



# ENTREPRISE CURIUSE

*Le livre - Saison 2*

*Préface de Thierry Suzan  
Grand reporter*

Une collaboration

*Hector*

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 restitué, dans l'ordre chronologique de diffusion, les épisodes parus durant la deuxième saison, entre septembre 2021 et juin 2022.



# Sommaire

<b>Ici et ailleurs, préface de Thierry Suzan.....</b>	<b>3</b>
<b>Jessica Vonderscher - L'Administration curieuse.....</b>	<b>4</b>
<b>Noémie Ellezam - La curiosité comme atout compétitif .....</b>	<b>10</b>
<b>Claire Falzone - L'impact de la curiosité.....</b>	<b>22</b>
<b>Philippe Carli - Développer une culture de curiosité.....</b>	<b>28</b>
<b>Xavier Vasques - Fixer un cap à la curiosité .....</b>	<b>38</b>
<b>Sylvain Lambert - La curiosité pour détecter les signaux faibles .....</b>	<b>50</b>
<b>Damien Pichot - La curiosité pour favoriser l'esprit d'initiative .....</b>	<b>62</b>
<b>Léa Dunand-Chatellet - Curiosité et finance durable.....</b>	<b>74</b>
<b>Jean-François Rimoux - La curiosité de son environnement .....</b>	<b>82</b>
<b>Olivier Theulle - La curiosité de construire son propre modèle.....</b>	<b>92</b>
<b>Mouna Aoun - La curiosité d'horizons nouveaux .....</b>	<b>100</b>
<b>Alexandra Boulin - La curiosité d'écouter ses communautés .....</b>	<b>106</b>
<b>Michaël Trabbia - La curiosité pour répondre aux défis de demain .....</b>	<b>116</b>
<b>Richard Lablée - La curiosité est un rendez-vous .....</b>	<b>124</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>131</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>134</b>



## **Rembrandt van Rijn, baie de Disko, Groenland**

@ Thierry Suzan

« Baie de Disko, un paradis arctique où s'entrechoquent les hasards de l'existence. »



# Ici et ailleurs

## PRÉFACE

Au-delà de la multiplicité des modes d'expression, les hommes ont vocation à créer, entreprendre et partager. Sous l'impulsion du rêve et de l'imagination, ils transforment le présent pour prendre part au destin de la communauté. Si la solitude est un passage déterminant, la collectivité permet à chacun de donner du sens à sa propre existence. Dans une société en perte de repères, où l'intransigeance des convictions bouleverse le rapport aux autres, la capacité créatrice favorise la construction de relations sociales harmonieuses. L'échange apparaît comme une nécessité de socialisation, et l'exercice de la curiosité, suscité par le goût de l'innovation, comme l'élan de la connaissance.

À l'heure des enjeux majeurs pour la planète, de la défiance à l'égard du pouvoir politique et des dérives de l'individualisme, nos contemporains retrouvent les émotions heureuses dans la beauté, l'art et la nature, sources de plénitude. L'ensemble du monde vivant fait ainsi écho à la renaissance d'une éthique de la terre. Dans les méandres des confusions identitaires, l'expérience de l'altérité participe au développement personnel de l'individu. L'exploration de l'ailleurs, la découverte de l'inconnu et l'ouverture d'esprit contribuent au succès des grandes réalisations humaines. Ces trois approches permettent aussi de cultiver le sentiment d'appartenance au monde, autour de l'empathie et de la contemplation.

3

En ce sens, la beauté nous entraîne dans son sillage lumineux. Elle demeure un mystère universel. Elle nous éclaire, et parvient ainsi à réconcilier notre sensibilité et notre intelligence. La beauté répond aux aspirations les plus fondamentales des hommes et c'est en cela qu'elle les rapproche, favorise une communion des esprits, crée une fraternité. Dès lors, les individus sont à l'écoute du vivant et se nourrissent de leurs différences pour comprendre le monde d'aujourd'hui et imaginer celui de demain, avec comme toile de fond le devenir lumineux de l'humanité.

**Thierry Suzan**

Journaliste-photographe-écrivain

# L'Administration curieuse

Jessica Vonderscher, Ministère de la Justice

**Hortense Chadapaux :** Nous vous proposons un épisode hors-série consacré à l'Administration curieuse en accueillant Jessica Vonderscher, chef de service à l'Agence du Travail d'Intérêt Général et de l'Insertion Professionnelle qu'elle a rejoint à sa création en 2019<sup>1</sup>.

Après vos études à l'École Nationale de la Magistrature, vous avez été juge à Épinal, à Belfort, à Mulhouse, puis vice-procureure à Colmar. C'est dans cette dernière ville que vous avez participé à la constitution d'un groupe de travail local sur la réinsertion professionnelle des détenus regroupant des collaborateurs du ministère de la Justice, de la formation et des chefs d'entreprise. Vous êtes également une ancienne auditrice de l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise<sup>2</sup>. Nous avons souhaité, nous aussi, faire un pas de côté en vous posant cette question : que vous évoque la notion de curiosité appliquée à l'Administration ?

4



**Jessica Vonderscher :** L'Administration n'est pas forcément curieuse au départ en tant qu'entité, même si nous avons aujourd'hui une Direction interministérielle de la transformation publique qui a justement vocation à développer cette curiosité. Mais il faut bien avoir en tête que les gens sont curieux. Nos collaborateurs, tous les fonctionnaires en tant qu'êtres humains ont une curiosité qui est presque inhérente et instinctive. Des choses innovantes se font aussi sur l'ensemble du territoire et dans l'ensemble des ministères, et dans le mien plus particulièrement<sup>3</sup>. L'idée est d'aller voir ce qui se passe ailleurs, dans d'autres ministères que le sien, mais également dans le privé et à l'étranger bien évidemment. La question qu'on peut se poser à mon avis est de savoir

1. Jessica Vonderscher est aujourd'hui Procureure au tribunal de Belfort.

2. <https://www.ihee.fr/>

3. Ministère de la Justice.

si l'Administration nous met en mesure, nous collaborateurs, d'être curieux aujourd'hui. Et pour être en mesure d'être curieux, pour moi, il faut deux éléments. Tout d'abord, se sentir en sécurité avec sa hiérarchie et ses collaborateurs justement pour avoir cet élan d'aller voir ce qui se passe ailleurs ; l'autre chose qu'il nous faut, c'est avoir le temps d'aller voir ce qui se passe ailleurs. Et cela est plus compliqué aujourd'hui dans une surcharge de travail, parfois généralisée dans nos services.

**HC :** Dans les épisodes précédents consacrés à la curiosité en entreprise, nos témoins ont fréquemment souligné le rôle et l'importance des collaborateurs et de leur chaîne hiérarchique dans l'animation de cette curiosité. Avec moins de latitude, on le sait, dans l'Administration en matière de gestion des ressources humaines, comment animer malgré tout cet esprit de curiosité ?

**JV :** La gestion des ressources humaines est parfois un peu compliquée dans l'Administration puisqu'on est lié par des statuts et tout un tas de règles qui peuvent complexifier les choses. J'ai eu la chance de rejoindre mon service à sa création et donc de recruter l'intégralité de mon équipe. Pour cela, j'ai eu la curiosité d'aller voir non seulement le parcours professionnel des gens, mais surtout leur parcours personnel. C'est cette curiosité-là que l'on n'a pas toujours : reconnaître aussi que ce que les gens ont pu faire à côté de leur travail — que ce soit des fonctions syndicales, associatives, etc. — peut avoir un intérêt et qu'ils ont ainsi pu développer des compétences qu'ils mettront ensuite au service de leur travail dans l'Administration. C'est sécuriser, dans la bienveillance, son équipe pour que les uns et les autres puissent amener ce qu'ils ont appris par ailleurs et qu'ils n'aient pas peur du regard des autres.

Permettre de partir en formation, de s'ouvrir.

5

C'est aussi leur permettre de partir en formation, de s'ouvrir. J'aime bien également la notion de sérendipité<sup>4</sup> et leur dire « *Ne choisissez pas une formation strictement en relation avec votre domaine de compétence mais ouvrez-vous et allez voir ce qui se passe ailleurs parce que c'est peut-être là que vous allez rencontrer, à la machine à café ou juste à côté de vous dans un amphithéâtre, quelqu'un qui va vous apporter autre chose et c'est là où vous allez avoir votre idée de génie à mettre en œuvre dans l'Administration.* »

**HC :** Vous avez plusieurs fois évoqué la notion de sécurité. Est-ce que la curiosité n'est pas aussi la prise de risque, la latitude, la prise d'initiative ?

**JV :** Oui évidemment ! Pour cette prise de risque, il faut laisser une forme de liberté à nos collaborateurs et surtout une marge de manœuvre pour qu'ils puissent développer les projets qui ne sont

---

4. Sérendipité : Capacité, aptitude à faire par hasard une découverte inattendue et à en saisir l'utilité (scientifique, pratique).

parfois pas totalement sur la feuille de route ou même qui n'y sont pas du tout. Moi, j'ai toujours tendance à considérer que les gens sont plus efficaces et beaucoup plus efficaces quand ils travaillent sur des projets qui leur tiennent à cœur et qu'ils ont pu choisir à minima ce sur quoi ils vont travailler. Quand j'ai eu la chance de faire l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise, nous avons visité un certain nombre de lab<sup>5</sup>, que ce soit en France chez Orange par exemple ou à Boston et je rêve depuis d'un lab au sein du ministère de la Justice. Ce type de structure se développe dans l'Administration, mais nous n'avons pas encore la chance d'en avoir un et ce lab pourrait valoriser à la fois les initiatives individuelles et aussi permettre de rompre les fonctionnements en silo. On pourrait très bien imaginer un ou plusieurs collaborateurs qui apportent un projet transversal sur nos différentes thématiques et qui seraient accompagnés au sein de ce lab, notamment avec des moyens mis à leur disposition et du temps pour pouvoir développer leur projet sans que ce soit le soir et le week-end.

**HC :** Cela se traduit également au niveau des compétences et de leur articulation finalement au sein d'une même équipe ?

**JV :** On le sait, par des études dans le privé, que les équipes qui marchent sont les équipes pluridisciplinaires. Dans l'équipe que j'ai constituée, j'ai cherché à avoir des profils différents, différents dans leur expérience au sein de l'Administration, dans ce qu'ils apportaient par leurs compétences extérieures — j'ai notamment une ancienne représentante syndicale, j'ai quelqu'un qui fait du théâtre à côté — et c'est vraiment quelque chose qu'on va utiliser : à la fois leur intérêt pour d'autres matières et les compétences qu'ils ont développées qu'on va utiliser au quotidien. L'idée était aussi d'avoir des équipes venant d'horizons géographiques différents, et notamment de province, pour éviter d'avoir une équipe uniquement parisienne puisque c'est parfois aussi l'un des défauts que l'on peut avoir. Et de développer vraiment, une fois qu'ils étaient recrutés, ce que j'appelle une

6

### Avoir des profils différents.

compétence tripartite. Donc ils ont tous une compétence technique — c'est leur fonction aujourd'hui (responsable des partenariats, responsable d'un parcours, etc.) — ; une compétence métier — leur corps d'origine appliquée à leurs fonctions actuelles (directeurs pénitentiaires d'insertion et probation, magistrats, directeurs de la protection judiciaire de la jeunesse) ; et, normalement, ils doivent avoir aussi une compétence géographique : c'est l'idée que chacun d'entre eux soit plus précisément au courant de ce qui se passe sur un territoire en France. Lorsque ces trois compétences sont mêlées, cela leur permet d'interagir régulièrement et de s'appuyer les uns aux autres en permanence.

