectifs pour les années à venir ?

**MT** : Effectivement, on s'est fixé de nouveaux objectifs, en particulier sur la féminisation des instances de direction, comités exécutifs des différentes BU<sup>15</sup> des différents pays, avec l'objectif d'atteindre 30% de femmes dans ces comités exécutifs.

57

**HC** : À quel horizon ?

**MT** : À horizon 2025.

**HC** : Donc 30% de femmes dans les comités exécutifs à l'horizon 2025. Vous êtes-vous fixés d'autres objectifs en matière de RSE ?

**MT** : La RSE effectivement est au cœur de notre stratégie. On a pris l'année dernière un engagement de neutralité carbone en 2050. C'est aussi le résultat d'une démarche de curiosité d'en arriver-là puisque depuis le début de la décennie 2010, ce sont des sujets sur lesquels on travaille beaucoup. On a été précurseur avec des prix du carbone internes qu'on a fixés dès 2016 et qu'on vient d'ailleurs de remonter. On a donc fixé cet objectif de neutralité carbone en 2050 ; il s'accompagne d'un objectif de 100 millions d'euros de dépenses CAPEX alloués tous les ans pour financer justement la mutation de notre outil industriel vers des technologies bas carbone. C'est donc une révolution qui est en marche et c'est une révolution qui mobilise tous nos collaborateurs curieux de construire le monde de demain. On a tout un programme de transformation qui s'appelle « *Transform and Grow* » et qui consiste à transformer la culture de l'entreprise autour de trois grands thèmes : confiance, responsabilisation et collaboration. Ces grands thèmes-là ont vraiment vocation à être un peu les valeurs qui nous unissent quand on appartient à Saint-Gobain. Ce sont ces attitudes qu'on met en œuvre aujourd'hui.

**HC** : Toutes ces valeurs que vous évoquez ont été réunies au sein d'une raison d'être ?

**MT** : Oui, exactement. On a l'année dernière révélé notre raison d'être « *Making the world a better home* » qui a été le fruit d'un travail collaboratif ayant mobilisé des milliers de collaborateurs à travers le monde qui

<sup>15</sup> Business Unit



ont exprimé ce que Saint-Gobain représentait pour eux, quelle était la raison d'être de Saint-Gobain et où ils voulaient qu'on aille. C'est donc cette phrase qui a émergé « *Making the world a better home* », phrase dans laquelle on se retrouve tous parce que c'est une phrase très mobilisatrice.

**HC** : Alors une fois qu'on a défini cette raison d'être, ces valeurs, comment se traduisent-elles dans l'entreprise ? Comment les mesure-t-on ? Finalement est-ce qu'il y a des KPI<sup>16</sup> de la curiosité ?

**MT** : Ah très bonne question ! Il y a des KPI effectivement du résultat de la curiosité, oui. Je pense qu'il y a des KPI sur l'innovation justement, on en a parlé tout à l'heure, les nouveaux produits ; il y a des KPI sur la diversité. Le KPI de la curiosité va être, à mon avis, à la fin des fins, la croissance parce que quand on est curieux, on a une expansion naturelle sur ses marchés et donc on fait de la croissance, tout simplement.

**HC** : Merci Maud ! Vous nous avez donné des pistes de curiosité, la curiosité de l'enfant, la curiosité de l'explorateur, la curiosité de la démarche scientifique, de ce que ça implique dans l'entreprise, y compris dans un grand groupe de 350 ans, des pistes intéressantes applicables à différentes tailles, différents âges d'entreprise.

*Entretien réalisé en février 2021*

---

<sup>16</sup> Key Performance Indicator ou indicateur clé de performance





**Hortense Chadapaux** : Bonjour Frédéric ! Vous êtes **associé chez PwC**, enseignant en sociologie des organisations et conduite du changement à l'IAE de Paris et à Sciences Po et auteur de nombreux ouvrages dont *Upskilling - Les 10 règles d'or des entreprises qui apprennent vite*, co-écrit avec Julie Bastianutti et Michaël Montaner et paru chez Dunod en octobre 2020. Vous avez accompagné de nombreuses entreprises ces dernières années et avez pu mesurer et analyser leurs différents modèles, leurs différentes cultures. Comment décririez-vous l'entreprise curieuse ?

**Frédéric Petitbon** : J'aime bien la question parce que les collaborateurs, les managers curieux, on en rencontre beaucoup mais, parfois, dans des entreprises qui ne sont pas curieuses ou qui n'organisent pas la curiosité. Je prends l'exemple du monde public. Quel bonheur de rencontres avec des gens passionnants, mais quelles difficultés d'apprentissage collectif ! Donc l'entreprise curieuse, pour moi, est celle qui parvient à dépasser les individus, qui parvient à organiser, à manager la curiosité et en faire un enjeu collectif.

**HC** : Secteur public curieux, ça pourrait être un sujet qu'on pourrait lancer !

**FP** : Ce serait un autre sujet, effectivement, le secteur public curieux mais ce n'est pas facile dans le monde public parce que, justement, les conditions organisationnelles et managériales sont plus difficiles à remplir dans une organisation qui est plus cloisonnée, plus marquée par des statuts, des différences qui rendent difficiles l'apprentissage collectif<sup>17</sup>.

**HC** : Justement, vous parlez de questions managériales et organisationnelles. Comment incite-t-on chaque collaborateur à faire preuve de curiosité ?

59

**FP** : C'est d'abord l'idée de construire un environnement psychologique rassurant, avoir une capacité et, effectivement, être encouragé à être curieux. Cela se passe d'abord dans l'équipe ; l'équipe est le lieu essentiel, le premier lieu où effectivement l'entreprise peut organiser la curiosité. Je vais prendre des exemples. Dans une équipe, en fin de réunion, vous avez un rituel qui est organisé avec une question « Frédéric, Nathalie, Hortense, qu'est-ce que vous avez appris dans la semaine ? » et, en trois minutes, partagez avec vos collègues un *tip*, un truc, une lecture. C'est institutionnalisé dans la routine, dans la rituelle de l'équipe, c'est extraordinairement simple et tout à fait puissant. Frédéric arrivera avec son exemple – cela pourrait être un *tip* sur comment il a été curieux d'un point de vue techno pour une fonctionnalité ; Hortense reviendra avec « Tiens, voilà ce que je suis allée lire et pourquoi c'est intéressant pour nous ». On a tout de suite un environnement qui crée la curiosité. Donc cela se fait effectivement dans l'équipe, dans ses rituels.

Cela se fait aussi dans la manière dont on s'accompagne sur le sujet. C'est comment, dans un *coaching* individuel et collectif, on se pousse ensemble être curieux. Donc, là aussi, comment je vous challenge, je vous interroge sur tel sujet « Tiens, est-ce que tu n'es pas allé voir... ? Est-ce que, sur ce sujet, tu ne testerais pas ton idée ? » C'est fondamental dans un état d'esprit collectif et individuel que j'organise la curiosité pour faire en sorte qu'elle ne soit plus seulement individuelle, mais qu'elle soit portée par un collectif. Et c'est d'abord et beaucoup dans l'équipe que cela se joue, mais pas seulement.

C'est aussi une question de comment l'entreprise peut organiser un élément fondamental qu'est le parcours. Comment est-ce que j'organise les mobilités, qui sont un des points essentiels pour devenir curieux. Quelqu'un qui bouge [NDRL : dans l'entreprise] arrive avec de nouvelles idées, va être écouté sur ce qu'il apporte. C'est l'idée que l'entreprise efficace est celle qui encourage cette mobilité, cette curiosité organisée, qui va faire que je vais prendre des idées, des bonnes pratiques issues d'un endroit – comme une abeille –

<sup>17</sup> Écouter l'épisode hors-série sur l'Administration curieuse avec Jessica Vonderscher diffusé en septembre 2021 : <https://bit.ly/38HJ4bd>



pour les donner à un autre endroit – être en fertilisation – et je vais être en posture bienveillante face à quelqu'un qui arrive d'ailleurs en disant « Qu'est-ce que tu apportes, quelles sont tes idées ? » et je mets un dispositif de curiosité organisée. Donc la mobilité est un point tout à fait essentiel sur le sujet.

**HC** : Deux notions importantes ici : la mise en confiance, la bienveillance d'une part et puis, d'autre part, la mise en œuvre. Vous avez parlé d'écoute, cela implique aussi de mettre en œuvre. Mais cela n'implique-t-il pas d'être une organisation qui elle-même est déjà en posture d'être curieuse au-delà de l'échelle individuelle ou même de l'échelle de l'équipe ?

**FP** : Oui. Pour que l'entreprise soit en posture curieuse, là aussi, cela s'organise, notamment en organisant les confrontations. Comment on fait en sorte que je ne reste pas dans mes certitudes, dans mes silos, dans mon *mindset* mais comment je percute de manière directe des collègues qui auront d'autres idées et que je considère cela comme utile. Il y avait une formule qu'utilisait L'Oréal : la salle de confrontation, une salle dans laquelle on avait le droit et devoir de challenger les idées exprimées par les collègues, l'idée de produit pour pousser le débat de manière tonique et bienveillante, ce qui permettait d'être curieux et d'organiser la curiosité. Et la confrontation, cela s'organise.

Cela s'organise aussi dans la manière de casser les silos. C'est la force que peut avoir l'organisation agile bien mise en œuvre où effectivement je fais en sorte de mélanger des équipes différentes qui apporteront chacune leurs points de vue et leurs expériences et qui seront essentielles sur le sujet pour confronter ses idées ; pas du séquentiel mais des idées qui se confrontent.

**HC** : C'est possible tout cela dans une période où justement, tout le monde est à distance, où c'est difficile de se comprendre, de se parler, *a fortiori* de se confronter dans le sens bienveillant du terme que vous nous avez décrit ?

**FP** : C'est bien plus compliqué. La curiosité organisée n'est pas uniquement un *process*, c'est aussi de l'échange, de l'informel, de la réaction, tout ceci, effectivement dans un cadre bienveillant où on pousse à faire ; et c'est donc moins facile quand on est uniquement en mode distant. Bien que, il y a aussi, dans ce qu'on voit dans les entreprises, toujours des instants collectifs où on incite à être curieux et cela, dans un cadre bienveillant (« C'est mon témoignage, c'est ce que j'ai appris »). Et cela peut être fait de manière distante. Je vois d'ailleurs des entreprises qui sont plus exigeantes sur ce sujet de la curiosité collective maintenant parce qu'elles sont plus organisées dans le rituel collectif : « J'ai le temps où effectivement j'apprends, j'ai le temps où je donne quelque chose » et avec une curiosité qui dépasse très largement des moments externalisés comme le seul moment de la formation.

60

**HC** : Dans le « je » dont vous parlez en parlant de l'organisation, on pense au dirigeant. Et le dirigeant dans tout ça ?

**FP** : Le dirigeant est curieux par définition et par exposition parce qu'il est face au grand large – il est avec ses concurrents, ses clients – donc lui est curieux au-dessus, mais organise-t-il toujours la curiosité de son entreprise ? Le contre-exemple que je rencontre encore, ce sont des équipes de direction homogènes, uniquement des mecs cravatés issus des mêmes écoles ; où les comités de direction sont une succession d'interventions portées par chacun ; chacun joue sa partition ; est très prudent avant d'intervenir sur celle de l'autre parce qu'il sait que, dans ce cas, il y aura une mesure de rétorsion et l'autre lui posera des questions sur sa propre partition ; et on est capable de terminer la phrase commencée par l'autre. Un comité de direction de ce type-là est la contraposée d'une entreprise curieuse parce que cela silote, cela évite toute ouverture, toute curiosité organisée. Un dirigeant porteur d'une entreprise curieuse est celui qui d'abord a organisé son comité de direction comme ceci : c'est-à-dire diversité bien sûr de sexes, diversité d'origines, diversité de parcours – ça c'est pour la composition. C'est bien plus compliqué à animer parce qu'on aura des problèmes de langue, on n'aura pas forcément les mêmes référentiels ; bien plus compliqué à animer mais tellement plus puissant et cela organise la curiosité de manière tellement plus efficace.

Deuxième point pour le dirigeant, c'est comment il montre, il met en scène lui-même sa curiosité. La catastrophe, c'est le dirigeant à qui vous expliquez quelque chose et qui vous fait les gros yeux s'il n'a pas compris et, là, vous aurez très peur et vous serez encore plus prudent la fois suivante là-dessus. Ça, c'est raté



pour montrer l'entreprise curieuse ! Celui qui réussit est le dirigeant qui, de manière bienveillante, vous dit « C'est très intéressant, c'est un peu compliqué pour moi ; est-ce que vous pourriez me l'expliquer comme vous l'expliquez à votre ado ? », « Oh là, j'ai appris quelque chose, c'est vraiment intéressant ! ». Donc on organise la curiosité avec l'idée que le dirigeant n'est pas celui qui sait, mais aussi celui qui sait apprendre et qui montre à ses équipes comment il apprend. Ça, c'est une entreprise curieuse !