---

5. Lab. (abréviation de laboratoire) : un espace de travail et de socialisation qui peut répondre à différentes problématiques sociétales, organisationnelles, scientifiques et techniques et qui favorise la mixité des publics et la créativité.



**HC :** Une fois que vous avez cette équipe idéale constituée, comment l'invitez-vous quotidiennement à la curiosité ?

**JV :** Pour moi, il y a deux curiosités : la curiosité interne et la curiosité externe. La curiosité interne passe notamment par des déplacements sur le terrain et je les invite— hors période Covid bien évidemment — à se déplacer régulièrement. Avant la crise sanitaire, nous étions quasiment tous en déplacement trois jours par semaine. C'est important pour rencontrer les gens car il y a des choses qui ne passent pas ou difficilement par mail ou visioconférence. Cela permet de prendre la température, de sentir l'ambiance, de voir ce qui se passe dans les services et d'adapter ensuite ce que l'on pense en administration centrale et souhaite mettre en œuvre. Je vais donner deux exemples. Il y a un service dans lequel j'ai été cet automne, il n'y avait pas d'électricité, pas de chauffage ; cela a été un peu compliqué de travailler, mais m'a permis de prendre conscience aussi qu'il y a des agents qui travaillent régulièrement dans ces conditions-là parce que visiblement c'était en panne très régulièrement. Et un autre service, dans une autre région de France, où on m'a indiqué que la plateforme numérique que je développe actuellement fonctionne difficilement et fait buguer les ordinateurs ; quand j'ai vu la tête des ordinateurs avec lesquels ils travaillaient, il n'y avait aucun doute que cela ne pouvait pas fonctionner vu les antiquités. Tout cela, on ne le voit pas si on ne descend pas sur le terrain. Donc vraiment cette curiosité interne, c'est à la fois les inviter à aller voir des collègues dans d'autres services, ne pas rester cloisonné aux trois bureaux qui sont dans son couloir et, à la fois, vraiment descendre sur le terrain. Et quand on descend sur le terrain, c'est aussi prendre le temps d'être avec les gens. Donc ce n'est pas "j'ai un train, j'arrive, je me pose 1 heure, je repars"; mais vraiment prendre le temps de discuter et éventuellement déjeuner aussi avec les équipes.

Il y a ensuite une curiosité externe qui, pour moi, est indéniable : il s'agit d'effectivement encourager la participation à des formations, y compris parfois des formations longues, comme celle que peut proposer l'Institut de l'Entreprise.

**HC :** Avec son Institut des Hautes Études de l'Entreprise, l'IHEE ! Merci Jessica de rappeler cet intérêt. Merci aussi pour cette description finalement de la curiosité des hommes et des femmes qui est partout, entreprises privées ou organisations publiques, l'enjeu étant dans la capacité de cette organisation à favoriser la curiosité.

*Enregistrement réalisé en mai 2021*



## **Île de Suduroy, Îles Féroé**

@ Thierry Suzan

« Chaque déferlante est une victoire de l'existence et chaque lame indomptable une promesse de liberté. »

# La curiosité comme atout compétitif

Noémie Ellezam, Société Générale

**Guillaume Azéma :** Noémie a une expérience internationale de 14 ans sur différents postes en lien avec les services financiers, banque de détail, gestion de patrimoine, financement, assurance, banque d'investissement. Elle a travaillé à peu près sur tous les secteurs de ce métier, à la fois dans des postes de conseil et des postes opérationnels. Son expérience l'a convaincue de l'importance d'un bon équilibre entre la stratégie et le pragmatisme pour assurer une transformation des entreprises utile et centrée sur le client. Elle se bat au quotidien pour défendre un leadership inspirant et une coopération entre les organisations pour stimuler l'innovation commerciale, accélérer les résultats opérationnels et surtout garantir l'engagement à long terme des parties prenantes. Première question que je pose à tous nos invités : que vous évoque ce thème d'entreprise curieuse ?

10



**Noémie Ellezam :** La première chose que j'ai envie de vous répondre est la curiosité à l'extérieur, l'ouverture vers l'extérieur. Je commence par cela parce que c'est peut-être une des choses les plus nouvelles pour des organisations comme les nôtres. La curiosité clients – l'écoute clients – est au cœur de notre métier depuis toujours ; la culture de R&D – la recherche technologique, etc. a aussi toujours été au cœur de notre ADN. En tout cas chez Société Générale, on a vraiment cet ADN de pionnier depuis très longtemps et cela ressort dans les *verbatim* de nos clients. Re-

garder vers l'extérieur, bien sûr on l'a toujours fait mais je dirais que ces dernières années, on est vraiment passé à l'échelle, c'est-à-dire qu'en fait, on n'a pas eu le choix. L'environnement compétitif pour les banques aujourd'hui change tellement vite, que ce

soit du côté des banques, mais bien sûr aussi des *Fintech*<sup>6</sup>, des *Big Tech*<sup>7</sup> et de tout un tas d'acteurs qu'on n'avait pas tant l'habitude de voir dans notre paysage concurrentiel avant et qui nous obligent à regarder systématiquement vers l'extérieur et je dirais même plus : c'est d'intégrer vraiment ce réflexe du regard vers l'extérieur au cœur de nos fonctionnements et de nos prises de décision au quotidien. Je vais donner un exemple très concret. Faire du *benchmark*, c'est quelque chose qu'on avait l'habitude de faire à des fréquences relativement espacées pour répondre à des questions très précises, etc. Ce sont évidemment des choses qu'on faisait mais, aujourd'hui, notamment sur les sujets de transformation digitale, c'est devenu quelque chose de complètement culturel et d'ancré dans nos pratiques managériales. Je pense d'ailleurs que la France n'est pas forcément le pays le plus en avance sur ce sujet mais on a été la première banque française à participer à un *benchmark* sur la transformation digitale des établissements financiers – ce qui se faisait pourtant depuis 6-7 ans dans les autres pays européens – et on a commencé à participer en 2019. On s'est rendu compte que c'était quelque chose qu'on allait intégrer à notre façon de piloter nos ambitions. Finalement, progresser ne suffit plus, il faut courir plus vite que les autres et donc on a conduit ce *benchmark* sur l'ensemble de nos entités *retail*<sup>8</sup> européennes qui donne des indicateurs très simples de pénétration de clients digitaux, de niveaux de ventes digitales, de niveaux d'acquisition digitale. On s'est rendu compte que nos ambitions étaient très bonnes avec une vitesse de progression très rapide, mais qu'en fait cela n'allait pas assez vite par rapport à la concurrence.

11

Ces *benchmarks* nous ont servi à rehausser significativement nos cibles. On avait de la chance car on partait d'un fonds de commerce déjà très digital — près 60% de nos clients sont digitaux, ce qui est plutôt élevé par rapport à nos pairs — mais, en revanche, sur l'acquisition et les ventes digitales, on s'est rendu compte qu'on avait toutes les capacités, mais qu'il nous restait finalement du travail à faire pour qu'elles soient vraiment adoptées, connues par nos clients et utilisées. Et cela nous a permis d'avoir des transformations extrêmement rapides avec des endroits où l'on est passé de 3% à 30%, 40%, 50% dans certaines géographies en l'espace de douze mois, juste parce que conscients de ce qui se passait à l'extérieur, on a changé nos comportements. Je

---

6. *Fintech* : terme créé par la fusion des mots « finance » et « technologie ». Il désigne une entreprise de type start-up, proposant des services financiers en s'appuyant sur les nouvelles technologies numériques.

7. *Big Tech*, également connu sous le nom de *Tech Giants*, *Big Four* ou *Big Five*, est un nom donné aux quatre ou cinq entreprises actuellement les plus importantes et les plus dominantes de l'industrie des technologies de l'information aux États-Unis. Nouvelle appellation remplaçant petit à petit celle de GAFA/GAFAM (Google Alphabet, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft).

8. *Retail* : activité de détail.

pense donc que c'est quelque chose d'important et cela remonte jusqu'au plus haut niveau de notre gouvernance exécutive. Ce sont des choses maintenant qu'on partage dans toute entreprise, avec notre Conseil d'administration, avec notre Direction générale. Je pense que cette ouverture vers l'extérieur est importante quand elle coule, je dirais, dans les veines du fonctionnement classique de l'entreprise et là, je pense qu'on peut considérer qu'on a vraiment franchi un pas.

Sur ce sujet, il y a bien sûr d'autres indicateurs qui sont intéressants. Je pense que plusieurs de tes interlocuteurs ont dû te parler des REX<sup>9</sup>, des retours d'expérience, etc., qui sont des choses qu'on

**Animer régulièrement un comité prospectif avec la Direction générale sur des sujets-clés pour le futur.**

a tous maintenant l'habitude de faire. Nous, en tant que direction de l'innovation, on est directement rattaché à la Direction générale depuis la fin de l'année 2018 ; on a donc, je dirais, du temps de nos dirigeants qui nous est consacré sur tous ces sujets d'ouverture à l'extérieur, de compréhension des nouveaux *business models*, etc. Et nos dirigeants aujourd'hui passent

12

un temps très significatif sur ces sujets pour vraiment s'approprier les pratiques extérieures en profondeur, comprendre ce que cela veut dire des nouveaux *business models* — qu'ils soient des *Big Tech*, de nouveaux acteurs comme des Klarna<sup>10</sup> ou autres — et également sur des questions technologiques. On anime régulièrement un comité prospectif avec la Direction générale sur des sujets-clés pour le futur : les sujets de *cloud*, de souveraineté numérique, de *business model*, de plateforme sont maintenant des sujets sur lesquels ils ont un niveau de connaissance très élevé et très profond. C'est un autre élément illustratif, au-delà bien sûr de toutes les coopérations externes qui sont peut-être plus connues parce qu'on les voit plus dans la presse. On a monté un fonds, qui s'appelle SG Ventures, qui nous permet d'investir dans des start-up externes ou internes. On a fait un certain nombre d'acquisitions : il y a Treezor<sup>11</sup>, bien sûr, qui est la très emblématique *Fintech* des *Fintechs* ; on a aussi acquis l'année dernière Shine (la banque des *freelances* en France) ; on a acquis Reezocar (plateforme pour acheter sa voiture d'occasion) qui attire quand même deux millions de visiteurs par jour, donc une plateforme très, très connue. Ces sujets d'investissement, de partenariat avec tout un tas de

9. Le Retour d'Expérience (appelé aussi RETEX ou REX) est une démarche visant à détecter et analyser les anomalies, les écarts et tout événement, qu'il soit positif ou négatif, en recherchant les causes et les enchaînements et en retirant des enseignements (Source : manager-go.com).