Un point peut être intéressant : c'est que l'entreprise curieuse, ce sont les dirigeants, mais pas seulement. C'est aussi l'entreprise qui organise la diversité. Une entreprise qui parvient à mettre en scène sexes, diversité d'origines, de parcours, est curieuse de manière infiniment plus efficace qu'une entreprise homogène parce qu'il y a cette diversité de parcours, il y a ce besoin de prendre du recul sur ce qu'est la réussite, sur ce qu'est l'expertise et c'est extraordinairement puissant pour créer une curiosité organisée. À l'inverse, une entreprise trop homogène, qui ne respecte pas la diversité apprendra plus lentement et sera incapable de bien organiser une curiosité.

**HC** : Je retiens la composition des joueurs – donc plus hétérogène qu'aujourd'hui –, la position du capitaine – plus en équipe – et des règles du jeu fondées sur la confrontation bienveillante pour reprendre votre expression. Vous avez un point de vue intéressant sur l'état d'avancement des différentes entreprises que vous voyez autour de vous, avec lesquelles vous vous avez l'occasion de travailler, ce schéma de jeu-là le retrouvez-vous déjà dans les entreprises avec lesquelles vous travaillez ?

**FP** : Oui et la crise sanitaire, comme sur d'autres sujets, accélère avec ce besoin ressenti d'aller plus vite dans « comment est-ce qu'on est ce qu'on apprend ». Ce qui me frappe, c'est qu'il y a effectivement des tendances dans la bonne direction, tendances sur comment apprendre vite, diversifier les modes d'apprentissage, de confrontation, comment jouer aussi sur la transformation des pratiques professionnelles – le management est vraiment intéressant de ce point de vue-là. Dans le livre *Upskilling*, nous citons des exemples de différents univers : le monde de la grande distribution qui est passionnant dans l'ouverture des parcours que cela donne pour les équipes (je pense à Carrefour comme exemple) ; le monde des services aux entreprises comme Sage qui sont aussi tout à fait intéressants de ce point de vue-là ; et, dans tous les cas – je parlais de L'Oréal qui organise cette confrontation – avec cette préoccupation d'ouvrir, d'introduire la diversité et de faire progresser le management collectif pour, effectivement, rendre curieux et institutionnaliser, organiser la curiosité.

**HC** : Je renvoie les auditeurs vers votre livre, dont je rappelle le titre : *Upskilling - Les 10 règles d'or des entreprises qui apprennent vite* où, en effet, vous partagez ce genre d'expériences déjà connues, déjà mises en œuvre dans certaines entreprises qui peuvent être une source d'inspiration et puis aussi d'optimisme, de qui peut déjà être fait dans ces entreprises curieuses. Merci beaucoup Frédéric !



Frédéric Petitbon





**Guillaume Azéma :** Pascal Augé est diplômé de l'école HEC, il a débuté sa carrière dans le Groupe Société Générale en 1986. Après avoir travaillé pendant huit ans au service de l'Inspection Générale, il intègre la Banque de Financement et d'Investissement où il exerce de multiples fonctions de « *coverage client* » et de responsable de plateforme pays au Royaume-Uni, en Allemagne et en Italie avant de devenir DRH de cette branche. Il a par ailleurs dirigé pendant de nombreuses années les activités de Paiements et de Banque de transaction de la Société Générale avant d'être nommé **Inspecteur général** du groupe en novembre 2019.

Bonjour Pascal. Pouvez-vous nous dire ce qu'évoque pour vous cette notion, cette valeur de curiosité au sein de l'entreprise et dans les différents métiers que vous avez exercés ?

**Pascal Augé :** Je vais déjà sortir du cadre même de l'entreprise car, pour moi, la curiosité est une valeur cardinale dans la vie, tout court, du parcours éducatif jusqu'à l'entreprise. L'entreprise plus particulièrement parce que nous évoluons dans un contexte qu'on qualifierait de V.I.C.A (volatile, incertain, complexe, ambigu). La capacité à se remettre en cause, la capacité à regarder ce qui se passe autour de soi et à remettre en question ses propres certitudes est fondamentale. Quand j'embauche une personne, c'est une valeur que j'essaie de déterminer. Pour moi, cela renvoie à ce que recherche une entreprise, c'est à dire le leader parfait ou le manager parfait qui fait souvent penser à la notion de gentilhomme du XVII<sup>e</sup> siècle. C'est quelqu'un qui est tout à fait complet et qui est éclectique dans sa vision des choses.

**GA :** Dans vos différents métiers, parcours au sein du Groupe Société Générale, comment avez-vous vu vivre cette notion de curiosité ?

62

**PA :** Dans les métiers, vous évoquiez mon dernier passage en tant que patron des Paiements et de la Banque de transactions durant les huit dernières années. Dans un monde des Paiements en effervescence et qui est tiré par des dynamiques d'innovation, la capacité à essayer de « *think out of the box* » est fondamentale. C'est cette capacité à regarder ce qui se passe dans le marché, dans la Banque et au-delà de la Banque, voir ce que font les nouveaux entrants, comment évoluent les besoins de nos client ...le *driver* principal, c'est la curiosité. C'est fondamental, sinon vous pouvez être mis hors course très rapidement.

**GA :** Alors je vais peut-être me faire des ennemis ou vous allez me reprendre de volée comme on dit. Mais, quand on pense Inspection Générale, on a deux idées qui viennent autour de la curiosité. D'abord, on a l'impression que l'on est justement dans l'Inspection, sur quelque chose d'un peu normé et sur lequel il ne faut pas sortir et, en même temps, sur lequel on se dit qu'il est nécessaire d'être curieux pour faire correctement ce métier. Quelle est votre perception par rapport à cela et comment voyez-vous cette notion de curiosité peut être plus particulièrement sur ce métier ?

**PA :** Effectivement, je vais vous prendre en revers de volée parce que, contrairement à ce que l'on on peut penser effectivement vu de loin, c'est au contraire pour moi une valeur fondamentale pour tout bon auditeur ou bon inspecteur. Parce que la clé du succès quand vous êtes un bon auditeur ou inspecteur, c'est de ne pas prendre pour argent comptant ce que l'on vous présente et d'aller au fond des choses, de se poser des questions, pourquoi ça fonctionne. Le pourquoi est une question fondamentale pour un auditeur ou un inspecteur. Le but est de toujours aller trouver la cause racine d'un problème, ce n'est pas uniquement de vérifier un processus. Et pour cela, il faut pouvoir se poser les bonnes questions et ne pas se contenter d'à-peu-près. La curiosité est le *driver* principal de tout bon auditeur ou inspecteur. C'est d'autant plus vrai que, chez nous particulièrement, nous ne nous contentons pas de mesurer l'adéquation au *process* mais nous nous attachons aussi à proposer des pistes d'amélioration de ces *process*, de la gestion et de la stratégie. Et là, cela fait appel aussi à l'imagination, à la curiosité ; pour moi, ces deux valeurs sont assez liées. Les auditeurs et les inspecteurs doivent aussi avoir la capacité à aller voir ailleurs, chez d'autres banques ou dans d'autres





univers connexes, comment d'autres font mieux ou font différemment de nous pour en tirer de bonnes pratiques. Donc oui, c'est pour moi au cœur du métier même.

**GA :** D'accord, mais alors j'imagine que c'est finalement une source de curiosité pour les métiers que vous venez auditer, observer et avec qui vous travaillez. Ce métier en lui-même, il est curieux de quelle manière ? Et avez-vous des exemples de choses que vous avez fondamentalement changé par rapport au métier, que vous avez connu en tout début de carrière ? Si je relis bien votre parcours.

**PA :** Oui, je vais vous répondre en deux temps. S'agissant des inspecteurs, et c'est un choix historique du Groupe Société Générale, qui remonte à plus de cent-cinquante ans et qui nous différencie un peu de nos pairs, nous avons fait le choix de recruter des jeunes diplômés qui n'avaient pas d'idées préconçues. Qui découvrent un peu le monde, j'exagère un petit peu, et qui effectivement sont mus par la curiosité pour découvrir les métiers de la banque et posent parfois des questions de Candide. Et c'est très important, très souvent de poser des questions de Candide, après bien évidemment avoir creusé et confronté le réel avec ses premières intuitions. Et c'est là où la notion de curiosité est intéressante. Le *mix* que l'on a entre des inspecteurs frais émoulus des écoles et des auditeurs plus confirmés apporte beaucoup de valeur ajoutée. L'autre élément sur lequel vous m'interrogez est ce qu'on a pu faire de nouveau. Dans les dernières années, nous avons complètement réinventé notre métier d'inspecteur et d'auditeur en prenant assez tôt le virage de la *data*. Parce que l'on s'est dit « tiens c'est étonnant, il y a ce développement technologique et cette capacité d'embrasser des univers complexes par la donnée. Cela peut nous permettre de revoir fondamentalement nos méthodes de travail, d'avoir plus d'impact. » C'est ce que nous recherchons et c'est pour cela que nous avons commencé par recruter des équipes de *data scientists* il y a environ trois, quatre ans. Partant de là, nous avons commencé à former nos inspecteurs, nos auditeurs de plus en plus à l'usage de la *data*. Je dois vous dire que l'on a découvert des trésors à la fois en termes de qualité des investigations, des conclusions que nous tirons. Nous avons fondamentalement gagné en impact vis-à-vis de la Direction Générale.

Un simple exemple, quand vous prenez trois ans d'historique complet de production de prêts à la consommation sur l'ensemble du réseau de détail de la Banque, cela a nettement plus d'impact que ce que l'on faisait avant par échantillonnage sur une malheureuse agence ou une délégation régionale.

63

**GA :** Évidemment. Quand nous parlons de curiosité, c'est un concept qui a une dimension parfois peu palpable. On s'éloigne parfois du très concret. Comment intégrez-vous concrètement cette notion d'abord pour vous peut-être, mais aussi dans vos équipes ? Comment forcez-vous cette curiosité de manière très concrète ?

**PA :** C'est toujours dans le questionnement des chefs de mission en les incitant à se poser la question « Mais comment ? Comment d'autres pourraient aborder ce même sujet ? Qu'est-ce qui se fait sur le marché sur des sujets similaires ? » C'est toujours cette question de questionnement ou d'autocritique constructive. Pour moi, c'est à cela que renvoie la curiosité, c'est toujours se demander s'il y a une autre manière de faire. Cela c'est le côté positif. Pour nous, fonctions d'audit et d'inspection, il y a aussi la dimension chasseur : par exemple « Qu'est-ce qu'un fraudeur pourrait faire ? ». Si je me mettais dans la peau du fraudeur, quelles failles j'exploiterais ?

**GA :** Nous avons une dimension qui renvoie peut-être un peu à la notion de *design thinking* ou de quelque chose comme cela qui est finalement aller au plus près du client. Être curieux de ce que fait son client ?

**PA :** Oui, alors cela je l'ai plus vécu dans mes expériences passées. Lorsque vous avez la charge d'une activité de *front office* comme l'étaient les Paiements ou la Banque de Transactions, c'est fondamental pour moi de pouvoir organiser des échanges en bilatéral avec les clients. En équipe également, en réunissant autour d'une table des clients présentant plusieurs secteurs ou plusieurs sensibilités pour les faire travailler ensemble sur des dynamiques de progrès, sur la manière dont la Banque peut répondre à leurs besoins. C'est très intéressant et je pense que cela permet de mettre autour de la table différentes expériences, différentes formes de curiosité pour mieux coller aux exigences et aux attentes très concrètes de nos clients.



Nous avons parfois un peu affiné cette approche, si je prends un peu de recul, au niveau global de la Direction de la Banque il y a encore quelques années, au moment où nous accélérions fortement sur l'innovation pour faire face aux nouveaux entrants par exemple, nous nous étions engagés dans un processus de ce qu'on appelait des « *learning expéditions* ». Nous faisons des visites autour du monde, dans des pays qui pulsaient sur des sujets d'innovation que cela soit la Côte ouest américaine, la Chine, l'Inde, Israël. L'objectif était d'aller voir sur place comment fonctionnaient les écosystèmes locaux de start-up, d'acteurs installés comme nous, d'autres banques de ces régions-là. Ou encore des *ventures capitalists* pour justement élargir notre vision des choses, avoir des angles de lecture différents et essayer de voir dans quelle mesure des parallèles pouvaient être dressés pour alimenter notre vision stratégique.

**GA :** Et aujourd'hui, finalement, c'est dans votre recrutement aussi que vous faites cela en allant chercher, comme vous le disiez tout à l'heure, des profils plus jeunes, des profils qui vont amener quelque chose de différent de ce que l'on connaît ?

**PA :** C'est le point de départ. Nous nous attachons de plus en plus à avoir une diversité dans les profils que nous recrutons notamment en termes de diversité des formations, que cela ne soit plus uniquement des profils de grandes écoles. Heureusement dans le cursus académique européen, il y a de plus en plus de double formations, ingénieur / école de commerce. Cela est particulièrement riche. Une appétence de plus en plus marquée pour la *data* que nous mixons à une diversité internationale. Parce que lorsque vous avez l'angle de lecture d'un Italien confronté à celui d'un Russe ou d'un Français, cela vous apporte aussi une profondeur de champ qui est sans égale par rapport à ce que nous avions avant avec une lecture parfois un peu monoculturelle des situations.

**GA :** Je partage un point personnel. Lorsque j'ai monté le cabinet Hector, l'un des actionnaires qui nous donnait un coup de main avait 72 ans. Il nous disait « En fait je ne comprends pas trop votre métier mais j'aime être connecté à des gens plus jeunes parce que je vois mieux le monde évoluer et je vois comment évolue monde. » Je crois que c'est un petit peu cela l'idée.

64

**PA :** Oui, il n'y a pas de mystère. Ce que vous décrivez là, on le vit chacun comme père de famille, en se confrontant à ses propres enfants et à la manière qu'ils ont de voir le monde différemment. Il n'y a pas de raison d'aborder différemment les situations professionnelles. Ce qui explique toutes les réflexions que l'on a en interne, au sein du Groupe Société Générale même sur du *reverse mentoring*. Cela permet de mobiliser les talents très tôt pour qu'ils puissent irriguer l'ensemble du système, même s'ils ont des positions hiérarchiques encore assez faibles. C'est tout l'enjeu de la gestion des talents.

**GA :** Oui, toute la difficulté après, personnellement, c'est de se dire « Tiens, à un moment donné, il faut que moi-même, je m'appuie sur des jeunes et quand est-ce que je passe le cap »

**PA :** Oui, oui, je pense. Nous savons maintenant que c'est l'un des éléments importants qui font d'un manager un bon leader. Le passage du manager vers un leader se joue sur la capacité à se remettre en cause et à ne pas hésiter à tendre la main aux talents les plus jeunes.

**GA :** Nous traversons actuellement une crise profonde provoquée par la Covid-19. Je constate depuis de nombreuses années que les crises sont, malgré les difficultés qu'elles imposent, un bon déclencheur du changement. Pour vous est-ce qu'elles permettent aussi aux entreprises d'évoluer dans le sens de la curiosité ?

**PA :** Je souscris pleinement pour deux raisons. Premièrement parce que c'est une conviction personnelle et deuxièmement parce la Société Générale a traversé un certain nombre de crises depuis une bonne dizaine d'années. Je pense que l'on a bien ressenti les impacts positifs quand on est capable de prendre les challenges à bras le corps et de les surmonter.

Cette pandémie, qui était d'une nature tout à fait différente, nous a conduit à réactiver nos vieux réflexes. Un vieux réflexe, au-delà du réflexe de survie, c'est « Comment pouvons-nous faire différemment ? Comment pouvons-nous essayer de garder le cap mais en modifiant ce qui peut être modifié ? » C'est vrai que, là aussi, je ne dirais pas que l'imagination a été au pouvoir, mais l'ensemble du corps social dans mon département par exemple, a su se mobiliser, essayer d'explorer des voies nouvelles. J'évoquais l'inspection qui recrute par



concours avec beaucoup d'étapes de sélection. Dans un monde qui imposait le travail à distance, il a fallu réinventer tout le cursus de sélection pour des raisons très simples. Nous ne pouvions pas nous rendre sur les campus pour chercher les candidats, nous ne pouvions pas les faire venir dans une première phase dans les locaux de la Banque. Nous avons donc réinventé de A à Z le processus de recrutement. Nous avons eu recours, pour une des étapes, à une start-up américaine qui proposait un parcours de jeu répondant assez à la vision culturelle que pouvaient avoir les étudiants de l'innovation. Je pense d'ailleurs que cela a beaucoup contribué à l'amélioration de l'image d'employeur moderne que nous pouvions avoir.

Nous avons réussi finalement à aller jusqu'au bout de notre processus qui vise à recruter une trentaine de candidats. Et quand je regarde la qualité du recrutement *in fine*, c'est une promotion que je considère au meilleur standard du marché, peut-être même l'une des meilleures que nous avons eu depuis quelques années. Et cela, en utilisant un mode qui était complètement différent de ce qu'on avait l'habitude de faire.

**GA :** Comment cette idée a-t-elle germé ? Qui vous a fait rencontrer cette start-up ?

**PA :** Là aussi, c'est un parcours qui est largement organisé par ce que l'on appelle les inspecteurs principaux. Ce sont les inspecteurs qui, aux termes de leur six ans de parcours initial, participent à la direction du service d'inspection et ce sont des jeunes trentenaires, qui ont à cœur de faire preuve d'innovation et qui sont allés voir sur le marché ce qui pouvait se faire. Et ils m'ont proposé de rebâtir les choses sur ce modèle. Là aussi c'était la curiosité, le fait d'aller voir comment d'autres, et pas uniquement d'autres banques ou d'autres services d'audit, procédaient à des recrutements *new look*, afin de s'en inspirer.



Pascal Augé

**GA :** Nous voyons bien que la curiosité est un mélange de moments, d'une équipe – qui est force de proposition, qui sait faire des suggestions – et d'un management qui l'encourage à faire cela en fait.

65

**PA :** C'est le rôle du manager. Quand vous avez plus de trente-cinq ans d'ancienneté, il faut être capable de ne pas vivre sur ses certitudes et d'entendre ce qui se passe. La lecture du monde d'aujourd'hui, c'est plus le fait des jeunes trentenaires que de la nôtre. Il faut être capable, tout en leur apportant un peu plus de profondeur de champ ou de confrontation avec l'expérience, de leur laisser cette capacité d'expression.

**GA :** Dernière question, si vous deviez nous suggérer quelqu'un que vous aimeriez écouter sur ce podcast pour parler de curiosité, qui serait-ce ?

**PA :** Il serait utile dans ce podcast d'avoir au moins un représentant de la sphère publique ou de l'administration. Parce que nos entreprises internationales exposées à la concurrence mondiale, devront se réinventer en permanence : c'est une question de survie. Nous constatons parfois un certain décalage quand nous regardons la manière dont la sphère publique se réinvente. Cela serait donc intéressant de voir comment un dirigeant de grande administration publique aborde ce sujet.

**GA :** Quand nous avons démarré l'entreprise curieuse, avant d'être un podcast, c'était une conférence, nous avons invité Agnès Pannier-Runacher. Elle était l'époque la Directrice Générale de la Compagnie des Alpes, aujourd'hui secrétaire d'État, peut-être que nous pourrions lui proposer de réintervenir, de donner un nouveau point de vue ?

**PA :** Ah oui effectivement ! Et je sais aussi que vous avez interrogé des représentants de sociétés beaucoup plus petites. Vous avez eu mon ami Xavier Laureau pour La Ferme de Gally<sup>18</sup>. Même des activités qui sont « traditionnelles », loin des activités de service à proprement parler, la curiosité y est aussi un driver pour eux.

Entretien réalisé en avril 2021

<sup>18</sup> Voir page 41





**Hortense Chadapaux :** Bonjour Nicolas ! Vous êtes **porte-parole et membre du directoire du GROUPE SOS**, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, et administrateur du mouvement Impact France. Qu'évoque à la personnalité engagée et à l'entrepreneur de l'ESS<sup>19</sup> la notion de curiosité appliqué à l'entreprise ?

**Nicolas Froissard :** C'est un concept qu'on n'entend pas beaucoup pour les entreprises et c'est intéressant parce que l'entreprise naît d'une curiosité, qui est souvent celle de son ou ses fondateurs, curiosité qui peut correspondre à un besoin mal satisfait par le marché – c'est plus pour l'entrepreneuriat classique – et pour l'entrepreneuriat social qui m'est cher, c'est repérer un besoin social, sociétal qui n'est pas couvert par l'État ou par les associations et sur lequel on pourrait apporter des nouvelles réponses. Il y a cette curiosité qui, à un moment donné, est à l'origine de l'entreprise, qu'elle soit sociale ou pas.

**HC :** Vous parlez du fondateur. Pour le GROUPE SOS, on pense à Jean-Marc Borello. Diriez-vous que c'est précisément sa curiosité en tant que fondateur qui a mené à la naissance du Groupe ? Peut-être pouvez-vous nous parler de sa genèse ?

**NF :** Complètement ! Jean-Marc est quelqu'un de très curieux, dans le sens où en 1984 avec la naissance du GROUPE SOS – et toujours depuis, puisque cela a continué – il a eu la curiosité de s'interroger sur pourquoi la France avait du retard en matière d'accompagnement et de soins de personnes qui consommaient des drogues dans les années 80. La France était en retard sur ce plan. Donc curiosité de savoir pourquoi et ensuite d'apporter des réponses à ces difficultés que rencontraient notre pays et une catégorie de la population. Jean-Marc s'est entouré ou, en tout cas, cette curiosité de ce qu'est devenu ensuite le GROUPE SOS après pour les enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux a fait que des gens eux-mêmes curieux ont eu envie de rejoindre ce groupe et de participer à son développement sur beaucoup de sujets. On est toujours un acteur majeur dans le domaine du soin aux personnes qui consomment des drogues, mais c'est aujourd'hui une petite partie du GROUPE SOS. On fait beaucoup de choses pour la lutte contre les exclusions de façon générale. On invente aussi l'hôpital de demain, la crèche de demain, la maison de retraite de demain, l'équipement culturel. L'innovation environnementale est aussi quelque chose d'extrêmement important pour nous. Il y a donc eu cette curiosité de voir comment le Groupe pouvait répondre de façon efficace en proposant des solutions pérennes, durables à des enjeux de société, quels qu'il soient.

**HC :** Vous êtes maintenant vingt-mille collaborateurs. Vous avez utilisé un mot clé : innovation. On en parle souvent quand on parle de curiosité en entreprise. En quoi cette notion se traduit-elle dans l'économie sociale et solidaire ?

**NF :** On va parler d'innovation sociale, ou sociétale plutôt – parce que le terme social vient de l'anglais – en France, il vaudrait mieux parler de de sociétal, puisque c'est répondre à des enjeux d'intérêt général : cela peut être des enjeux de solidarité, mais aussi de services aux personnes ; la question environnementale est évidemment aussi cruciale aujourd'hui. L'innovation sociétale, c'est comment identifier des besoins sociétaux auxquels on pourrait apporter des réponses plus efficaces. Imaginer des réponses, des dispositifs, des établissements avec un modèle qui soit pérenne, y compris économiquement bien sûr. C'est pour cela que l'on parle d'entrepreneuriat social parce qu'à un moment donné, il faut réfléchir à une façon pérenne de répondre le plus efficacement possible à ces difficultés ou à ces enjeux. On a tendance à dire qu'on a vingt-mille entrepreneurs sociaux au sein du Groupe. Cette innovation, cette curiosité peut être partagée par toutes et tous au sein d'une entreprise ; elle doit même l'être.

<sup>19</sup> ESS : économie sociale et solidaire



On a parfois aussi identifié – au sein du GROUPE SOS par le passé, mais aussi dans d'autres organisations – que ce concept d'innovation pouvait être mal vécu par les équipes. Quand on parle d'innovation, on parle souvent dans le secteur classique d'un nouveau produit ou un nouveau service ; chez nous, cela va être un dispositif, un établissement social par exemple, qui n'existait pas, une nouvelle réponse. Or, je pense que chacun, dans son emploi, dans son quotidien, peut innover, être curieux et doit même l'être. Si chacun est curieux dans ce qu'il fait au quotidien, c'est l'ensemble de l'action de l'établissement ou de l'entreprise qui va s'améliorer, et par conséquent du service rendu aux consommateurs, ou aux usagers, aux bénéficiaires au sein du GROUPE SOS.

**HC** : Comment cette participation de chacun des vingt-mille collaborateurs du Groupe se traduit-elle ?

**NF** : C'est une vraie organisation à mettre en place. On la réfléchit et on la fait évoluer quasiment en permanence. En tout cas, on essaie de faire en sorte que nos équipes puissent régulièrement proposer des choses. Cela peut être une idée ou cela peut être faire concrètement évoluer quelque chose au sein de leur établissement. En tout cas, on considère que c'est intéressant que chacun puisse être acteur. Quand on pose la question aux salariés, on s'aperçoit que souvent, ils ont justement des choses à dire. Ils sont régulièrement interrogés sur les trois domaines qui sont importants pour nous :

- L'innovation économique : ont-ils repéré des choses dans leur établissement où l'on peut être plus efficace économiquement ? Ce n'est pas en termes de rentabilité, mais plus à niveau constant. On est aussi parfois dépendant de budget public – l'État avec un E majuscule est un partenaire très important pour nous – et on est parfois limité par le budget que l'on peut obtenir et, à budget constant, identifiez-vous des choses qui peuvent être améliorées ? C'est un premier volet.
- L'innovation environnementale a aussi été intégrée il y a plusieurs années en demandant : « Est-ce que vous identifiez des choses au sein de votre établissement qui peuvent améliorer l'impact environnemental de vos activités ? »
- Et puis évidemment l'innovation sociale. Comment au quotidien peut-on être meilleur auprès de nos usagers ?