10. Klarna est une *Fintech* suédoise, offrant des solutions d'affacturage en ligne.

11. Treezor propose des services dits de *Banking-as-a-Service* (BaaS), c'est-à-dire que l'utilisateur est uniquement facturé pour les services qu'il souhaite utiliser, ou choisit les services (même gratuits) qu'il veut utiliser.

nouveaux acteurs font partie aussi de notre quotidien. Mais ce que je disais précédemment visait aussi à illustrer le fait que ce n'est pas anecdotique, ce n'est pas une acquisition de temps en temps. Cette ouverture vers l'extérieur est maintenant vraiment passée à l'échelle dans l'organisation et au cœur de tous les processus de décision.

**GA :** Quand on achète beaucoup, quand on a une vraie politique, je ne vais pas dire de croissance externe – parce que c'est un petit peu différent d'une croissance externe comme on l'entend traditionnellement – mais quand on a une vraie stratégie d'acquisitions ciblées sur des *Fintechs* comme ça, quel est l'enjeu derrière quand on les fait rentrer dans un grand groupe comme celui de la Société Générale ?

**NE :** La question qui est un peu sur toutes les lèvres quand une grande structure *corporate* fait l'acquisition d'une structure plus petite, plus innovante et plus agile, c'est de dire comment on va continuer finalement à capitaliser sur les forces de la structure qu'on a acquis sans l'asphyxier par les grands *process*. Ce qui est intéressant, c'est de se dire que quand une structure de petite taille et très innovante se rapproche d'un grand groupe, elle n'est pas absorbée. Elle vient aussi chercher un certain nombre de choses qu'elle n'a pas. Il ne faut pas oublier que les acteurs traditionnels bénéficient quand même du capital confiance de leurs clients depuis 150 ans pour la Société Générale, ce qui fait un certain nombre d'années. Tous les investissements qu'on fait et qui se matérialisent en résultat dans les secteurs de la cybersécurité, dans les sujets de conformité, etc., ce n'est pas du luxe : c'est cela qui fait qu'on a la confiance de nos clients, qu'on mérite la confiance de nos clients et que nos clients nous confient encore l'essentiel de leur flux et de leurs activités. Donc quand une entité nous rejoint comme c'est le cas récemment — je suis au *board* de Reezocar, donc je le vois d'assez près, mais c'est évidemment le cas avec Treezor, avec Shine — ils viennent aussi chercher cette expertise. Un des grands enjeux de notre côté est de les faire bénéficier rapidement de notre expertise et de leur donner, on va dire, ce surcroît de confiance pour leurs clients sans évidemment trop alourdir leur fonctionnement puisque toute la force de ces entités est d'être capables de prendre des décisions rapidement, etc.

C'était aussi une des raisons de la création du fonds de SG Ventures d'apporter, au-delà de l'investissement en capital, toute cette force d'intégration et, en le faisant de façon centralisée, de permettre de progresser et d'apprendre en marchant. Typiquement aujourd'hui les équipes de Reezocar ont bénéficié de toute l'expérience d'intégration de Treezor. Même si les situations peuvent être différentes parce qu'on a des établissements de paiement

d'un côté et des établissements qui ne sont pas des établissements de paiement et qui n'ont pas les mêmes régulations de l'autre, l'organisation capitalise sur son expérience et est capable maintenant de beaucoup mieux intégrer ces différentes entités. C'est bien sûr un enjeu.

Une autre réponse qu'on apporte est aussi de faire bouger des gens, de mettre des gens de Société Générale dans ces structures pour les aider à se mettre au niveau en termes de *process*, etc. et puis, en même temps, de tirer aussi profit de leur expérience pour nos structures plus traditionnelles. Je reprends l'exemple de Reezocar qui a un savoir-faire en marketing digital assez hors du commun au vu du nombre de visiteurs qu'ils atteignent, avec en plus un très faible niveau de marketing payant – ils sont vraiment très, très bons sur ça. Il faut arriver à créer ces liens, c'est notre travail à la direction de l'innovation, entre autres, de créer ces liens pour que la grosse entreprise apprenne de la petite et la petite de la grande.

C'est au plus proche de nos clients, nos environnements concurrentiels locaux et des écosystèmes de partenariats locaux qu'on saura innover et faire la meilleure proposition client.

14

**GA :** Sans tomber dans le *win-win* un peu facile, il y a effectivement pas mal de *process* et de valeurs chez l'un, chez l'autre et l'intérêt est fort quand on arrive justement — un peu comme l'industrie pharmaceutique fait en rachetant des *biotech*<sup>12</sup> leur fait bénéficier aussi de sa capacité à produire à grande échelle, à distribuer, des enjeux qu'une *biotech* toute seule ne sait pas faire — donc c'est un peu cela ?

**NE :** Voilà ! Les investissements qu'on fait aussi ne sont des choses qui ne se font pas en quelques semaines. Ce sont des acteurs qu'on connaissait, avec lesquels souvent on a commencé par des partenariats ; donc on a aussi, je dirais, un *assessment*<sup>13</sup> respectif de la culture de l'autre qui s'est fait et qui permet qu'au moment où on passe à la phase d'investissement, on consacre finalement une histoire qui avait commencé.

**GA :** En préparation de cet entretien, vous m'avez parlé du su-

12. Selon l'OCDE, les biotechnologies sont l'application de la science et de la technologie à des organismes vivants, de même qu'à ses composantes, produits et modélisations, pour modifier des matériaux vivants ou non-vivants aux fins de la production de connaissances, de biens et de services. Les entreprises de la *biotech* s'appuient sur ces recherches scientifiques et ces technologies pour développer des solutions.

13. *Assessment* : évaluation



jet de curiosité des équipes, des individus comme quelque chose d'important au sein de la Société Générale. Concrètement, quels sont les signaux forts de curiosité que vous constatez et comment vous l'entretenez ?

**NE** : C'est un point très important et je vais faire une réponse un peu à deux niveaux. Un premier élément est de dire que Société Générale est un groupe très divers. On connaît Société Générale le réseau, mais ce qu'il faut avoir en tête c'est qu'en fait, pour nous, c'est 30 millions de clients qu'ils soient particuliers, *corporate*, *large corporate*, institutions financières, pro, voilà des clients assez différents ; c'est 133 000 collaborateurs et 61 pays ; donc c'est une entreprise extrêmement diverse. On a fait le choix — et je pense qu'on a tout à fait raison, c'est une vraie force — d'avoir une exécution des stratégies clients, et donc des stratégies digitales et d'innovation bien sûr, assez décentralisée : on est convaincu que c'est au plus proche de nos clients, de nos environnements concurrentiels locaux et des écosystèmes de partenariats locaux qu'on saura innover et faire la meilleure proposition client. Pour autant, une fois cela dit, il est bien évident que les problématiques d'un marché comme la Russie — qui est très avancé digitalement pour des raisons réglementaires et d'engagement de pays lui-même — n'est pas comparable avec ce qui se passe en France ou en Afrique — on a aussi une grosse implantation en Afrique — évidemment les situations sont très différentes. Pour autant, on voit que, dans un monde de plus en plus digital, il y a quand même de plus en plus de similitudes. Un N26<sup>14</sup> a clairement une stratégie internationale ; Google a évidemment aussi, sur les services financiers, une stratégie internationale ; même un BBVA<sup>15</sup> ; tous nos acteurs finalement ont quand même acté le fait qu'il y a plus en plus de similitudes.

S'appuyer les uns sur les autres et sur les expertises des uns et des autres.

15

Un de nos enjeux à la direction de l'innovation pour le groupe — on est en charge de tous ces métiers, toutes ces géographies — est d'arriver à créer de la curiosité à l'autre, y compris quand on n'est pas tout à fait dans la même configuration. Et là encore une fois, les exercices de *benchmark* nous ont aidés parce que le meilleur moyen était finalement de se dire dans certains cas que la marche à monter collectivement est haute — et elle est haute pour Société Générale, mais aussi pour le secteur : nos clients nous

14. N26, officiellement N26 Bank GmbH, est une banque mobile basée en Allemagne. Elle propose des comptes courants, des crédits et des livrets d'épargne, et cible à la fois les particuliers et les auto-entrepreneurs.

15. BBVA : groupe bancaire international espagnol.

en demandant de plus en plus — et donc, comme la marche est haute, il faut s'appuyer les uns sur les autres et sur les expertises des uns et des autres. On a clairement plusieurs champions dans différents registres dans nos entités. La Russie est championne sur les ventes digitales pour la raison que j'évoquais ; la KB, notre banque en République Tchèque, est une des premières banques à être passée vraiment en agile à l'échelle — on a la *Harvard Business Review* qui a fait un papier là-dessus<sup>16</sup> — c'est un des pionniers dans l'ensemble du système bancaire européen sur ces types d'organisation ; en France, on a clairement un positionnement qui, sur le marché français, est aussi plutôt pionnier sur tous les sujets Digital et Innovation.

16 Il a donc fallu créer effectivement cette dynamique, je dirais, non-exécutive de s'appuyer sur les succès des uns et des autres et créer la pollinisation des bonnes initiatives entre nos entités. Pour cela, on a identifié assez vite une communauté qu'on appelle nos *Top Digital Leaders*, des seniors exécutifs — donc des N-1, N-2 de patrons d'entités ou de *business lines*, donc vraiment des gens qui sont aux manettes de l'exécution de leurs stratégies — qui ont accepté de se réunir toutes les six semaines, à fréquence régulière, pour partager en toute transparence leurs ambitions, leurs forces, leurs faiblesses, leurs marchés, leurs difficultés et comment ils progressaient sur le chemin de leurs ambitions et, en fait, est venue assez spontanément l'envie de coopérer sur certains sujets. On n'a pas voulu imposer des grands programmes Groupe sur ces sujets parce qu'on ne croit pas beaucoup à cette transformation digitale imposée *top down* — on pense que c'est un enjeu de clients et que c'est très bien que ce soit porté en local — mais, en revanche, on croit à cette accélération. C'est un des éléments important parce que je pense que c'est là qu'on tire le profit d'être un groupe et non pas une constellation de petites entités, sans non plus avoir une proposition uniforme partout. C'est, je dirais, une réponse au niveau de l'organisation.