67

**HC** : Vous parliez de budget constant, on va peut-être rappeler le modèle du GROUPE SOS qui est une association et l'ensemble des bénéfices sont réinjectés dans le Groupe ?

**NF** : Exactement. On a des budgets qui sont dit « sous contrôle », lorsqu'on travaille avec les pouvoirs publics. Là, si on réalise des excédents, ils sont repris par les pouvoirs publics. Cela peut être considéré un peu comme aberrant et à l'opposé de ce qui est l'entrepreneuriat parce que, de toute façon, on n'a pas d'actionnaire, donc ces excédents seraient de toute façon réinjectés dans une activité d'intérêt général à but non lucratif ; personne n'est propriétaire de quoi que ce soit. Ceci est une partie des activités ; cela peut concerner la protection de l'enfance, par exemple, la lutte contre l'exclusion, contre les exclusions de façon générale.

Quand on gère des hôpitaux ou des Ehpad, des maisons de retraite médicalisées par exemple, c'est un peu différent et là, effectivement, on peut réaliser des excédents. Et c'est la différence avec le secteur lucratif – dont on est parfois concurrents sur ces champs-là. De par notre statut associatif, on est contraint – et on trouve que c'est plutôt un avantage – de réinjecter effectivement ces bénéfices dans la pérennité ou dans le développement dans l'amélioration des services rendus ou de l'établissement.

**HC** : Dans ce que vous avez dit, il y a finalement plusieurs étapes dans la curiosité de l'entrepreneur social. Vous avez parlé de la curiosité de son fondateur, de la curiosité d'aller plus loin, de rechercher l'innovation qui permettra de faire mieux avec autant, voire avec moins. Avez-vous des idées d'autres étapes que cela recouvre ?

**NF** : La curiosité, c'est effectivement identifier les besoins. On a créé par exemple un projet qui s'appelle « 1000 cafés » qui consiste à créer à terme mille cafés dans des communes de moins de trois-mille-cinq-cents habitants.

Ce besoin est assez évident, tout le monde sait qu'il y a un problème au niveau des petits commerces dans les zones rurales. La curiosité, là, c'est encore une fois celle du fondateur, même si elle est aujourd'hui bien partagée au sein du groupe et que cette curiosité, cette innovation vient de partout. Mais c'est Jean-Marc





qui a identifié le premier au sein du groupe ce besoin-là et a réussi à faire travailler plein de personnes au sein du groupe. La question n'était pas « Est ce qu'il y a un besoin ? » – on le sait tous, encore une fois – c'était « Comment fait-on pour recréer des cafés dans ces zones rurales ? » C'est hyper intéressant parce que cette curiosité consiste à se demander concrètement « Qu'est-ce qui fait que ça pourrait marcher ? Qu'est-ce qui fait que ça n'a plus fonctionné, qu'il n'y avait plus de commerce dans ces zones ? qu'est-ce qui fait qu'on pourrait à nouveau en recréer ? » Vous êtes du coup obligé de réfléchir un peu différemment et vous dire « Un café tout seul, c'est peut-être compliqué. Cela correspond à des enjeux territoriaux. Cela peut aussi être un lieu multi services. » Pourquoi pas un relais de La Poste, pourquoi pas un accès à Internet. Cela peut aussi faire office de tourisme, être aussi une librairie, une bibliothèque. L'aspect culturel est aussi extrêmement important depuis que le groupe existe ; on s'aperçoit que la culture est partout dans nos établissements créés. On a créé en plus un secteur culturel il y a quelques années. Et le fait qu'il y ait de la culture dans ces lieux qu'on est train de créer [NDRL : les cafés], on voit bien aujourd'hui que c'est aussi vital pour ces territoires. Vous pouvez donc obtenir un modèle qui soit hybride, comme on dit aujourd'hui, avec des partenaires qui vont venir compléter le modèle économique parce qu'aujourd'hui il est extrêmement difficile pour un café de vivre tout seul. C'est un exemple parmi beaucoup d'autres, qui montre que la curiosité peut être de repérer un besoin, mais c'est aussi se demander « Qu'est-ce qui fait que cela pourrait refonctionner si jamais cela avait disparu, comme dans le cas des cafés dans ces petites communes ? »

**HC :** Vous parlez de partenaires. Il est vrai que tout en étant très bon en gestion de projet de l'ESS, ce que vous êtes, être curieux implique aussi d'être curieux avec d'autres ?

**NF :** Tout à fait ! Aujourd'hui, l'entreprise n'a pas le choix, elle doit avoir un impact positif sur son territoire. C'est comme cela que l'on va tous changer ce monde en mieux. Je prends un exemple que j'ai découvert récemment. : « Les Bureaux du Cœur », où des entrepreneurs du CJD à Nantes et région nantaise ont décidé de voir comment leurs entreprises pouvaient accueillir des personnes sans domicile en soirée et la nuit. Je

trouve cela assez extraordinaire parce que finalement, c'est une curiosité qui dépasse la curiosité entrepreneuriale. Ils ne le font pas pour développer leur *business*. Ils le font parce qu'à un moment donné, ils ont justement eu la curiosité de se demander comment leurs entreprises pouvaient être encore plus utiles au territoire. Cela permet aussi de fidéliser les salariés. Un des entrepreneurs qui a créé cette initiative, Les Bureaux du Cœur, qui réunit aujourd'hui une quinzaine d'entreprises, disait que c'était une bonne façon de donner du sens. Au début, il y a peut-être eu certaines hésitations, mais ensuite les salariés ont complètement adhéré au projet et c'est maintenant une fierté d'appartenir à l'entreprise parce qu'il n'y en a pas encore beaucoup d'entreprises qui le font. À mon avis, cela va se développer car cela fait partie des sujets qui montrent que l'État n'est pas obligé d'être le seul, avec les associations qui sont, comme le GROUPE SOS, des alliés importants, mais qu'on peut aller au-delà et que finalement tout le monde peut s'y mettre à titre individuel.

Chaque citoyen doit s'engager dans son quotidien – c'est un combat que je porte à titre personnel – et cela passe évidemment par les entreprises qui ont, vous le savez mieux que moi, un impact considérable en termes d'emploi, en termes de poids économique, etc. La curiosité, c'est aussi effectivement de parler à des univers que l'on connaît un petit peu moins. Ces entrepreneurs du CJD ont eu l'intelligence de ne pas faire les choses seuls et de s'appuyer justement sur des associations. Peut-être sur le GROUPE SOS demain d'ailleurs, si ce dispositif se développe en région parisienne, ce que j'espère.

On parle souvent de co-construction aujourd'hui en disant que c'est l'avenir. Mais finalement il n'y en a pas non plus des milliards des exemples de co-construction et je trouve celui-ci assez remarquable. Avec, en plus, le formidable intérêt de voir qu'il est porté par des chefs d'entreprise et que cette capacité formidable qu'ont les entreprises à innover peut aussi être orientée vers l'intérêt général, c'est assez extraordinaire.



Nicolas Froissard





Cela prouve que c'est aussi bien de partager la curiosité ou, en tout cas, de faire en sorte qu'elle aille vers les autres, parce qu'aujourd'hui, les enjeux sont tellement complexes qu'il n'y a pas une catégorie d'acteurs qui a les solutions. Les solutions passeront, on le voit bien, par un dialogue entre les acteurs différents.

**HC** : Bravo à ces Jeunes Dirigeants nantais et merci Nicolas de nous avoir ouvert une nouvelle porte de la curiosité en entreprise, la curiosité de l'entreprise à mesurer son impact sociétal et, visiblement, elle peut être très ambitieuse en la matière.

*Entretien réalisé en mars 2021*





**Guillaume Azéma** : Au moment de l'enregistrement de ce podcast, Charlotte était **Chief Executive Officer de BNP Paribas Leasing Solutions**. Depuis mai 2021, elle occupe les fonctions d'Administratrice-Directrice Générale de BNP Paribas Personal Finance, la filiale du groupe BNP Paribas spécialisée dans le crédit à la consommation en France et à l'international.

Charlotte a débuté sa carrière comme haut fonctionnaire au ministère de l'Économie et des Finances, successivement à l'Insee, puis à la Direction du Budget. Après 10 ans à Bercy, elle va rejoindre le groupe BNP Paribas où elle occupe divers postes, dont celui de Responsable de la Stratégie et du Développement du groupe aux États-Unis et CFO et Directrice Générale de FundQuest entre 2009 2015. Elle est également administratrice de la RMN-Grand Palais depuis mars 2014.

Bonjour Charlotte. Merci d'avoir accepté cette invitation. Qu'évoque pour vous le terme de curiosité ?

**Charlotte Dennerly** : Pour moi, la curiosité est un état d'esprit, une qualité, qui consiste à vouloir comprendre, connaître, s'instruire, s'intéresser à beaucoup de choses sans but précis. Par ailleurs, c'est aussi un mode de fonctionnement qui va laisser la place à la surprise, qui va accueillir ce qui est différent, ce qui est un peu surprenant, ce qui est hors des sentiers battus.

**GA** : Quand on applique ce thème à à l'entreprise, qu'est-ce que cela donne ?

**CD** : Je pense qu'une entreprise doit en permanence s'adapter à l'évolution des attentes de ses partenaires ou de ses clients. Et c'est en faisant la place aux nouvelles initiatives, aux nouvelles idées et aux nouvelles propositions qu'elle développera son pouvoir de s'adapter au rythme ultra-rapide des changements que l'on constate dans le monde qui nous entoure en ce moment.

70

Pour vous donner un exemple, nous avons tous appris à nous servir d'Uber, de Spotify, d'Amazon. Qui aurait pensé il y a dix ans que l'économie de l'usage remplacerait complètement l'économie de la propriété ? Il y a vingt ans, on achetait des CD et on avait tous une bibliothèque de CD extrêmement fournie. Aujourd'hui, plus personne n'a une bibliothèque de CD. On s'inscrit sur Spotify ou sur Deezer et cela suffit amplement.

Il faut être à l'écoute des changements pour pouvoir adapter l'entreprise aux évolutions. Notamment pour le *leasing*, cette réflexion autour de l'économie de l'usage nous a permis de découvrir de nouvelles offres.

**GA** : Alors justement dans votre métier du *leasing*, qu'est-ce que ça a transformé, comment ça a fait évoluer le business model de l'entreprise ?

**CD** : Pour nous, l'économie d'usage a vraiment été un grand facteur de développement. Nous sommes, en effet, le spécialiste européen du financement des équipements professionnels et nous apportons, à nos partenaires qui sont de grands constructeurs de matériel (des tracteurs, des grues, ou des parcs informatiques), des solutions de financement qui vont leur permettre de bien mieux vendre leurs équipements. Dans la plupart des cas, ce sont des solutions de location et non pas des solutions de crédit. Bref, c'est un paiement à l'usage qui s'est fortement développé au cours des dernières années et grâce à cela, nous avons pu connaître au cours des cinq années pendant lesquelles j'ai été à la tête de cette entreprise, des taux de croissance d'activité de plus de 7 %. Et d'ailleurs, le marché a aussi très bien progressé pendant toute cette période-là.

**GA** : Dans ce contexte de crise, comment avez-vous réussi à faire évoluer votre métier ? En quoi vous a-t-elle poussé à chercher des nouveaux produits, de nouveaux services ?

**CD** : Je reviendrai sur cette période de crise parce qu'évidemment, quand je vous ai parlé de hausse de 7 % d'activité, c'était à l'exception de l'année 2020, qui a quand même été une année où l'on a connu des chutes



d'activité assez prononcées puisque les usines se sont arrêtées et, avec les usines fermées, les équipements n'ont pas été vendus. Mais si je reviens sur la crise, je voudrais aussi vous expliquer comment le fait d'avoir été suffisamment dans l'anticipation en termes d'innovation quelques années auparavant nous a beaucoup aidé à gérer celle-ci.

J'ai fait partie des premières entités de BNP Paribas qui sont passés il y a déjà cinq ans en *flex office*. Lors de ce passage en *flex office* j'ai voulu donner à chacun des collaborateurs la possibilité de travailler directement avec un smartphone, un iPad et un ordinateur portable. Au moment où la crise est arrivée, cela nous a énormément aidé puisque l'on a pu tout de suite renvoyer les collaborateurs chez eux, ils étaient déjà équipés des outils qui leur permettaient de travailler à distance et la seule chose que nous ayons eu à faire, c'était de prévoir suffisamment de bande passante, de possibilités de connexion.