Après, il y a une réponse différente qui serait plutôt au niveau de l'individu. C'est effectivement de dire « comment je fais en sorte que ce ne soit pas seulement la direction de l'innovation ou les directions d'innovation des *business* qui soient curieux et qui aient toujours cette envie d'apprendre ? Mais comment je fais pour que ce soit les 133000 collaborateurs de Société Générale qui aient cette envie d'apprendre ? ». Je pense qu'on a plusieurs leviers à ce niveau aussi. On a un premier levier qui est celui de la diversité. J'y crois beaucoup et je pense que Société Général est un acteur assez pionnier : on était les premiers à avoir 43% de femmes à notre Conseil d'administration ; on a pris récemment des engagements pour avoir 30% de nos instances dirigeantes qui soient des

---

16. Euvin Naidoo, Suraj Srinivasan, Sarah Gulick, *Enterprise Agility at Komerční Banka*, *Harvard Business Review*, February 16, 2021.

femmes ; on est encore une fois une entreprise très internationale, donc on a aussi beaucoup travaillé sur les mobilités pour avoir des dirigeants qui aient connu plus de contexte international ou qui viennent de cultures différentes, etc. C'est un vrai facteur de curiosité parce que, bien sûr, plus on est exposé — on le voit dans notre direction de l'innovation, on a des profils qui viennent de beaucoup de pays, on est très divers en termes d'âge, en termes de *background* bancaires/non bancaires, différents métiers — c'est un vrai facteur, c'est sûr. Il y a un autre sujet :

**La stimulation est une cette valeur très forte au sein du groupe.**

c'est comment on récompense l'effort de stimulation. La stimulation est une valeur très forte au sein du groupe.

Donc comment on orchestre ? Là pareil, on s'est beaucoup appuyé sur la communauté des *digital leaders* très seniors parce que l'exemplarité est fondamentale dans ce domaine. Je parlais tout à l'heure du comportement de nos dirigeants eux-mêmes très tournés vers l'extérieur et ils communiquent sur le fait qu'ils s'informent et que c'est très important pour eux que chacun reproduise ça. On le voit à l'échelle des *top managers*, des *middle managers* et on organise évidemment pas mal cela aussi à la direction de l'innovation. Donc on a nos rituels, on a nos *tea time* où on partage un certain nombre d'apprentissages qu'on a pu voir soit dans le cadre de nos métiers, ou en dehors du cadre de nos métiers d'ailleurs parce qu'on apprend aussi de nos vies personnelles. Je pense que cela crée aussi une dynamique. Sans doute qu'il reste du chemin à faire pour vraiment encore plus le reconnaître aussi dans les promotions des gens, le faire savoir en disant que c'est une valeur-clé et que c'est important.

17

**GA :** C'est un travail permanent en fait ?

**NE :** Exactement !

**GA :** Vous parliez récompense, il y a un sujet souvent lié à cela et j'aime bien cette question et son côté un petit peu poil à gratter, pardon, mais en face de la récompense, il y a souvent le sujet KPI et on a toujours une espèce d'ambivalence à se dire « La curiosité, doit-on avoir des KPI, des ROI dessus ? » Quel est votre point de vue, votre approche ?

**NE :** C'est un sujet-clé. Effectivement je pense que le pilotage, quoi qu'on puisse en penser, est un sujet fondamental pour la transformation de la culture. Je pense qu'on l'a vraiment vu — j'en parlais un petit peu tout à l'heure quand je parlais du *benchmark* — si les objectifs sont calés sur les meilleures pratiques, on crée tout de suite un niveau d'ambition propice à l'innovation et à la croissance. C'est vrai aussi sur les sujets de stimulation, on a été

assez pionniers, je pense, dans le groupe Société Générale à développer des nouveaux modes de pilotage qui sont – c'est connu souvent dans le monde des GAFA – les logiques d'OKR, donc *Objective & Key Results*<sup>17</sup>. On est convaincu que c'est aussi la garantie de l'autonomisation et de l'*empowerment*<sup>18</sup> de chaque salarié d'être extrêmement clair sur la vision, donc le niveau d'ambition par rapport à la concurrence, et aussi les résultats qu'on cherche à atteindre. Là, on a vraiment encore une fois, y compris au niveau de la direction générale, une mobilisation très forte pour être de plus en plus clair et puissant dans le *cascading* des résultats qu'on cherche réellement à atteindre. Et, une fois qu'on s'est clarifié et aligné, cela donne une formidable autonomie à chacun des membres, donc de la grande équipe des 133 000 personnes *in fine*, pour proposer ses initiatives, ses contributions à la réalisation de ces objectifs. Et je pense que c'est là qu'on réconcilie effectivement le sujet de la stimulation et de l'ouverture.

Développer des nouveaux modes de pilotage.

18

Tenter des choses et savoir rater — parce que c'est aussi en tentant des initiatives et en acceptant de se dire « ça n'a pas marché, mais ce n'est pas grave », parce qu'en fait sur les dix qu'on a tentés, il y en a quand même sept qui auront marché et qui auront donné du résultat, ou même si c'est trois, c'est pas grave — cela donne du résultat. Cela remet effectivement un peu en question les sujets de ROI. La réponse qu'on a apportée, c'est qu'aujourd'hui typiquement sur la transformation digitale et innovation, qui sont quand même un de nos *drivers* principaux dans notre stratégie, aujourd'hui ces indicateurs, ces objectifs et ces résultats-clés qu'on cherche à atteindre sont regardés au même niveau que nos indicateurs financiers. Donc notre direction générale, nos patrons d'entités regardent bien évidemment leurs *statements* financiers et continuent à regarder des logiques de ROI — parce que bien sûr il faut générer du ROI pour être en mesure de réinvestir — mais ils regardent avec le même niveau d'importance et d'engagement les métriques de plus long terme de transformation qui ne deviennent peut-être "ROI-istes" que dans trois à cinq ans.

Un très bon exemple pour réconcilier ces deux logiques, c'est Boursorama parce que Boursorama a quand même été un métier – c'est un exemple d'une acquisition qu'on a fait et qu'on a parfaitement bien su intégrer dans le groupe Société Générale. Boursorama a été dans cette logique de conquête client pendant

17. La méthode OKR (*objectives and key results*) est une méthode de gestion utilisée pour définir et faire le suivi d'objectifs et résultats.

18. L'*empowerment* (ou autonomisation, ou encore empouvoirement, capacitation, encapacitation, empuancement) est l'octroi de davantage de pouvoir à des individus ou à des groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés.

les dernières années avec un succès quand même assez exceptionnel parce qu'ils arrivent quand même à deux millions et demi de clients et surtout avec un taux d'équipement et de banque principale beaucoup plus élevé que les autres banques *full-online* ; ils ont des ambitions de croissance qui vont aller jusqu'à 4-4 millions et demi de clients à 2025. Cela va devenir non seulement la première banque en ligne mais également l'une des banques majeures du paysage français. Et on ne regrettera à aucun moment les choix stratégiques qui ont été faits parce que c'est ce qui a permis de placer Boursorama à ce niveau d'ambition. Je pense donc que c'est un très bon exemple du balancement qu'il faut faire entre des indicateurs de long terme et de transformation profonde de modèles et, bien sûr, des indicateurs de rentabilité court terme parce que c'est aussi notre responsabilité de les suivre.

**GA :** Merci beaucoup Noémie ! Merci pour vos réponses et pour cette passion très communicante. J'espère que tous ceux qui nous écoutent auront la même envie de développer la curiosité en entreprise comme vous le faites. À très bientôt !

**NE :** Merci beaucoup Guillaume, à bientôt et merci beaucoup pour l'invitation, c'était un grand plaisir !



THE BERRY SUZAN PHOTOGRAPHY

**Monastère Mahagandayon, Amarapur, Myanmar**  
@ Thierry Suzan

« Dans le silence du monastère, les bonzes effleurent la lumière du monde invisible. »

# L'impact de la curiosité

Claire Falzone, Veolia

**Hortense Chadapaux :** Bonjour Claire ! Vous étiez jusqu'à présent directrice de l'innovation de Veolia et rejoignez prochainement la Cour des comptes<sup>19</sup>. Après avoir travaillé à la direction du Budget et conseillé plusieurs ministres de l'Éducation nationale et de la jeunesse, vous avez rejoint Veolia où vous avez été directrice de cabinet de son PDG, Antoine Frérot, vous avez ensuite dirigé Nova Veolia, sa filiale dédiée au développement de services innovants, et enfin été à la tête de l'innovation du groupe. Qu'évoque à la praticienne des organisations privées et publiques la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?

22



**Claire Falzone :** Tout d'abord, une nécessité absolue, un besoin fondamental parce que la curiosité, finalement, c'est l'ouverture, c'est se poser la question « Peut-on aller plus loin ? Comment aller plus loin ? » Je ne peux pas imaginer une entreprise qui ne soit pas irriguée de cette curiosité. Ensuite, la curiosité est aussi une merveilleuse qualité individuelle qui apporte évidemment beaucoup, beaucoup de choses. C'est donc une obligation qui se fait dans le plaisir et, quand on a la chance de travailler dans un domaine comme l'innovation par exemple où la curiosité est une obligation professionnelle, c'est une vraie chance.

**HC :** Vous avez parlé d'innovation. Comment faire pour que la curiosité en entreprise ne soit pas l'apanage de la direction de l'innovation ?

**CF :** C'est évidemment mon parcours qui me fait associer la curiosité et l'innovation mais la curiosité ne doit en aucun cas être réduite à une direction ou un département de l'innovation. D'abord parce que, je le disais, la curiosité, c'est le point d'interrogation,

19. Claire Falzone est aujourd'hui Conseillère référendaire à la Cour des Comptes.



c'est « Et si ? Et si ? Comment faire davantage pour ses clients, pour ses salariés ? » Donc naturellement la curiosité doit être absolument présente partout. Le rôle d'une direction de l'innovation peut être d'aider à organiser cela, à le structurer. La curiosité personnelle est une qualité gratuite, ouverte, presque une flânerie alors qu'en entreprise, et c'est normal, elle est dirigée dans un but fixé par l'entreprise – que ce soit ses dirigeants, ses salariés, ses actionnaires, ses clients – et est guidée vers un objectif. Cela s'organise, se structure. Cela peut être le rôle d'une direction de l'innovation, mais en aucun cas de la préempter.

**HC :** Vous faites la distinction entre curiosité personnelle et curiosité de l'entreprise. Existe-t-il une différence entre entreprises ? Est-ce plus difficile d'exprimer sa curiosité en appartenant à un grand groupe ? La curiosité dans un grand groupe est-elle possible ou, à l'inverse, rencontre-t-on davantage de freins ?

**CF :** C'est peut-être la réponse à la curiosité qui va être différente dans un grand groupe et dans une entreprise plus petite. Dans un grand groupe, quand vous posez une question, vous avez des milliers de réponses qui viennent naturellement de vos collègues, vos collaborateurs. Un groupe comme Veolia par exemple – 180 000 salariés aujourd'hui, 250 000 demain –, vous imaginez le taux de réponse immense quand vous avez une question. Dans une plus petite structure, vous êtes peut-être plus amené à aller chercher les réponses à l'extérieur. Et, finalement, c'est une chance ! Parce que le risque dans une grande entreprise, c'est effectivement de se limiter aux réponses qui sont à portée de main, aux choses déjà essayées ou, en tous les cas, les choses que l'on pense avoir déjà essayées. Il faut peut-être un effort supplémentaire, dans une grande entreprise, pour s'obliger à aller voir ailleurs s'il existe des réponses à ses questions.