Au départ, nous avions une bande passante d'à peu près mille-cinq-cents connexions et il a fallu la faire passer à trois-mille-cinq-cents connexions. Cela s'est fait en moins de quinze jours et c'était la seule chose que l'on a eu à faire pour permettre ensuite à tous les collaborateurs de travailler à distance. Tout cela pour dire que l'innovation, la recherche de nouveautés que l'on avait mise en œuvre il y a cinq ans nous a été fort utile pendant la crise.



Charlotte Dennerly

Si l'on parle des transformations externes, et notamment les nouveaux produits, là, clairement, il y a un produit, ou un mode de distribution, qui a gagné ses quartiers de noblesse au cours de cette crise, c'est le e-commerce. Concrètement, les enseignes de la grande distribution se sont maintenant beaucoup tournées vers le e-commerce. Nos partenaires, qui sont des grands équipementiers, se sont aussi positionnés afin de pouvoir vendre leurs machines sur internet et maintenant, il faut leur proposer des solutions de financement qui vont accompagner la vente sur Internet de ces tracteurs, grues, parc informatique.

71

**GA** : D'accord, il y a eu de vraies transformations, des *business models* aussi chez vous, chez vos clients et la curiosité leur a été aussi bénéfique et la crise a été un déclencheur de tout cela en fait.

Ce qui intéresse aussi souvent nos auditeurs, c'est de voir concrètement comment on essaye de mettre en œuvre cela, au sein d'une entreprise. Vous, qui dirigez aujourd'hui une des grandes entités de BNP Paribas, comment, selon vous, met-on met en œuvre la curiosité dans un grand groupe ?

**CD** : Je dirais d'abord que c'est un sujet de *mindset* dans l'entreprise et qu'il faut autoriser les personnes à proposer des idées, de nouveaux services, de nouvelles façons de faire. Ce qui va en contrepoint avec le fait qu'on leur laisse faire des erreurs. Parfois on lance des nouvelles offres et puis malheureusement elles ne trouvent pas leur public, ou on ne parvient pas à les mettre en œuvre, ou le marché n'est pas mûr. Donc si l'on veut que des gens proposent des innovations, des gens curieux et qui vont arriver avec de nouvelles idées, il faut leur laisser la possibilité de se tromper ou d'essayer un échec.

**GA** : Concrètement, dans quel type d'organisation, de session, d'ateliers de travail, avez-vous pu faire cela ?

**CD** : Nous avons mis en place des *jam sessions*, *jam* au sens confiture. On mélange des gens différents qui vont réfléchir à une problématique donnée. Par exemple, une fois on avait réuni en atelier sur une journée à peu près soixante personnes. Et la problématique que je leur avais soumise était « Est-ce que l'entreprise risque d'être ubérisée ? ». C'est-à-dire, un compétiteur fintech ne risque-t-il pas de venir sur nos marchés et nous tondre la laine sur le dos. Je les ai fait réfléchir là-dessus et à la fin de cette réflexion, ils sont arrivés avec une proposition qui visait à devenir nous-même l'Uber du *leasing*. On a lancé cette plateforme, qui était une idée très intéressante. Elle visait à créer une place de marché auprès de laquelle les propriétaires d'un actif ou d'un équipement pourrait mettre celui-ci à disposition d'une autre personne qui pourrait en avoir besoin, pour un temps limité. De ce fait, les propriétaires parviendraient à rentabiliser un équipement dont



ils disposaient et qu'ils n'utilisaient que temporairement. Je donne un exemple : un entrepreneur, qui pensait obtenir un marché de construction de route, a commandé un rouleau compresseur et répond à un appel d'offres. Il ne remporte pas l'appel d'offres mais il a son rouleau compresseur et ne sait pas quoi en faire. L'idée était qu'il puisse, sur cette place de marché, trouver un autre entrepreneur qui lui, serait intéressé à louer pour une durée limitée son rouleau compresseur. L'idée était de promouvoir le partage d'actifs. Cela permet de rentrer dans une logique de *sustainability* et d'économie durable. Je trouvais cela très bien.

On l'a mise en place, on a construit la plateforme informatique, on a construit le *business plan*, on a tout construit, on est allé voir nos partenaires, ils étaient vraiment très intéressés et on l'a déployé en pilote dans deux régions en France. Finalement, cela n'a pas trouvé son public. On était presque trop en anticipation mais ce n'est pas pour autant que c'était un mauvais produit. C'était juste que le marché n'était pas mûr. Les collaborateurs qui ont proposé cette innovation-là, je continue à leur faire confiance pour réfléchir à d'autres projets.

**GA** : C'est nécessaire aussi de garder à l'esprit que la curiosité va nous amener dans plein de directions et parfois certaines qui ne fonctionneront pas, mais cela fait partie du service du jeu.

**CD** : Ça fait partie du jeu mais il faut aussi canaliser les idées parce qu'on ne peut pas non plus avoir, dans une entreprise, uniquement des gens qui ont des idées. Il faut aussi les transformer, les délivrer, faire en sorte que cela se transforme en profitabilité. Et pour revenir sur ce sujet d'état d'esprit, je pense que c'est aussi très important de véhiculer l'idée que c'est important pour l'entreprise. Et pour véhiculer cette idée, il faut en faire, d'une certaine manière, de la publicité, tant en interne qu'en externe. En parler en interne avec de la communication sur les idées qui sont mises en œuvre et en parler en externe également parce que tout ce que l'on fait en communication externe a des répercussions sur les internes qui entendent ou lisent ce que l'on a pu communiquer à l'extérieur.

**GA** : Je vous ai dit quand nous avons préparé cette discussion, qu'effectivement j'ai beaucoup vu sur les réseaux sociaux notamment, énormément de partage sur les initiatives et les idées qui naissent dans vos équipes par ce type de session de travail et que je trouvais cela passionnant. Vous m'avez aussi raconté une anecdote sur l'approche qu'un jour un journaliste avait eu par rapport à votre métier.

72

**CD** : Tous les ans, BNP Paribas organise une soirée Presse. Tous les journalistes sont invités et l'idée est d'échanger avec eux, de leur présenter ce que l'on fait, de leur donner les chiffres-clés du métier et d'essayer de susciter de l'intérêt. Lors de ma première soirée Presse, à mon arrivée dans le métier *leasing*, je croise un journaliste et je lui dis « Je viens d'être nommée Responsable du *leasing* et voilà ce que nous faisons ». Tout de suite, il m'interrompt et il me dit « Ah non ! mais le *leasing* n'intéresse personne » et il part discuter avec quelqu'un d'autre. Depuis, j'ai été sollicitée à de très nombreuses reprises par des journalistes pour parler de tout ce que l'on faisait sur l'économie de l'usage, sur le financement de l'économie réelle, sur l'économie circulaire. Ce que je me dis, c'est peut-être que ce journaliste n'était pas assez curieux pour faire son métier.

**GA** : À titre personnel, comment entretenez-vous votre curiosité ? C'est important aussi en tant que leader, manager, on entretient déjà soi-même ou il y a une forme d'exemplarité. Que faites-vous ?

**CD** : Je crois que je suis toujours très intéressée à rencontrer des personnes qui ne sont ni dans mon milieu professionnel, ni de mon milieu social. C'est le bon moyen de découvrir des choses qu'on ne connaît pas. Par exemple, faire des voyages, mais dans des endroits très éloignés du quotidien. J'ai fait il y a deux ans une randonnée de quinze jours dans les montagnes du Tadjikistan. On découvre des situations que l'on n'imaginerait même pas. Le simple fait de voir ces choses-là vous aide à garder cet état d'esprit un peu jeune. Sortir des sentiers battus, sortir de la vie courante pour s'oxygéner.

**GA** : C'est maintenant connu, vous allez prendre de nouvelles responsabilités au sein du groupe BNP Paribas. Quelle est votre conviction, quelle est votre idée ? Vous allez partir sur cette notion de curiosité dans ce nouveau job ?

**CD** : Je dirais d'abord que j'espère pouvoir laisser la place à la réflexion foisonnante, hors des clous, disruptive. Bien sûr pas pour tous les collaborateurs, mais faire en sorte qu'il y ait toujours un peu de place et des moyens pour cela. Ensuite, je vais continuer moi-même à me montrer curieuse, ouverte, attentive aux signaux faibles



pour capter, avant tout le monde, les éléments transformants. Et puis pour finir ce que je vous disais précédemment, le faire savoir via la communication interne et externe et inciter les gens à rester dans ce *mindset*.

**GA** : La curiosité, c'est aller chercher des choses, mais c'est aussi énormément le communiquer pour faire vivre et entretenir elle-même cette curiosité. Il y a un système de mouvement perpétuel quasiment, qui se crée. Si demain je devais interviewer quelqu'un d'autre, vous me conseillerez ou vous aimeriez entendre quoi sur ce podcast ?

**CD** : Cela m'intéresserait d'entendre le Président de la Réunion des Musées Nationaux-Grand Palais dont je suis moi-même Administratrice. Chris Dercon, son Président, est une personnalité très vive, très dynamique, très intéressante, qui vient de l'étranger. Il aura certainement beaucoup à vous dire sur l'innovation, la capacité à s'adapter en période de crise, comme la crise Covid, mais également la capacité à s'adapter à des chocs externes comme celui que connaît le Grand Palais en ce moment puisqu'il va rentrer pendant quatre ans dans une très importante rénovation et qu'il faut continuer à faire vivre l'entreprise malgré tout.

**GA** : Merci beaucoup.

**CD** : Merci !

*Entretien réalisé en avril 2021*





**Hortense Chadapaux** : Bonjour Rémi ! Vous êtes **professeur à l'École polytechnique et chercheur au centre de recherche en gestion i<sup>3</sup> CRG**. Vous enseignez la stratégie et le pilotage de l'innovation et êtes notamment coauteur, avec Nicolas Mottis, de *La jungle de l'innovation, comment survivre et prospérer ?* paru chez Dunod en avril 2021. Dans le cadre de vos recherches, vous avez observé de nombreuses entreprises. Que vous évoque chez elles la notion de curiosité ?

**Rémi Maniak** : C'est effectivement une bonne manière de poser la question parce que la curiosité, même si elle n'est pas très présente en gestion, est vraiment une compétence clé pour des entreprises à qui on a longtemps dit de se concentrer sur leur cœur de métier, de construire des barrières à l'entrée, des murs avec des fils barbelés autour de l'entreprise. Ce n'est pas du tout de la curiosité. La curiosité, c'est avant tout s'intéresser de près à ce qui se passe à l'extérieur. Tout le monde constate qu'on est aujourd'hui dans une phase de transition – je pense que personne ne le conteste – mais il faut aller un peu plus loin que ce constat. Si on prend un peu de recul, à chaque révolution industrielle, derrière les vagues technologiques – aujourd'hui c'est l'intelligence artificielle ou la chimie des batteries – il y a beaucoup de variables qui ne sont pas du tout technologiques, qui doivent encore être réalignées : que ce soit la redéfinition des relations salariales (on le voit avec des plateformes comme Uber), la redéfinition de mécanismes de solidarité et d'inclusion qui constituent aujourd'hui un défi majeur pour les États et aussi pour les entreprises, etc. Il faut donc être curieux par rapport cette révolution industrielle qui est aussi une révolution sociale.

74

C'est bien d'être curieux à l'extérieur, mais c'est aussi intéressant d'être curieux vis-à-vis de l'interne. L'entreprise, ce n'est pas simplement le top management, elle regorge d'actifs – de talents comme on pourrait les appeler – mais aussi des bases de brevets, des actifs immatériels au sens large qui pourraient être bien mieux exploités que ce qu'on fait actuellement. Souvent on reste assez « scotché » sur une stratégie ou sur des plans imposés par le haut, alors qu'être curieux sur ce qui se passe « en-dessous » peut contribuer à réoxygéner l'entreprise.

**HC** : Vous parlez en quelque sorte d'un état de curiosité permanent : être disposé à être curieux de tout, tout le temps, à tous les niveaux. Cela rejoint un concept que vous évoquez dans votre livre : la sérendipité, la capacité à être attentif aux surprises. Comment une entreprise peut-elle, comment doit-elle développer cette sérendipité ?

**RM** : On a souvent cette vieille image que tout doit être défini au dernier étage d'un gratte-ciel à La Défense ou à New York et se diffuser ensuite, couler vers le bas, sur l'ensemble de l'organisation. Ce n'est pas totalement faux ; il y a plein d'entreprises qui avancent par une sorte de cap, avec des objectifs définis comme cela. En revanche, non seulement la manière d'y arriver va certainement être très différente de celle initialement prévue dans les plans stratégiques mais on va même – par ce qu'on va découvrir chemin faisant – redéfinir le port d'arrivée. C'est comme Christophe Colomb, on va redéfinir le port d'arrivée en cours de route. L'exemple d'Amazon est sacrément intéressant. Tout le monde sait aujourd'hui que la branche qui assure la rentabilité du groupe, ce n'est pas du tout la vente de biens en ligne sur amazon.com, mais ce sont les services *cloud* d'Amazon Web Services. Et ce qui est intéressant, c'est que ce n'était pas du tout prévu. C'est uniquement parce qu'ils ont eu besoin de développer des serveurs ultra puissants – pour qu'ils ne tombent pas pendant le *Black Friday* – qu'ils se sont dit « J'ai des serveurs, qu'est-ce que j'en fais ? On va faire un service *cloud* ». Ils ont construit un *business* là-dessus et, deux ans plus tard, on se rend compte que c'est la « vache à lait » de l'entreprise. Ce sont des choses totalement imprévues qui, si on n'est pas curieux ou si on n'a pas, comme vous dites, une sérendipité affichée, explicite, on ne voit pas.

**HC** : À l'état de curiosité permanent répond donc une capacité permanente à s'adapter. Je vais reprendre une citation de votre livre : « *Face à l'incertitude sur l'évolution de l'environnement, une même organisation*





peut et doit développer plusieurs variations d'ADN pour garantir sa survie. » Pouvez-vous développer cette notion de variation de l'ADN lorsqu'elle est adaptée à l'entreprise ?

**RM** : On est vraiment aujourd'hui dans un tourbillon qui, comme je le disais au début, n'est pas uniquement technologique, mais un tourbillon finalement assez comparable à celui du début du 20<sup>e</sup> siècle avec une effervescence venant de partout, pas simplement technique mais aussi sociale, légale, etc. Comme celui qui cherchait à prévoir en 1898 ce qui se passerait en 1910, bien malin qui saura dire – aujourd'hui on parle du monde d'après – quel sera ce fameux monde d'après dans dix ou vingt ans, même si on a quelques scénarios en tête.

D'où l'idée de se préparer à un maximum de scénarios. Se préparer, ce n'est pas simplement imaginer quelques scénarios prospectifs, faire des séances de créativité avec des post-it ou faire des PoC [*Proof of Concept*, NDLR]. C'est s'obliger, sur des scénarios finalement assez variés, à sortir de son propre schéma historique avec ses clients, ses usines, son *business model* et explorer avec des offres grandeur réelle, « à balles réelles », qui seront finalement les futurs clients – qui d'ailleurs ne sont pas forcément ceux que l'on a aujourd'hui –, quels peuvent être les nouveaux marchés, que ce soit en termes géographiques, en termes de catégories socioprofessionnelles, etc. et, évidemment, les nouvelles technologies sur lesquels on va pouvoir construire la prospérité de demain. Comme on ne sait pas, il ne faut pas essayer d'imaginer des scénarios mais il faut agir pour apprendre sur ces scénarios et finalement provoquer le destin. Ce n'est pas simplement observer ce qui va se passer, mais c'est être acteur pour forger ce que sera le futur.

Je prends souvent l'exemple de Renault avec la Dacia Logan. Au départ, ils ont lancé un véhicule assez *low cost* pour le marché d'Europe de l'Est qui était assez modeste à l'époque. Puis – on parlait de sérendipité tout à l'heure – de fil en aiguille, en attaquant le Brésil avec la Sandero, en retournant en Europe avec la Duster et aujourd'hui en sortant, 15 ans après, la Kwid électrique avec des services d'autopartage, on est passé sur un scénario Monde où ce segment occupe une très grande part dans le bénéfice et les volumes de Renault.

**HC** : Vous avez évoqué la notion de capacité d'adaptation, d'état de curiosité permanente pour assurer sa survie. Pour rester dans le champ lexical de la jungle que vous avez développé dans votre livre, au-delà de sa propre survie, l'entreprise doit aussi porter une attention particulière à la survie du reste de son écosystème, des autres acteurs afin de maintenir un équilibre général durable. C'est finalement une sorte d'importance accordée à la biodiversité de l'entreprise. Comment décrivez-vous cela ?



Rémi Maniak

**RM** : On parle beaucoup de la biodiversité pour l'environnement, mais on doit aussi se poser la question pour le climat de la vie économique. On constate qu'il y a des races d'animaux qui ont plutôt tendance à saccager la jungle et saccager leur propre écosystème. Historiquement, une fois encore dans le secteur automobile, certains constructeurs, notamment américains, ont tellement comprimé les coûts qu'ils ont complètement étouffé leur tissu de fournisseurs. Ils s'en sont mordu les doigts quelques années plus tard car ils ne pouvaient plus vivre. C'est ce qui se passe aujourd'hui avec les GAFA, soyons clairs. Ce sont des acteurs qui, objectivement, assèchent toutes les ressources de la jungle, qu'elles soient humaines, financières, etc. Ils absorbent tous les talents, tous les capitaux et déstabilisent – ce qui amène beaucoup de débats aujourd'hui – les systèmes politiques, sans parler des systèmes fiscaux et donc de redistribution et de solidarité, de pacte social en fait.

Mais ce qu'on essaie de montrer dans le livre, c'est que le paysage d'aujourd'hui est plus enthousiasmant que cette guerre de tous contre tous, où on se demande qui va manger l'autre, cette guerre frontale. On observe qu'il y a de la place pour différentes espèces d'entreprises, différentes stratégies, même différentes tailles d'entreprise et que ces espèces peuvent cohabiter et survivre. Ce n'est pas parce qu'on essaie d'aller sur un marché déjà préempté par les GAFA que l'on ne peut pas survivre. Je vais prendre l'exemple de



Legrand, une entreprise française, qui, à travers des acquisitions, survit, voire prospère sur le marché de la maison connectée, en interconnectant des interrupteurs, des lampes, des écrans, etc. Ils font face, sur ce marché, à des acteurs assez costauds, des « hippopotames » comme Google, Amazon, etc. On peut survivre dans cette jungle ; il y a une possibilité de biodiversité même sur un marché aussi compétitif et aussi à la mode que la maison connectée. Mais il faut avoir pour cela une « hygiène stratégique », une hygiène d'organisation et de pilotage qui permettent d'être cohérent. Ce sont ces quelques principes que nous essayons d'expliquer dans le livre.

**HC :** Quel *teasing* ! Vous avez parlé des hippopotames ; cela a pu surprendre quelques-uns de nos auditeurs, mais qui comprendront en retrouvant dans le livre les autres espèces que vous décrivez et assimilez à des entreprises – c'est ainsi que vous faites le parallèle – : le lion, le boa, la gazelle, etc. Je rappelle le titre de votre livre écrit avec Nicolas Mottis, *La jungle de l'innovation, comment survivre et prospérer*, publié chez Dunod. Merci Rémi !

*Entretien réalisé en mai 2021*



# LA CURIOSITE DE CREER DES PONTS

## Amaury de Buchet, Greenspace Paris



**Guillaume Azéma :** Amaury de Buchet a une carrière de 30 ans passée principalement dans le **conseil en management de l'innovation et dans l'incubation d'entreprises**. Doté d'une âme d'entrepreneur Amaury a fondé ou **co-fondé 4 entreprises dans différents secteurs**. Il est également **professeur à l'ESCP Europe** où il a créé et dirigé le programme d'incubation d'entreprises pendant plus de 10 ans. Il est également (et la liste n'est pas exhaustive) membre élu de la Chambre de Commerce de Paris, du Conseil d'administration de l'association des anciens élèves de l'ESCP Europe, Président de la commission innovation des territoires du MEDEF, entre autres. Une carrière bien remplie dans laquelle la curiosité est un fil rouge.

Tout d'abord, pour vous, la curiosité, l'entreprise curieuse qu'est-ce que ça évoque ?

**Amaury de Buchet :** Pour moi, une entreprise curieuse est une entreprise ouverte sur l'extérieur, sur la diversité, etc. ; une entreprise apprenante, c'est-à-dire une entreprise qui va perpétuellement être dans le changement, dans la nouveauté ; enfin, c'est une entreprise saine parce que je pense que la curiosité est nécessaire à la bonne santé des entreprises dans le monde.

**GA :** Je pense qu'on aura l'occasion de rebondir sur toutes les facettes de vos différentes activités. La première concerne l'école. Pouvez-vous nous donner votre point de vue sur le contexte académique actuel, est-il est propice, à votre avis, au développement de l'esprit curieux ?

**ADB :** J'ai la chance de pouvoir enseigner depuis quelques années l'entrepreneuriat et l'innovation dans une école de commerce, ESCP *Business School*. J'ai des étudiants qui sont soit en dernière année de Master grande école ou en MBA ou en formation continue. On voit effectivement que c'est dans leurs attentes et, du coup, dans la réponse des écoles, la curiosité se propose, se met en avant de façon un petit peu différente. Historiquement, on a toujours des cours que les étudiants choisissaient en fonction de leurs intérêts. Mais maintenant, on voit que la curiosité est aussi de tester des nouvelles formes pédagogiques, notamment la *reverse classroom*, qui se pratique assez peu en France : on va demander aux étudiants de préparer le cours en amont et de venir à l'école beaucoup plus pour échanger. Les étudiants sont donc plus en position de poser des questions, d'être curieux et de creuser les sujets. Ils vont sur Internet plus facilement et la curiosité se retrouve dans cette nouvelle méthode pédagogique de la part des étudiants. Autre élément aussi, on est de plus en plus dans une logique d'apprentissage tout au long de la vie ; c'est quelque chose qui est maintenant complètement intégré à la fois dans le *business model* des écoles, mais aussi dans l'état d'esprit de tout un chacun. Et donc cet apprentissage tout au long de la vie, c'est avant tout de la curiosité. Enfin en parallèle de la pédagogie, l'activité associative est très forte, notamment dans les grandes écoles de commerce dans lesquelles je suis, ce qui est une opportunité pour l'étudiant de bénéficier de la plateforme de l'école pour aller le plus loin possible dans sa curiosité. Cette plateforme lui permet d'inviter à peu près tout le monde et n'importe qui et d'avoir des discussions passionnantes avec pas mal de gens. Et donc c'est cette opportunité presque infinie qu'on retrouve dans les écoles, qui est quelque chose que bon nombre d'étudiants saisissent et c'est quelque chose qui est très agréable à retrouver.

**GA :** Je vais mettre les pieds dans le plat : le rôle de l'école est-il aujourd'hui d'enseigner une partie théorique mais aussi de développer la curiosité ?

**ADB :** Historiquement, on avait les cours et tout ce qui était autour des cours. Mais des choses se développent, je pense, un petit peu plus. Déjà, l'apprendre à apprendre, dont on a beaucoup entendu parler, est vraiment une réalité. Il y a, à la fois dans le contexte plus global européen et mondial, les accréditations et autres, on parle de connaissances, de compétences, de savoir-faire et de savoir-être. Donc, vraiment, cet apprendre à apprendre est devenu beaucoup plus important, mais aussi, on va aller leur donner quand même des éléments théoriques derrière. Vous avez sûrement entendu parler de l'acronyme VUCA, pour la volatilité, la certitude, la complexité et l'ambiguïté. Il y a beaucoup de recherches académiques sur ce sujet-là et



notamment des outils que les étudiants peuvent s'approprier et travailler sur des études de cas. Par exemple dans le cadre d'une mission de conseil, on leur apprend justement à déminer l'incertitude finalement, en la décomposant avec des éléments d'ambiguïté, de variabilité, etc. pour pouvoir la traiter de façon plus concrète. Donc oui, je dirais que sur ces différents aspects, on essaye en tout cas de rendre les étudiants plus curieux.

**GA :** De l'autre côté, les entreprises qui embauchent ces étudiants qui ont terminé leur parcours recherchent cette valeur-là chez eux ? C'est important finalement pour le jeune diplômé, d'être curieux, au-delà de ses études ?

**ADB :** Déjà je pense que c'est une condition de survie et de succès pour lui. Quand il arrive dans une entreprise, s'il ne fait pas preuve de curiosité et d'ailleurs d'autonomie - les deux fonctionnent assez souvent ensemble - dans ses premiers stages et autres, il n'ira nulle part. Je pense que c'est une réalité, il faut le rappeler, la personne qui va faire son stage du bout des doigts, du bout des lèvres sans jamais être curieux et autre, n'ira pas très loin, manquera quelque chose. Et puis surtout, cette personne ne sera généralement pas recrutée derrière. Les entreprises adorent avoir des candidatures spontanées, car les gens sont généralement plus motivés, la motivation est quelque chose qu'on va aller chercher beaucoup chez les étudiants. C'est donc une question de survie, je pense, à la fois pour l'entreprise et pour l'étudiant qui va être recruté.

**GA :** Vous avez à la fois des étudiants en Master grande école et puis des gens qui reviennent en MBA ; ce sont souvent des professionnels envoyés par l'entreprise. Dans quel état de curiosité arrivent-ils ?