23

**Du plus haut niveau, autoriser la curiosité, le point d'interrogation, le risque, le test.**

**HC :** Un effort aussi de ne pas se reposer sur ses acquis et ses certitudes ?

**CF :** Absolument ! La certitude, c'est la mort de l'entreprise et la curiosité, finalement, c'est l'inverse du cynisme, de l'arrogance d'un groupe – grand, petit ou, en tous les cas, puissant – qui se dirait « J'ai tout, j'ai tout essayé et je sais tout déjà. »

**HC :** N'y a-t-il pas aussi une impulsion de la part du dirigeant, une vision stratégique à donner plus encore quand on est à la tête d'un paquebot comme Veolia ? Donc à la fois donner une vision et une stratégie et puis mesurer la curiosité ; y a-t-il des KPI de la curiosité ?

**CF :** Tout d'abord, je suis complètement d'accord, c'est le rôle et

la responsabilité d'un dirigeant d'impulser les valeurs auxquelles il croit, dont la curiosité. Il est donc absolument indispensable que, du plus haut niveau, on autorise la curiosité, on autorise, comme je disais, le point d'interrogation, le risque, le test, aller voir ailleurs si on y est ; c'est absolument fondamental. Ensuite, pour rassurer tout le monde sur le fait que cette curiosité est bien organisée, une solution est effectivement de mettre en place des indicateurs, des KPI qui peuvent prendre plusieurs formes. Cela peut être des indicateurs de moyens (nombre de partenariats, nombre d'expérimentations, de PoC<sup>20</sup> par exemple) ou des indicateurs de résultats. Là, cela dépend directement du rôle de l'entreprise. Dans la direction de l'innovation dont je m'occupais, on a la responsabilité d'incuber des nouveaux services, de trouver les services de demain. Un indicateur de résultat très évident est le chiffre d'affaires généré par ces nouvelles activités ; c'est sonnant et trébuchant, c'est quantifié. Mais il ne faut pas se limiter à cela puisque, encore une fois, c'est un chemin et il faut donc aussi être capable de mesurer le chemin parcouru.

**HC :** Au-delà du dirigeant, au-delà de la direction de l'innovation, d'autres entités du groupe peuvent-elles être en charge de cette curiosité ? Est-ce que cela revient à chaque salarié de l'être ? Qui cadre tout ceci ?

**Avoir dans l'entreprise des vigies volontaires.**

24

**CF :** Cela peut effectivement être au niveau de tous les salariés ou de salariés qui sont plus particulièrement des vigies, des gens qui ont naturellement ce goût-là, cette curiosité naturelle. Chez Nova Veolia par exemple, on avait mis en place un comité de disruption et on avait dit aux salariés, à des salariés « Venez à ce comité ! On ne sait pas quel sera l'ordre du jour ; on le dessinera à chaque fois ensemble par un tour de table des signaux faibles que vous aurez repérés et puis on instruira ces signaux faibles-là ». Dans ce comité de disruption, on avait des gens des opérations, du marketing, du juridique. En fait, venait qui était curieux. L'adjectif associé à disruption était naturellement curieux. Avoir dans l'entreprise des vigies volontaires est un exemple et on les anime d'autant plus facilement finalement qu'elles sont volontaires. Elles font cela en plus de leurs fonctions habituelles mais elles viennent parce qu'elles y trouvent un plaisir personnel et c'est très, très facile à guider ensuite.

**HC :** On connaissait le comité des *critical friends*<sup>21</sup> de Veolia ; on

20. PoC (*proof of concept* ou preuve de concept ou validation de principe, ou encore démonstration de faisabilité) est une réalisation ayant pour vocation de montrer la faisabilité d'un procédé ou d'une innovation.

21. Philippe Dupont, « L'entreprise Veolia et ses "amis critiques" », franceinfo, 26 juillet 2018.

connaît maintenant le comité des disruptions. Vous nous parliez en préparant ce podcast de la curiosité comme un filet à papillon où on attrape plein de choses et on fait le tri, je crois que vous nous avez bien présenté cela. Merci beaucoup, merci de nous avoir parlé à la fois KPI, freins, conditions et impact de la curiosité. Vous avez dessiné un cadre pragmatique pour l'expérimenter et la pratiquer en entreprise au service de sa performance plurielle, on le sait !

**CF :** Nécessairement !

*Entretien réalisé en août 2021*



THIERRYSUZAN PHOTOGRAPHY

## **Cobe Lechwe rouge, Okavango, Botswana**

@ Thierry Suzan

« Entre ciel et terre, les antilopes bondissent au-dessus des roseaux avec la légèreté des funambules. »

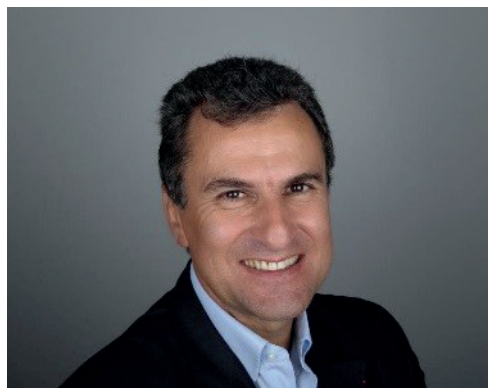
# Développer une culture de curiosité

Philippe Carli, Groupe EBRA

**Guillaume Azéma** : Ingénieur de formation, Philippe Carli a démarré sa carrière dans l'industrie chez EADS, Hewlett Packard, Siemens France dont il a appris la présidence. Puis il a basculé ensuite dans le domaine de la presse et est devenu le patron du groupe Amaury — *L'Équipe, Le Parisien* — et de ses filiales notamment Amaury Sport Organisation — tout ce qui est événementiel sportif. Puis il est devenu le président du groupe EBRA, le pôle presse du Crédit Mutuel qui regroupe plusieurs titres de la presse quotidienne régionale (*L'Est Républicain, Le Dauphiné Libéré* et bien d'autres).

Je l'ai rencontré plusieurs fois et j'ai, à chaque fois, été fasciné par son expérience des différents domaines qu'il a été amené à diriger et surtout, vous l'entendrez, la curiosité qu'il a mise en œuvre et qu'il a utilisée pour faire pivoter les entreprises qu'il a dirigées.

28 Bonjour Philippe ! Merci d'avoir accepté le principe de cette interview. Alors je l'ai dit en introduction : votre carrière est jalonnée de secteurs, d'environnements différents, tout cela la rend absolument passionnante. Dans votre parcours, quel a été le moteur de curiosité ?



**Philippe Carli** : Je suis curieux à titre personnel et ma carrière a été jalonnée et souvent menée par cette curiosité. J'ai démarré dans l'industrie, ensuite j'ai changé complètement de secteur et suis allé dans les médias et l'événement sportif et, aujourd'hui, je travaille dans une banque. Cela montre un peu cette soif d'apprendre et de curiosité. Et puis, au-delà de ces secteurs, la gouvernance était aussi complètement différente : j'ai travaillé dans l'entreprise nationale,

l'entreprise cotée, l'entreprise familiale et, aujourd'hui, dans un groupe mutualiste. Donc voilà, c'est vraiment la curiosité qui m'a guidé et qui me guide tous les jours.

**GA :** Où a-t-elle eu un rôle particulier dans les transformations de ces entreprises ?

**PC :** À cette curiosité vient en fait un autre élément : j'ai de nombreuses convictions, mais plus ça va, moins j'ai de certitudes et, finalement, c'est important lorsque l'on veut transformer des entreprises. Dans ma carrière, j'ai été amené à transformer des entreprises, des entreprises dont l'avenir était incertain qui, si on ne les aidait pas, allaient dans le mur. Lorsque vous prenez une entreprise en difficulté, dont les métiers changent, cette curiosité permet de se poser, de regarder ce qui se fait à l'extérieur, de *benchmarker*, de regarder les meilleures pratiques et ce pas forcément dans le secteur dans lequel vous agissez, mais sur d'autres secteurs qui peuvent être inspirants. Je vais prendre un exemple sur les médias. On est allé *benchmarker* plutôt la musique ou alors par exemple les plateformes pour les séries sur leur mode de production, sur la transformation de leur modèle économique — un modèle de propriétaire qui est passé à un modèle de *streaming*<sup>22</sup>. Cette curiosité est donc importante justement pour se remettre en question et aller chercher la solution qui, parfois, est très proche mais que l'entreprise n'arrive pas à trouver.

**GA :** Vous l'avez dit, les entreprises dans lesquelles vous avez travaillé et celles parfois que vous avez *benchmarkées*, sont dans des moments assez particuliers, limite un peu crise — c'est ce qu'on vit en ce moment. Est-ce le seul moment dans lequel l'entreprise peut être curieuse, doit être curieuse ?

**PC :** Non je ne crois pas. La curiosité doit être continue. D'abord parce qu'une entreprise, comme tout corps vivant, doit évoluer, évolue régulièrement. Il est donc important régulièrement de se poser la question si ce que l'on fait, on le fait de la manière la plus efficace et puis ce qui est vrai à un moment ne l'est plus demain. Si on prend l'exemple de la pandémie, il y avait un regard, je dirais, assez inquiet du management de manière générale sur la capacité des salariés à travailler à distance : pouvait-on leur faire confiance ? pouvait-on les manager de la même manière ? Dans cette période de pandémie, un peu par obligation, on a mis tout le monde en télétravail et on s'aperçoit que cela marche bien et, aujourd'hui, la curiosité est de se demander comment ces modes différents de travail peuvent être utilisés pour améliorer encore l'efficacité de l'entreprise, voire la qualité de vie des salariés.

Une entreprise, comme tout corps vivant, doit évoluer, évolue régulièrement.

22. Le *streaming* (flux, lecture en continu, lecture en transit, diffusion en continu ou diffusion en mode continu) est un procédé de diffusion d'un flux audio ou vidéo en « direct » ou en léger différé.

**GA :** On a envie d'en savoir un petit peu plus maintenant sur comment cela se traduit dans l'organisation, dans les pratiques au sein d'EBRA.

**PC :** La première chose est de prendre le temps d'écouter et de rencontrer les gens de terrain. À titre personnel, et j'invite aussi les membres de mon Comex à faire la même chose, c'est d'être présent, un vieux concept qu'on appelait le management *between the doors* : plutôt que de recevoir les gens dans votre bureau, aller au contact des salariés pour écouter et s'intéresser à ce qu'ils font et les difficultés qu'ils rencontrent. Parce que la solution est souvent à l'intérieur de l'entreprise, la difficulté étant d'avoir suffisamment de sources d'information différentes en interne, mais aussi en

**Inciter les uns les autres à regarder et à rencontrer l'ensemble des parties prenantes.**

externe pour essayer de trouver le bon compromis. C'est une première chose : inciter les uns les autres à regarder et à rencontrer l'ensemble des parties prenantes; j'ai parlé des salariés, mais c'est aussi vrai avec les clients, c'est vrai avec les pairs.

30 Et puis se permettre la possibilité de systématiser la comparaison, le benchmark déjà à l'intérieur l'entreprise : sur le groupe EBRA, c'est neuf titres de presse<sup>23</sup> dans des régions différentes, avec des modèles économiques un peu différents — la part d'abonnés, la part des ventes au numéro, la part du digital est très différente d'un titre à un autre. C'est regarder ce qui marche, ce qu'ils ont fait, pourquoi ils l'ont fait, de quelle manière. Donc en systématisant cela, en le comparant, on arrive à s'améliorer. Et évidemment, il faut que cette demande de curiosité soit portée par l'ensemble du *top management*.

**GA :** Et entretenue du coup ?

**PC :** Et entretenue au quotidien.

**GA :** Avec l'écosystème autour de votre groupe de presse, comme dans vos autres entreprises, vous avez réfléchi à stimuler la curiosité en important aussi de la ressource externe ou des start-up ?

**PC :** Dans notre environnement, la presse, ce sont souvent des entreprises qui ont une longue histoire. La majorité de nos titres ont plus de 80-90 ans d'existence et ont traversé plusieurs révolutions comme la télévision, comme internet, etc. Ce qui est

---

23. Le Groupe EBRA regroupe neuf titres : *Le Dauphiné Libéré*, *Le Bien Public*, *Le Journal de Saône et Loire*, *Le Progrès*, *L'Est Républicain*, *Le Républicain Lorrain*, *Vosges Matin*, *L'Alsace*, *Dernières Nouvelles d'Alsace*.



donc important, c'est de créer des sources d'inspiration. Il y a plusieurs moyens pour cela. D'abord on accompagne un certain nombre de start-up en prenant des participations, mais ce n'est pas suffisant. On a notamment créé un incubateur au sein d'EBRA et en particulier à Strasbourg, l'idée étant d'avoir, à l'intérieur des locaux, des entreprises complètement en rupture par rapport à nos métiers ou qui font des choses qui peuvent potentiellement avoir des synergies avec nous, mais pas nécessairement ; et déjà d'avoir ces entreprises au sein d'EBRA, la manière dont ils s'organisent, y compris la manière dont ils vivent dans les locaux, est très différente. C'est donc déjà une première source d'inspiration. La deuxième source d'inspiration, comme on a beaucoup de demandes pour nous rejoindre, est d'associer un maximum de salariés à la sélection de ces entreprises lors de *speed dating* que l'on organise. Vous voyez, c'est à nouveau l'idée, de forcer un peu le destin en mettant en relation des personnes qui, *a priori*, ne se croiseraient pas naturellement et donc évidemment de créer des sources de curiosité pour les uns et pour les autres, y compris pour les start-up.

**GA :** C'est extrêmement intéressant. Vous disiez, dans l'incubateur, on a des sociétés avec lesquelles on peut créer des synergies et c'est ce qu'on voit dans la plupart des incubateurs – les banquiers vont chercher des *Fintechs*, etc. – vous, vous acceptez d'aller chercher les structures qui n'ont rien à voir avec le monde de la presse ?

31

**PC :** Oui ! En fait, c'est un peu comme le principe de la Recherche et Développement. Si vous faites que de la Recherche et Développement appliquée, il n'est pas certain que vous transformiez le monde. C'est souvent des recherches théoriques qui ont amené à découvrir des éléments permettant une transformation profonde de métier. Je vais prendre un exemple sur une entreprise que nous avons incubée : une start-up qui a créé un service et un usage assez sympa qui est d'aller livrer la baguette et les croissants aux clients qui le souhaitent tous les matins. Donc c'est simple : vous allez sur une appli et vous dites « Tiens, ce matin, j'aimerais bien quelques croissants et pains au chocolat et puis trois baguettes et venez me livrer. » Si vous regardez le métier de la presse : qu'est-ce que l'on fait avec nos abonnés ? On leur apporte le journal tous les matins avant 7 heures du matin ; c'est un métier de portage focalisé sur le journal.

Le management a un rôle à jouer pour favoriser cette curiosité.

Quand on regarde finalement ces deux métiers, on s'aperçoit que l'acte est le même : on vient apporter un service et un produit à un moment de la journée important avant de partir au travail. Quand on partageait nos secteurs géographiques, on s'est aperçu finalement qu'ils étaient présents à des endroits où nous-mêmes

n'allions pas et inversement. Typiquement, cette start-up, aujourd'hui, en plus des croissants et des baguettes, elle peut vous apporter votre journal quotidien.

**GA :** On n'est pas dans le même métier, mais on a quand même des vraies synergies dans le *process*, dans l'organisation ?

**PC :** Exactement ! À nouveau parce que des deux côtés, on a été curieux.

**GA :** Quand je vous ai contacté pour vous proposer ce podcast, vous m'avez parlé de l'académie EBRA. Pouvez-vous nous en dire plus ?

**PC :** Ce qui est important, c'est que le management a évidemment un rôle à jouer pour favoriser cette curiosité. Mais, au-delà, il est important aussi qu'à l'intérieur de l'entreprise, on développe une culture de curiosité et que

l'on aide l'ensemble des salariés à faire des parcours qui vont leur permettre d'ouvrir plus rapidement leurs chakras. Pour faire cela, on a créé une académie, l'académie EBRA. Son objectif est évidemment de former l'ensemble des salariés pour être plus experts dans leur métier, mais aussi pour les aider à faire des parcours initiatiques permettant d'élargir leurs expériences et de changer de métier. Dans ce cadre-là, on a même défini des parcours qui nous permettent d'aller chercher des gens à l'extérieur et, grâce à cette académie, de leur permettre d'accéder, par une filière différente, à des métiers. Je vais prendre l'exemple des journalistes. L'idée est de pouvoir recruter des journalistes qui potentiellement n'ont pas fait forcément une école de journalisme mais qui, au travers de l'académie EBRA, vont devenir journalistes. C'est en fait une vraie volonté de diversité de nos recrutements parce que je crois foncièrement que la curiosité et l'innovation sont intimement liées à la diversité que vous avez à l'intérieur de l'entreprise.

**GA :** Vous parliez de *benchmark*. Avant de rentrer dans ce que vous avez changé chez EBRA et fait évoluer avec vos équipes : qu'avez-vous regardé comme groupe de presse, chez vos homologues, peut-être à l'international ?

**PC :** Ma mission au sein d'EBRA quand je suis arrivé était de transformer ce groupe de presse qui était, de manière paradoxale, le leader de la presse quotidienne régionale mais qui, par contre, perdait de l'argent. Normalement la place de leader vous donne un avantage compétitif ; ce n'était pas le cas. La première chose qu'on a faite — et qui était importante — était de sensibiliser les uns et les autres à la situation de l'entreprise et, finalement,

S'inspirer, non pour copier, mais pour tout simplement se dire comment ces initiatives prises ailleurs peuvent nous aider à nous poser les bonnes questions.

à l'urgence de se transformer. Pour cela, on est allé regarder un très grand nombre de groupes de presse, des groupes de presse français — de la presse quotidienne régionale, de quotidienne nationale — qu'on a élargi à l'Europe, y compris sur des *pure players* digitaux<sup>24</sup>, et puis ensuite sur des expériences aux États-Unis. On le sait, aux États-Unis, il y a un certain nombre de milliardaires, notamment le patron d'Amazon et autres, qui ont pris des participations dans des entreprises de presse ; non seulement ils ont pris des participations mais ils y ont apporté un peu leur curiosité. On est donc allé regarder tout ça pour dire « quelle est notre situation, où en est-on, qu'ont fait les autres ? » et, par rapport à notre culture d'entreprise, à notre ADN, quels sont les éléments dont on peut s'inspirer, non pour copier, mais pour tout simplement se dire comment ces initiatives prises ailleurs peuvent nous aider à nous poser les bonnes questions et créer un programme qui soit LE programme d'EBRA.

**GA :** Concrètement qu'a généré toute cette curiosité ?

**PC :** La première chose a été un changement profond de fonctionnement de nos journaux. Historiquement, les journaux ont toujours été organisés de manière très industrielle pour permettre, dès le matin, de définir le chemin de fer du journal et s'assurer qu'à 7 heures du matin, le journal était imprimé et distribué. C'était une espèce de rituel très, très processé, systématique. Puis internet est venu se greffer dessus où on mettait en ligne au fur et à mesure un certain nombre d'informations, ce qu'on appelle des *breaking news*, l'information du jour. De toutes les expériences qu'on a pu observer, on s'est dit qu'il fallait changer le concept : il ne faut plus produire le journal, mais produire de l'information et apporter de l'information et des services tout au long de la journée, selon les usages des clients et en adaptant la forme de ces contenus par rapport à la vie quotidienne. On est donc passé d'un mode que j'ai décrit à un mode où, de 6 heures du matin jusqu'à 23 heures, on a des journalistes qui travaillent, qui vont produire de l'information de la manière la plus adaptée : soit pour faire le journal qui sera délivré le lendemain matin, soit pour générer un podcast pour la personne qui, le matin, est dans les transports, ne peut pas lire — notamment quand il conduit sa voiture — ou sur une forme vidéo où on va avoir la synthèse des informations importantes de ce qu'il faut savoir en fin de journée, etc. indépendamment du support. Les journalistes travaillent, produisent au cours de la journée en *digital first*<sup>25</sup> avec, en fin de journée, une transformation, ce qu'on appelle en *reverse publishing*, de l'information

33

---

24. Un *pure player* est une entreprise exerçant dans un secteur d'activité unique non diversifié. En France, l'expression s'est toutefois popularisée pour désigner les entreprises œuvrant uniquement sur internet, et particulièrement les sites web d'information sans édition papier.

25. Dès qu'une information est produite, elle est disponible sur les supports numériques.

— évidemment le système d'information est adapté en conséquence — pour produire le journal papier. On ne travaille donc plus pour faire le journal papier ; on travaille pour apporter la bonne information, au bon moment, sous la bonne forme, toute la journée et, évidemment, en fin de journée, on produit un journal qu'on imprime pendant la nuit et qu'on va livrer dans tous les départements et les villes où on est présent.

Donner la perspective à long terme

**GA :** Cela a considérablement changé le profil de la population de journalistes que vous avez dans le groupe, n'est-ce pas ? Et autre question, un peu poil à gratter : comment avez-vous fait dans un groupe de presse, où on sait que les changements ne sont pas forcément faciles ? La curiosité a-t-elle là aussi joué son rôle ?