**ADB :** Les entreprises font appel à nous pour deux choses. Déjà pour, bien sûr, les connaissances et les compétences qu'on va leur transmettre et qu'on va développer chez eux ou en tout cas aider à développer, mais aussi pour notre capacité à sourcer, identifier à recruter des potentiels. Et donc là, quand on voit arriver des étudiants de grande école ou des étudiants de MBA, bien sûr, les potentiels ne se gèrent pas du tout de la même façon. Quand on voit un étudiant qui va soit sortir de prépa, ou même avant la prépa pour des gens qui n'ont pas fait de prépa, mais qui ont fait des études universitaires ou autres, la curiosité va être dans les voyages, dans les quelques stages qu'il a pu faire, dans les lectures, dans pas mal de choses, donc on va être beaucoup sur la culture générale. Alors qu'en MBA, la curiosité va être dans le regard que la personne, le

professionnel – qui généralement a un minimum de 3, et généralement plutôt 5 ans d'expérience professionnelle derrière lui – va avoir sur son activité professionnelle. A-t-il, finalement, essayé de prendre du recul par rapport à son métier de tous les jours ? Quand on leur demande notamment de décrire, dans le dossier - et j'ai encore fait ça, il n'y a pas très longtemps, dans le cadre de la valorisation des acquis professionnels, la VAP - on leur demande de décrire ce qu'ils ont fait, la personne qui va décrire ce qu'elle a fait de manière très factuelle, sans prendre du recul, on voit bien qu'elle n'a pas cet élément de curiosité. Donc c'est quelque chose qui est très différent. De la même façon, quand un étudiant va venir à l'école, les professeurs sont tous très différents, les étudiants aussi, donc il va y avoir des liens qui vont se créer et les étudiants vont être peut-être plus attirés par un professeur, par son enseignement et autres. Donc, du coup, ils vont vouloir creuser le sujet et ils vont se souvenir toute leur vie de leur professeur. Là où, du côté des

étudiants de grande école, on va avoir des gens qui vont plutôt être dans un apprentissage assez structuré, ils ont été formés à ça, donc du coup, leur curiosité va être éventuellement de la mise en connexion de différents sujets, l'apprentissage et l'aboutissement jusqu'à finalement une maîtrise d'un sujet et autres. Quand on va être MBA, ils vont initialement être beaucoup plus à la recherche de méthodes toutes faites. Le MBA, c'est un programme qui coûte généralement assez cher. Les étudiants qui viennent là cherchent un retour sur investissement avant tout – enfin, « avant tout », c'est pour beaucoup la capacité de pouvoir changer de métier, changer de pays ou changer de niveau dans l'entreprise, donc ils vont chercher un retour sur investissement. Ce retour sur investissement – comme ce sont des programmes qui sont assez rapides –



Amaury de Buchet



va être beaucoup sur des outils tout faits, des méthodes, etc. Et finalement, c'est là qu'on voit la différence avec un bon étudiant MBA : celui qui, justement, va aller au-delà, celui qui va le soir prendre un verre – pas en période de Covid – avec son ancien professeur. Je me souviens d'un ami qui a fait son MBA au MIT, et puis le soir, il était invité à prendre un verre avec les plus grands chercheurs du monde entier. Bon l'ESCP ce n'est peut-être pas le MIT, mais il y a aussi des professeurs qui sont assez réputés. Et finalement, ces étudiants qui vont faire preuve de cette curiosité, on les retrouve derrière, leur carrière est assez facile à tracer, je dirais. Je ne dis pas qu'il faut aller voir les profs à la fin, ce n'est pas cela, mais c'est ces personnes qui vont aller au-delà des outils tout faits qu'on va leur enseigner.

**GA :** À côté de cet aspect académique, de votre carrière, de votre parcours, même de votre quotidien, j'allais dire, vous avez aussi d'autres activités dans lesquelles vous avez travaillé en entreprise. Vous avez investi, monté des sociétés, pouvez-vous déjà nous dire aujourd'hui comment vous cumulez, pourquoi vous cumulez toutes ces facettes-là ? Parce qu'il y a probablement un lien avec la curiosité et puis ce sujet d'innovation, d'entrepreneuriat, de curiosité, c'est vraiment un fil rouge pour vous ?

**ADB :** Alors c'est peut-être plus facile maintenant avec un peu de recul qu'avant parce que je pense qu'au départ c'est un peu comme Monsieur Jourdain, je le faisais sans trop le voir. Mais depuis très longtemps, aussi longtemps que je me souviens, quand j'étais étudiant, j'ai toujours eu une vie associative et professionnelle, bon d'abord académique quand j'étais à l'école, mais ensuite là-dessus. Et puis il y a aussi un élément d'entrepreneuriat qui est apparu assez vite, donc j'ai créé ma première boîte quand j'étais étudiant à l'école. J'en ai créé trois autres depuis. La dernière, à l'heure actuelle, c'est un espace de coworking. Du coup, cette capacité d'avoir en parallèle une activité associative et une activité professionnelle, voire une activité entrepreneuriale aussi, qui peut se fusionner ou pas, permet d'enrichir l'une par rapport à l'autre. Ce que je vais découvrir d'un côté va pouvoir enrichir ma réflexion et mes actions d'un autre. Les relations que je vais pouvoir nouer dans l'un vont pouvoir éventuellement mettre des bénéficiaires dans l'autre. Pas forcément directement sous forme de nouveau contrat ou autres, mais en tout cas, on voit bien que cette mise en relation, en tout cas, est quelque chose qui m'intéresse beaucoup, créer des ponts entre les informations, donc la curiosité sur tous les sujets, et créer des ponts surtout entre les gens qui sont finalement les sources de ces informations-là, c'est cela qui est le plus passionnant. Donc, finalement, je vais avoir tout au long de ma vie cet aller-retour, on va dire, entre ces deux mondes.

79

**GA :** Vous avez des exemples très marquants de, justement, ces ponts créés entre vos activités ?

**ADB :** Par exemple, l'avant-dernière entreprise que j'ai créée, un cabinet de conseil en innovation. J'ai créé ce cabinet de conseil d'innovation, avec, comme associé, une personne avec laquelle j'échangeais et je travaillais beaucoup dans le monde associatif, Stéphane Distinguin, un autre ancien de l'ESCP. On était tous les deux délégués entre guillemets du groupe entrepreneuriat. On avait travaillé ensemble sur pas mal de d'opérations et autres, et quand il m'a proposé de monter l'activité conseil de ce qui est devenu *Fabernovel*, je l'ai rejoint. On voit bien que cette rencontre s'est faite dans le monde associatif et je l'ai retrouvée de l'autre côté. Il y a derrière un fil rouge entre les deux, c'est quelque chose que j'ai découvert un peu au fil du temps – au départ, c'était moins construit – qui est cette appétence pour le monde des start-up, le monde de l'innovation, le monde de l'entrepreneuriat que je vais, du coup, traiter selon toutes les différentes activités à la fois au niveau micro (la gestion de mon entreprise et mon espace de coworking et toutes les start-up qui sont dedans), au niveau un petit peu plus local (l'association des commerçants du quartier), au niveau un peu plus grand (la Chambre de Commerce de Paris) et finalement, entre tous ces niveaux-là, on voit bien que cela enrichit la compréhension et du coup, les relations que je peux créer.

**GA :** Vous avez dit, dans vos différentes activités, avoir investi, créé une structure de *coworking*. Au moment où on enregistre, on est en mai 2021, l'horizon de la crise s'éclaircit un petit peu, on commence à y voir un petit peu plus clair. Mais d'abord, comment cela s'est passé pendant cette période-là, ces douze derniers mois de crise pour vous ? On revient souvent sur ce sujet dans le podcast : la crise est-elle un vrai déclencheur, à votre avis, de curiosité dans les entreprises ?

**ADB :** Historiquement, et je reviens à la recherche académique, il y a plein de recherches académiques qui ont démontré, qu'effectivement, beaucoup de disruptions, de nouvelles grandes entreprises sont nées au moment des crises ou, en tout cas, ont éclos au moment des crises. Si on prend Google, c'est 1999-2001 donc





c'est vraiment la naissance de Google. Donc là, je ne sais pas ce que sera demain, mais en l'occurrence, ce qu'on peut voir, et on en est assez heureux, c'est, qu'effectivement, le *coworking*, et notamment la notion de tiers lieux – qui est un terme, peut-être, un petit peu plus large que la notion de *coworking* – se développe beaucoup. Le télétravail, notamment dans l'accord national interprofessionnel qui a été signé au mois de novembre entre les associations syndicales, patronales et salariales, inclut pour la première fois la notion de télétravail en tiers lieu. C'est une chose qui se développe et on voit qu'effectivement cette recherche des salariés pour le tiers lieu est très importante. La première démarche finalement pour eux est cette flexibilité. Et puis aussi gagner du temps sur le trajet, le transport, mais d'ailleurs aussi, pour beaucoup, c'est la curiosité des personnes qu'ils vont rencontrer. Dans un espace de *coworking*, vous rencontrez des gens qui n'ont rien à voir avec votre métier, avec votre entreprise, avec lesquels vous n'avez pas de relation professionnelle au sens « contrainte ». Vous pouvez être qui vous êtes. Il n'y a ni votre collègue, ni votre patron, ni votre client, ni votre fournisseur, etc. Et cela change beaucoup de choses. Et cela, on le voit arriver auprès de certains télétravailleurs en tiers lieu. Alors, pas tout de suite, il leur faut un petit temps d'acclimatation. Mais voilà, en tout cas, nous, on en est très heureux de pouvoir leur proposer cet environnement.

**GA :** Je sais que vous êtes aussi membre du Mouvement des Entreprises de France, où vous rencontrez, à ce titre, beaucoup de chefs d'entreprise. Peut-être presque pour terminer cette discussion, si je vous demandais le regard que vous portez sur tous ces chefs d'entreprise par rapport à la curiosité, comment les voyez-vous ? Comment voyez-vous leur capacité à anticiper les disruptions, les innovations ?

**ADB :** Alors, c'est assez amusant de voir – enfin amusant ou triste parce que je pense qu'il y a pas mal de choses très différentes. Mais il y a des chefs d'entreprise, et je prends l'exemple du patron d'un restaurant à côté de mon bureau qui s'appelle *Les Niçois*, qui est sur le Square Gardette. Il s'est retrouvé fermé du jour au lendemain, il ne s'est pas laissé faire, et depuis a lancé des recettes qui sont ses recettes traditionnelles qu'il a un peu changées et adaptées et il a créé des produits qui sont maintenant, distribués chez Carrefour, etc. Et tout cela en l'espace de quelques mois. J'imagine que c'était un projet qui mûrissait déjà depuis un petit moment et qu'il avait les compétences, le réseau, etc.

80

**GA :** Donc il a anticipé.

**ADB :** Mais en tout cas, il a saisi cette opportunité, il s'est remis en cause et il s'est transformé. Si je prends l'exemple de Thibault Lanxade – l'ancien président de la Commission Entrepreneuriat – il a repris la direction d'une entreprise, le groupe Jouve. Et il a décidé de passer complètement dans le dématérialisé et, notamment maintenant, il est, je dirais, une des têtes de pont sur la notion du passeport vaccinal parce qu'il a fait ce changement numérique, dont on parle beaucoup. Il y en a sûrement d'autres aussi, dont on pourrait parler, qui ont fait ce type de changement, mais plutôt sur de l'action plutôt environnementale ou autre. Toutes ces transitions-là, quelques-uns s'en sont saisis et donc, du coup, ont changé leurs entreprises. Ce n'est pas forcément donné à tout le monde parce que les conditions ne sont pas toujours les mêmes, mais, en tout cas, ce sont des gens qui, je pense, pour avoir agi aussi vite, étaient curieux depuis toujours, c'est-à-dire qu'ils avaient senti, vu, etc. Et ils n'ont pas hésité à y aller. Je pense que la personne curieuse est la personne qui, quand il y a quelque chose qui est noir, va y aller : un couloir, une pièce sombre, cela ne lui fait pas peur. Je pense que la curiosité est un élément nécessaire au succès des entreprises.

**GA :** Donc, ces entrepreneurs le sont, qu'est-ce qui leur manque en fait, peut-être pour aller plus loin ou être au niveau de grandes nations très innovantes ? Enfin, si on peut considérer qu'on l'est en France, je pense.