**PC :** Comme je l'ai dit tout à l'heure, on a d'abord fait un très, très gros effort de formation pour les journalistes. Pour vous donner une idée : on a 1400 cartes de presse et on a dépensé, ces trois dernières années, en moyenne un 1,5 million d'euros pour former les journalistes, les acculturer d'un point de vue digital ; on les a tous équipés de *smartphones* avec des micros dédiés pour pouvoir aussi faire potentiellement une vidéo ou une photo ; on a changé tous les appareils photos aussi de nos photographes pour les rendre plus habiles ; on a formé les journalistes à tous ces nouveaux outils ; puis on a différencié ce qu'on appelle les journalistes qui font de l'investigation, qui vont écrire de ceux qui vont éditorialiser. C'est un gros travail. Évidemment, au départ, il y a une forme d'inquiétude mais il y a un très, très gros travail de pédagogie justement en apportant des *benchmarks*, en montrant pourquoi on peut le faire, que cela fait du sens, beaucoup de *off* aussi avec les partenaires sociaux pour expliquer pourquoi on fait cela. Je pense que dans toutes les transformations, ce qui est important est de toujours donner la perspective à long terme. Comme vous le savez sur EBRA, on avait des sujets de résultat, donc on a fait une transformation profonde du fonctionnement mais évidemment il y a eu aussi des impacts sociaux, on a restructuré nos usines. Mais cela s'est en fait bien passé parce qu'on a expliqué quelle était la situation — une vraie prise de conscience — on a sensibilisé la curiosité des uns et des autres pour dire pourquoi ce qui est en train d'être proposé pourrait marcher et puis, si je fais une analogie à la voile, on a donné le cap en donnant très clairement la perspective qu'on allait traverser de très fortes tempêtes mais qu'à la fin de la tempête, on se retrouverait dans les alizés, en vent portant et dans une situation beaucoup plus forte et en étant un vrai leader novateur.

**GA :** Et aujourd'hui, cela marche ?

**PC :** Et aujourd'hui, cela marche puisqu'après 3 exercices de

transformation, le groupe EBRA, à la fin du premier trimestre de cet exercice, est à nouveau l'équilibre et, pour l'instant, on fait le pari que cet exercice EBRA sera redressé. Pour certains titres présents au sein du groupe depuis plus de dix ans, ce sera quelque chose de très nouveau.

**GA :** Merci beaucoup Philippe pour ce moment !

**PC :** C'est moi qui vous remercie pour votre temps aussi !

*Enregistrement réalisé en juin 2021*



THE DRYSUZAN PHOTOGRAPHY

**Wat Mahathat, Sukhothai, Thaïlande**  
@ Thierry Suzan

« Le temps des dieux se révèle dans la solitude des songes. »

# Fixer un cap à la curiosité

Xavier Vasques, IBM Technology

**Hortense Chadapaux :** Bonjour Xavier ! Vous êtes CTO d'IBM Technology France et responsable du laboratoire de recherche en neurosciences cliniques (LRENC). Qu'évoque au mathématicien, à l'informaticien et au neuroscientifique la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?



**Xavier Vasques :** Pour ne rien vous cacher, j'ai un peu triché puisque j'ai demandé à ma fille, Elsa qui a 11 ans, ce qu'évoquait la curiosité pour elle. Elle m'a répondu deux choses qui me semblent très intéressantes et avec lesquelles je suis assez d'accord. La première, c'est la soif d'apprendre, l'envie d'apprendre quelque chose et la deuxième, c'est la volonté de mieux connaître les autres. On pourra effectivement aller un peu

plus en profondeur sur ce sujet-là mais je suis assez d'accord avec ses réponses et j'en ajouterai une supplémentaire qui est comment explorer les limites, l'inconnu, aller au-delà de ce que l'on connaît et c'est, je pense, particulièrement valable pour les nouvelles technologies ou la science en général.

**HC :** Partons donc dans l'exploration de ces points en les appliquant à l'entreprise et commençons par le premier : en quoi la volonté d'apprendre est-elle une chose essentielle dans le monde de l'entreprise ?

**XV :** Pour moi, la volonté d'apprendre est vraiment une notion fondamentale pour l'entreprise. On a trop souvent parlé de talent dans l'entreprise et l'informaticien vous dirait que c'est une vision assez binaire des choses parce que cela induit le fait que soit vous avez un talent ou le talent — vous êtes talentueux —, soit vous ne l'êtes pas. Cette dichotomie entraîne une vision assez figée du monde et, d'une certaine façon, on se met des barrières. Le neuroscientifique va chercher dans la littérature et trouver des tra-



vaux mentionnant la notion d'état d'esprit fixe : des gens qui se mettent des barrières et cela représente une portion de la population assez importante, notamment au niveau de l'entreprise. À ce sujet, il y a les travaux de Carol Dweck, professeur et chercheur à l'université de Stanford, qui a passé beaucoup de temps à étudier les facteurs de réussite, notamment en entreprise et des entreprises, et cette notion d'esprit fixe se retrouve assez souvent dans ses travaux. Si on se met des barrières, si on pense qu'on n'est pas talentueux ou qu'on se met dans cette dichotomie, il y a un risque d'être anxieux, d'avoir peur de l'échec, de ne pas prendre de risques, d'essayer même de quasiment dissimuler l'information, de devoir constamment démontrer ses compétences. C'est une notion qui, pour l'être humain, n'est pas confortable et ne permet pas une évolution au sein d'une entreprise. Carol Dweck a ensuite interrogé des employés et un certain nombre d'entreprises et a montré qu'effectivement, avoir un discours sur cette dichotomie talent ou pas peut entraîner un manque d'engagement de la part des collaborateurs, un blocage au niveau de l'innovation, de la motivation et elle parle à l'inverse de cet esprit fixe de se mettre dans un esprit de développement. Les Anglo-Saxons appellent cela le *growth mindset*. Cette notion apparaît, je pense, de plus en plus ; on le voit par exemple chez IBM. En gros, cela signifie qu'on a besoin de curiosité, on a besoin de persévérer, d'apprendre, de chercher l'information ; on a besoin de systématiquement évoluer et d'essayer de partager l'information. Cela nous pousse finalement à chercher l'effort et ne pas se dire « je suis talentueux, auquel cas je vois pas mon besoin d'aller chercher l'information » ou « je ne le suis pas et de toute façon, je n'y arriverai pas ». Se mettre dans cette perspective d'esprit de développement peut donc être un vrai facteur de réussite. On passe d'un monde ou d'une vision figée et on devient beaucoup plus ouvert au possible. Il a été montré plus d'une fois que cela favorise effectivement l'innovation, l'engagement, la collaboration, le partage d'informations. On est un peu plus motivé, plus engagé et cela a vraiment son importance. Autre notion : bizarrement, on n'a jamais eu autant accès à l'information qu'aujourd'hui. On a, je dirais, le téléphone greffé dans nos mains et qu'en fait-on finalement ? On passe d'image en image, de vidéo en vidéo, de *tweet* en *tweet* ou je ne sais quoi. Il y a un vrai besoin de revenir à cette recherche d'informations, à se baser sur des faits, à aller creuser un peu les sujets. On parle de *deep work* en anglais, de travail en profondeur qui devient de plus en plus important.

Se mettre dans cette perspective d'esprit de développement peut donc être un vrai facteur de réussite.

39

**HC** : Volonté d'apprendre à la fois comme un but, mais aussi

comme un cheminement. Et vous avez évoqué, votre fille a aussi spontanément évoqué la question de la curiosité des autres. Peut-on en entreprise se dire « je vais être curieux des autres et aller me mêler un petit peu de ce que font les voisins », ce n'est pas un vilain défaut ?

**XV** : Alors quand ça se transforme en ragots, c'est peut-être un vilain défaut ! Je trouve cette notion vraiment intéressante parce que la curiosité est, selon moi, un moyen d'éviter un bon nombre de maux dans nos sociétés et dans nos pays comme le racisme, la peur, de l'autre, le repli sur soi, les inégalités. Pourquoi je dis cela ? Parce qu'avoir un réel intérêt pour une personne, pour ceux qui nous entourent permet finalement d'enlever cette barrière. On essaye d'enlever un peu cet état d'esprit fixe, d'enlever un petit peu cette barrière et j'aime bien rappeler que le contraire d'égalité, ce n'est pas la différence, c'est l'inégalité. Et je dirais malheureusement — ou heureusement — notre cerveau a une spécificité : c'est qu'il est issu d'un long processus d'évolution de plusieurs dizaines de milliers d'années. Il faut certes faire avec, mais on peut avoir des modèles à peu près établis dans nos cerveaux — on appelle cela des stéréotypes — qui, en plus, peuvent être favorisés par un certain nombre de choses comme les informations qui nous sont diffusées, la publicité, et du coup, on peut avoir des croyances implicites, inconscientes. Ce n'est pas forcément conscient — si on en a conscience, finalement on est raciste ou on se pense supérieur à l'autre — mais cela peut être une manière assez inconsciente et donc il y a une chose à faire : c'est essayer d'outrepasser le premier réflexe qu'a le cerveau lorsqu'on a un jugement quelconque sur une personne. C'est hyper important et j'invite tout le monde à un peu dresser son cerveau : malgré le fait que notre cerveau est issu d'un long processus d'évolution, on peut avoir un contrôle dessus, on n'est pas déterminé comme cela, donc on n'a pas d'excuses à cela.

40

Lorsque les photons qui arrivent dans notre rétine, un petit processus de quelques millisecondes nous fait un réflexe en disant « cette personne, je la juge de telle façon », il faut arriver à l'inhiber, à ne pas se dire « c'est normal, c'est dans ma nature peut-être ou peut-être mon environnement ou quoi que ce soit ». C'est faire preuve d'intelligence — et les neurosciences montrent bien que cette capacité d'inhiber son cerveau et d'éliminer ce premier réflexe est vraiment un facteur d'intelligence — de se dire « non, je vais me poser les bonnes questions, je vais peut-être aller vers la personne lui poser quelques questions, mieux la connaître »

**S'informer correctement,  
prendre le temps de  
contrôler les sources,  
s'éduquer, se poser les  
bonnes questions, partager  
avec des amis, avec ses  
collègues.**

et, au final, on voit bien que cette curiosité de l'autre enlève un certain nombre de barrières assez facilement. Au sein de l'entreprise, c'est exactement la même chose. Si on va vers l'autre, si on lui pose des questions, si on le connaît, si on se met un peu dans ses baskets, on arrive à s'affranchir un peu de, on va dire, de nos premiers jugements.

Donc s'informer correctement, prendre le temps de contrôler les sources, s'éduquer, se poser les bonnes questions, partager avec des amis, avec ses collègues, tout cela fait partie d'une vraie culture d'entreprise qui peut être hyper bénéfique. Si je prends l'exemple du racisme, un sujet étudié dans les neurosciences, une des principales conclusions des neuroscientifiques est que le racisme s'explique par le fait que certains gens expriment moins d'empathie envers ceux qui n'appartiennent pas à leur propre groupe. C'est donc un fait et dans ce cas-là, l'empathie c'est quoi ? C'est se mettre à la place de l'autre, c'est mieux comprendre l'autre, c'est se mettre vraiment dans ses baskets et donc on peut, je pense, en diffusant cet état d'esprit peut-être enlever quelques maux dans notre société qui est, aujourd'hui, un peu fracturée. Je pense donc que c'est une notion vraiment hyper importante.

**HC :** Inhiber son cerveau, vous nous dites, est un des premiers réflexes qu'on peut avoir mais vous nous avez parlé au début, en plus de la volonté d'apprendre et de la curiosité de l'autre, d'une certaine forme de désinhibition à l'inverse : la volonté d'explorer ses limites, d'explorer l'inconnu. Qu'est-ce que cela veut dire ?