**ADB :** Je ne vais pas revenir sur les antennes des négociations syndicales, c'est pas du tout le cadre mais je pense que beaucoup d'entreprises n'ont pas forcément investi, par le passé, dans une culture d'entreprise qui permette ce type de transformation. Donc, des entreprises qui – pour différentes raisons, soit des rachats/fusions systématiques multiples ou pas mal d'autres choses – n'ont peut-être pas travaillé cette capacité à changer l'entreprise, à mettre sous tension et à embarquer avec soi toute l'entreprise vers un changement, comme ceux dont j'ai parlé, cela peut se faire quand la culture le permet. J'espère que ce sera une réalisation de la plupart des gens de, justement, transformer la culture d'entreprise pour pouvoir permettre ce type de changement. Parce qu'on sait qu'on va en vivre d'autres (on ne sait pas d'où ils vont venir, est-ce que ce sera un petit virus quelque part, ou encore autre chose), mais on sait qu'on va en avoir de plus en plus et donc il faut s'y préparer et cela passe, je pense, par le changement de la culture et cette





prise de risque, cette notion – j'en reviens aux trois mots dont je parlais au départ – c'est finalement une entreprise qui va être ouverte, diverse, apprenante en permanence, et, enfin, cette entreprise dont les relations entre les salariés et les parties prenantes vont être saines.

**GA :** Qui aimeriez-vous écouter dans un prochain épisode de ce podcast ?

**ADB :** Déjà, j'aime beaucoup les podcasts, c'est vraiment très sympa, c'est des formats un peu longs qui permettent d'apprendre pas mal de choses. Et puis bon, c'est aussi des formats qui, quand on est soit très occupé, soit paresseux, soit un mixte des deux, sont toujours très agréables. Donc j'aimerais bien entendre Edgar Morin qui a écrit un bouquin notamment qui s'appelle *L'éloge de la complexité*. Edgar Morin, si je me souviens bien, je crois, aura 100 ans cette année. Donc cela pourrait être intéressant de le faire parler sur cette notion de curiosité et de la complexité ; c'est un livre qu'il a écrit déjà il y a longtemps et je pense qu'avec le recul et la sagesse qu'il a, il serait intéressant de l'entendre sur ce sujet.

**GA :** On est des grands fans d'Edgar Morin et de la complexité appliquée à la gestion des projets. On serait ravi de l'inviter et on essaiera de le contacter sur ces bonnes recommandations. Merci beaucoup Amaury pour cet échange aussi passionnant qu'intéressant par le point de vue et la diversité des points de vue. C'était vraiment très intéressant de partager ensemble.

*Entretien réalisé en mai 2021*



« Qu'évoque pour vous la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ? ». Derrière cette question quelque peu déroutante et les premières intuitions qu'elle déclenche, s'égrènent au fil des épisodes des analyses fines, étayées, concrètes, faisant apparaître derrière la notion de curiosité un sujet stratégique pour l'entreprise.

Stratégie, recrutement, management, *leadership*, innovation évidemment, implications *business* aussi : derrière la curiosité regorge une multitude d'enjeux qui doivent inviter les organisations à s'y préparer. Car, comme nous l'ont répété nos intervenants : la curiosité ne se décrète pas, elle s'organise.

Nous avons vu avec vous, au fil des entretiens, se dessiner les contours d'une entreprise curieuse qui, bien qu'appréhendée par chacun de nos invités avec son propre prisme, renvoie à un même modèle, un même idéal, dont nous sommes tentés ici de dresser un portrait-robot.

L'un des premiers enjeux de l'entreprise curieuse, nous dit-on, est d'organiser la curiosité de ceux qui la composent. Elle doit inviter à être curieux, individuellement et au quotidien. Elle invite à une curiosité de chaque instant et se pense comme une « *hygiène de vie* ». Mais pour ne pas rester un vœu pieu, notamment dans de grandes entreprises très organisées, le premier corollaire concret de cette exigence est d'adapter le *management*, d'ancrer certains rituels dans la vie de l'entreprise, de valoriser le pas de côté. C'est à ce stade notamment que sont cités les programmes d'intrapreneuriat et, plus largement, l'encouragement de chaque collaborateur – à tous les niveaux de l'entreprise – à oser proposer des choses nouvelles. Est notamment pointée l'autocensure caractéristique de grandes organisations et l'« *anti-curiosité* » qu'elle suscite : les « *on a toujours fait comme ça* », ou encore « *on a essayé mais ça ne marche pas* ».

82

Une curiosité qui se veut par ailleurs multidimensionnelle : à la fois interne (au niveau des collaborateurs, interrogation du *business model* etc.) et externe (open innovation, relations avec les parties prenantes externes de l'entreprise : utilisateurs, ONG, étudiants etc.) ; venant à la fois du haut (le rôle du dirigeant est souvent rappelé) et du bas (les collaborateurs de l'entreprise sont identifiés comme les mieux placés pour faire vivre cette curiosité). La notion d'écosystème de l'entreprise est ici bien présente, avec en toile de fond la question de l'orchestration au niveau des grands collectifs : « *la difficulté aujourd'hui est d'apprendre à plusieurs* ».

Malgré la poésie que peut revêtir l'idée d'associer l'idée de curiosité à l'entreprise, les ressorts de cette question apparaissent fortement liés à des enjeux *business* : différenciation, innovation, implication des collaborateurs : chacun de nos intervenants a donné à la curiosité une traduction concrète pour l'organisation. Un lien a d'ailleurs été fait à plusieurs reprises avec la raison d'être, qui de la même manière a vocation à organiser l'action de l'entreprise autour d'un projet commun, d'un objectif général qui trouve son application concrète dans le quotidien de chaque fonction de l'entreprise. La condition du succès de cette démarche réside en ce que cette curiosité s'adopte sans *a priori* : l'organisation doit être prête à « *redéfinir le port d'arrivée* », à « *accepter qu'[elle] change et qu'[elle] évolue* » : en somme, l'entreprise curieuse est prête à accueillir l'inconnu quand bien même il présenterait un risque pour elle (ce fameux « cas Kodak » demeuré dans tous les esprits). Plus qu'un risque, cette curiosité se pense comme l'opportunité pour l'entreprise de progresser, grandir, se réinventer, se renouveler. Cela implique notamment et en premier lieu d'œuvrer à casser les silos, au sein de l'entreprise mais aussi vis-à-vis de l'extérieur : « avoir la curiosité de travailler avec l'autre », en diversifiant les profils, en facilitant les échanges entre le secteur privé et le secteur public, en développant les partenariats avec les start-ups notamment. Une dynamique plus qu'un fait immuable, c'est ainsi que nos invités ont décrit la curiosité, dans un champ lexical engageant : une « envie », une « énergie » qui portent l'entreprise et ceux qui la composent.



La curiosité de l'entreprise s'exprime également dans sa disposition à s'intéresser au monde qui l'entoure, à chercher à le comprendre : savoir observer, avoir des « antennes » mais aussi s'adapter à un monde qui évolue : promotion de diversité et parité, protection de l'environnement, notion d'impact sont autant de préoccupations majeures de l'entreprise curieuse.

Un cercle vertueux, dans lequel la curiosité permet l'innovation, qui à son tour, notamment grâce aux technologies numériques, élargit le champ des possibles et permet d'exercer plus vastement encore cette curiosité : c'est encore une fois une dynamique qui se fait jour, et qui a notamment permis à nombre d'entreprises de faire preuve de réactivité et d'adaptabilité pendant la crise qui a commencé à secouer le monde début 2020. Une curiosité à l'épreuve des crises donc, et plus simplement de la vie de l'entreprise : une qualité incontournable et si loin, finalement, de la futilité que l'on prête trop souvent à la curiosité (un vilain défaut, vraiment ?).

Après une première année prometteuse, le podcast « Entreprise curieuse » aura vocation à affiner cette ébauche, ce portrait-robot de l'entreprise curieuse, au fur et à mesure de l'étoffement de notre bibliothèque d'épisodes. D'ici là, dites-nous : qu'évoque pour vous la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?



**Guillaume Azéma**  
Associé fondateur  
Hector Advisory



**Hortense Chadapaux**  
Directrice des Programmes  
Institut de l'Entreprise



# Remerciements

Un grand merci à tous nos invités pour leur disponibilité, leur enthousiasme et leurs témoignages inspirants :

Pascal Augé	Directeur de l'audit et de l'inspection, Société Générale
Marie-Pierre Aulas	Déléguée générale, Fondation Dassault Systèmes
Pascal Bécache	Co-fondateur, Digital Pharma Lab
Amaury de Buchet	Fondateur de Greenspace Paris et Professeur à l'ESCP Business School
Pierre Clément	Directeur, Direction Entreprises France, Orange
Charlotte Dennery	Administratrice Directrice générale, BNP Paribas Personal Finance, ( <i>Chief Executive Officer de BNP Paribas Leasing Solutions au moment de l'enregistrement</i> )
Nicolas Froissard	Porte-parole et membre du directoire, GROUPE SOS
Anne Gilbert	Directrice de l'innovation de la branche <i>Gas, Renewables and Power</i> , TotalEnergies
Anne-Sophie Godon	Directrice des Services, Malakoff Humanis ( <i>Directrice de l'Innovation au moment de l'enregistrement</i> )
Laurent Ladouari	Consultant en stratégie d'innovation
Xavier Laureau	Cogérant, Les Femmes de Gally
Christophe Le Pape	Président du directoire Caisse d'Épargne de Midi-Pyrénées ( <i>Directeur général du métier Assurance de personnes de Natixis au moment de l'enregistrement</i> )
Olivier Leclerc	En charge de l'intrapreneuriat, Safran
Rémi Maniak	Professeur et chercheur au centre de recherche en gestion i <sup>3</sup> CRG, École polytechnique
Sébastien Massart	Directeur de la Stratégie, Dassault Systèmes
Frédéric Petitbon	Associé, PwC
Thierry Rayna	Professeur et chercheur au centre de recherche en gestion i <sup>3</sup> CRG, École polytechnique
Stéphanie Rott	Directrice Supply Chain et Production, Groupe LVMH
Romarc Servajean-Hilst	Enseignant-chercheur et entrepreneur, KEDGE Business School
Maud Thuaudet	Directrice de la Stratégie, Groupe Saint-Gobain

84

Un merci particulier à Annabelle Azéma et à la société Au revoir Charlie dont le travail de post-production et d'habillage musical fait oublier que nous sommes des amateurs... curieux.




Et des remerciements appuyés à l'équipe curieuse chez Hector Advisory et à l'Institut de l'Entreprise : Joana Batista, Elise Sourdot-Derexel, Nathalie Garroux et Mathieu Auricoste.



## HECTOR ADVISORY

Hector Advisory accompagne ses clients dans la réflexion et la mise en œuvre des transformations de l'entreprise : **réorganisation, pilotage de projets complexes, diagnostic et repositionnement stratégique.**

En développant le *Human Augmented Consulting*®, Hector Advisory différencie son approche en mixant :

-  la connaissance de l'environnement (secteur d'activité, ses concurrents, les mutations de son marché...)
-  les **méthodologies du consulting**
-  les **approches innovantes en sciences humaines**

De cette façon, son équipe de consultants fournit des recommandations (1) concrètes pour l'entreprise, (2) acceptées et engageantes pour les équipes et le comité de direction.





Hector Advisory intervient auprès des grands groupes du secteur bancaire et des organisations en réseau (*retail*, hôtellerie, tourisme et loisirs).

## INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Depuis 1975, l'Institut de l'Entreprise travaille à **valoriser le rôle et la place de l'entreprise dans notre société**. À travers différents programmes de **recherche**, de **pédagogie** ou de **dialogue** avec les **parties prenantes**, son ambition est de contribuer à **rapprocher les Français de l'Entreprise**.

L'Institut de l'Entreprise est une association à but non lucratif réunissant une centaine d'adhérents, qui fédère les acteurs de l'entreprise et structure leur réflexion au travers de rencontres, de séminaires, d'ateliers et de formations.

Au fil du temps, l'Institut de l'Entreprise s'est organisé en **quatre pôles d'action spécialisés** :

-  **L'Institut de l'Entreprise**, qui organise la réflexion sur l'entreprise et la valorisation de son rôle dans la société ;
-  **Sociétal**, qui propose aux influenceurs et décideurs les meilleurs décryptages des tendances socio-économiques ;
-  **Le Programme Enseignants-Entreprises**, qui rapproche l'enseignement des réalités de l'entreprise ;
-  **L'Institut des Hautes Études de l'Entreprise**, qui forme les leaders de toutes les composantes de la société française aux enjeux de l'entreprise.

Le pôle « Institut de l'Entreprise », dont l'Observatoire de l'Innovation fait partie, est le cadre dans lequel les acteurs des entreprises participent à la définition de nouveaux équilibres entre performance économique, sociale, sociétale et environnementale. Cette recherche s'organise au travers de réflexions dans lesquelles les dirigeants d'entreprise s'impliquent personnellement et dont les conclusions sont diffusées au plus large public.

*Hector*

Hector Advisory

11 rue Jean Mermoz

75008 Paris

[letsmeet@hector-advisory.com](mailto:letsmeet@hector-advisory.com)

[www.hector-advisory.com](http://www.hector-advisory.com)



Institut de l'Entreprise

29 rue de Lisbonne

75008 Paris

[web@idep.net](mailto:web@idep.net)

[www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)