41

**XV :** D'un côté, il y a l'esprit fixe qu'il faut un peu casser, se mettre dans cet état d'esprit de développement ; il faut donc, on va dire, casser sa propre barrière. Mais il y a un autre sujet qui est, par exemple, l'exploration de sujets un peu inconnus. Quand on travaille dans un domaine scientifique par exemple, on a un certain nombre de barrières et donc pour casser un peu ces barrières, il faut oser aller explorer l'inconnu. Je peux citer deux exemples. Il y a un domaine que je connais bien qui est la stimulation cérébrale profonde. La stimulation cérébrale profonde est une technique neurochirurgicale qui consiste à mettre des électrodes dans le cerveau, dans certaines zones spécifiques, très profondément dans le cerveau, afin de traiter certaines pathologies du mouvement ou psychiatriques ; je peux citer la plus célèbre d'entre elles qui est la maladie de Parkinson mais il y en a d'autres. C'est parce qu'il y a des chercheurs qui, à un moment donné, sont allés au-delà des frontières pour explorer le cerveau. Cela existe depuis des dizaines d'années. Déjà dans les années 60, on enlevait des petits morceaux de cerveau pour essayer justement de traiter ce type de pathologie. Le problème est que c'était irréversible. D'autres personnes se sont dit « on va faire d'une autre manière » et c'est d'ailleurs un Français, Alim Louis Benabid de Grenoble, dans les années 80 qui a fait la première stimulation cérébrale profonde

pour le tremblement essentiel. C'est donc parce qu'il y a des chercheurs qui sont allés un petit peu au-delà des limites qu'aujourd'hui, il y a une technique qui sauve des vies, qui peut améliorer de manière assez significative la qualité de vie de certains patients.

Être curieux,  
aller au-delà.

Puis il y a les limites technologiques — donc là je parle plutôt de la casquette IBM — où il y a une vraie exploration des limites technologiques. On a des défis assez incroyables dans l'industrie, dans plein de domaines, et qui ne peuvent pas être résolus avec les puissances de calcul actuelles. C'est un fait, on ne peut pas. Il faut donc trouver des solutions soit de contournement, soit des nouvelles façons de calculer. Il y a plein d'exemples en tête. On a par exemple annoncé récemment nos avancées sur l'ordinateur quantique, qui fait un petit peu parler mais qui est vraiment une voie qui va pouvoir débloquer un certain nombre de choses. On a annoncé un processeur qui fait 2 nanomètres<sup>26</sup> — alors c'est très petit, ça fait la taille d'un ongle — et dans lequel on peut mettre 50 milliards de transistors dans ce petit ongle, donc c'est impressionnant. Il y a un certain nombre de technologies et de solutions de contournement, d'innovations que l'on va pouvoir faire justement pour adresser un peu ces défis. Mais pour cela, il faut être curieux, il faut aller au-delà. On est en train de dépasser les frontières, on était dans le monde macroscopique — le monde visible — et on commence à aller dans le monde atomique, sous-atomique ; ce sont des mondes que l'on connaît très peu et qu'on commence à maîtriser petit à petit. Le monde de l'infiniment petit comme on l'appelle, sous-atomique, est régi par des lois qui sont bien différentes des lois que l'on connaît dans la vie de tous les jours. C'est un monde qu'on commence à explorer et qu'on commence à maîtriser qui va pouvoir nous servir plus tard.

42

**HC :** C'est intéressant de vous entendre parler des limites de la technologie, notamment parler de la technologie quantique à une époque où, pour ne parler que d'elle, on mise énormément sur ses potentialités infinies. Alors dites-nous ce que vous entendez par limites de la technologie.

**XV :** Dans le monde du quantique, il y a des calculs qu'on peut difficilement faire, même avec l'ordinateur le plus puissant du monde. IBM a par exemple construit un des ordinateurs les plus puissants du monde qui fait — alors je vais vous dire un chiffre qui vous peut-être vous effraiera un peu — qui est capable de faire 200 millions de milliards d'opérations par seconde ! C'est assez impressionnant, on pourrait croire qu'on peut calculer tout avec

---

26. Larry Dignan, « Semi-conducteur : IBM crée une puce de test gravée en 2 nm », ZDnet.com, 7 mai 2021.

ça. Malheureusement on ne peut pas adresser un certain nombre de problèmes et parfois des problèmes hyper simples, mathématiquement parlant. Il y en a un qui est très célèbre : le problème du vendeur itinérant<sup>27</sup> par exemple ou l'acheminement des camions de livraison. Donc si vous devez livrer un colis à cinq adresses, vous avez, calcul très simple, 12 itinéraires possibles ; humainement parlant vous pouvez très facilement choisir le meilleur itinéraire. Puis dès que vous montez un petit peu ce chiffre à 15 livraisons par exemple, tout de suite on est à 43 milliards d'itinéraires possibles. Et puis si vous montez un petit peu et que vous êtes à 71 destinations, ce chiffre monte à  $5 \times 10$  puissance 80 — je

**Le progrès doit être le fruit de l'intelligence, de la raison et d'utilisation de la science de fait et de l'éthique.**

ne sais même pas vous dire le nom de ce chiffre — donc c'est assez impressionnant. En fait, ce type de problème, lorsqu'il monte très vite, c'est-à-dire de manière exponentielle, les ordinateurs d'aujourd'hui sont incapables de faire le calcul ou alors ils mettraient des centaines d'années à le faire.

Ce problème se retrouve dans plein de domaines de l'entreprise : on a le secteur financier avec l'optimisation des risques de portefeuille, on a la détection de fraudes, le domaine de la santé pour la recherche des médicaments, l'étude des protéines, les chaînes d'approvisionnement, chaînes logistiques où on peut retrouver ça, la chimie, la recherche de nouveaux matériaux, le pétrole ; il y a plein de domaines impactés comme ça. Pour citer un exemple, la batterie du futur est typiquement un domaine qui peut rentrer dans l'ordinateur quantique, c'est-à-dire qu'aujourd'hui on a des batteries faites avec des métaux lourds qui vont à une certaine distance, mais pas assez encore, et qui mettent un certain temps à être rechargées. On travaille avec des entreprises pour justement inventer la batterie de demain — c'est de la chimie — qui se recharge quasi instantanément et faite de métaux non lourds ou d'autres matériaux en tout cas et qui dure beaucoup plus longtemps. C'est donc un vrai cas d'usage. Si on veut par exemple créer un nouveau matériau, aujourd'hui on dirait que cela met dix ans et entre 10 et 100 millions de dollars pour le faire ; demain, on peut faire cela en quelques mois, un an et puis peut-être beaucoup moins d'argent, c'est-à-dire beaucoup plus facilement. Donc cela va ouvrir énormément de portes et pour cela, c'est un vrai domaine de recherche. On n'y est pas encore mais, en tout cas, cela suit un chemin.

43

---

27. En informatique, le problème du voyageur de commerce, ou problème du commis voyageur, est un problème d'optimisation qui consiste à déterminer, étant donné une liste de villes et les distances entre toutes les paires de villes, le plus court circuit qui passe par chaque ville une et une seule fois.

Au-delà du quantique, je vous parlais du monde sous-atomique, il y a aussi le stockage de données. On a beaucoup, beaucoup, beaucoup, beaucoup de données. A un moment donné, il va falloir les stocker, ces données. Dans un article récent publié dans *Science*, des chercheurs ont été capables de stocker de la donnée dans un brin d'ADN<sup>28</sup> : alors ils ont été capables d'y mettre un film français de 1895 qui est très célèbre — l'arrivée d'un train à La Ciotat par Louis Lumière —, une carte cadeau je crois, des articles scientifiques, une photo, un système d'exploitation, bref un certain nombre de données et ils ont été capables non seulement de la stocker, mais surtout de la récupérer. On estime que si on devait stocker toutes les données de la Terre aujourd'hui sur des brins d'ADN, on pourrait stocker ça dans une seule pièce, donc c'est assez imprégnant. Ce n'est pas encore pour aujourd'hui — il y a un coût, il y a plein de choses encore à voir — mais c'est pour vous donner une idée que, finalement, des fois en mêlant non pas juste informatique, mais la biologie, la physique, la recherche de nouveaux matériaux, des choses comme cela, en étant curieux justement, on peut arriver à atteindre, même à percer ces limites-là.

**Tout dépend de l'usage que l'on fait des technologies.**

44

**HC :** En vous entendant parler du stockage sur un brin d'ADN, on pense, je pense assez spontanément aux limites éthiques que peuvent représenter ces curiosités, dans cette démonstration de curiosité en matière technologique. Où place-t-on le curseur en la matière ?

**XV :** J'ai personnellement une conviction assez profonde sur le sujet du progrès. Je pense que le progrès peut vraiment améliorer sensiblement la condition humaine et la Société dans laquelle on vit et aider les entreprises à se transformer et avoir un impact. Ce progrès doit être le fruit — on parlait d'intelligence tout à l'heure — donc le fruit de l'intelligence, de la raison et d'utilisation de la science de fait et de l'éthique. Alors l'éthique, c'est important parce que finalement toute technologie peut tuer ou peut améliorer sensiblement la qualité de vie d'une personne ou sauver sa vie. Si on vit assez longtemps aujourd'hui, c'est parce que les progrès de la médecine font qu'on a réussi à régler un certain nombre de pathologies, pas toutes, mais quand même un certain nombre. Si j'en viens à nos ancêtres préhistoriques : on pouvait utiliser des pierres pour casser des coquilles ou alors prendre la même pierre et la lancer contre un être humain pour l'agresser. Je dirais que

---

28. Yaniv Erlich et Dina Zielinski, "DNA Fountain enables a robust and efficient storage architecture", *Science*, 3 Mar 2017, Vol 355, Issue 6328, pp. 950-954.

ce qui doit être une préoccupation majeure, c'est effectivement ce qu'on fait de ces technologies-là parce qu'on a inventé des choses assez exceptionnelles, des *smartphones* qui nous donnent un accès incroyable à des informations assez massives mais on a aujourd'hui le droit à la désinformation, à des théories du complot, à des choses comme ça. L'ingénieur a inventé l'obsolescence programmée. Tout dépend donc finalement de l'usage que l'on fait de ces technologies et c'est quelque chose d'hyper important. La stimulation cérébrale profonde, dont on parlait tout à l'heure, est un bel exemple : on a utilisé une technologie qui est quand même invasive, qui rentre dans votre cerveau et qui, aujourd'hui, est utilisée avec éthique pour soigner des pathologies très lourdes, c'est-à-dire vraiment des gens qui ne peuvent pas s'en sortir sans cette technique-là ; c'est vraiment tout faire pour améliorer et traiter des patients. Mais d'autres — je ne vais pas les citer — vont utiliser le même type de technologie pour améliorer nos capacités, améliorer notre mémoire, notre intelligence ou que sais-je sous prétexte qu'on est en train d'inventer l'intelligence artificielle et donc des robots qui vont nous tuer ou éteindre notre civilisation. Donc tout dépend vraiment de l'usage que l'on en fait, et là, l'entreprise aussi a un rôle énorme à jouer.

J'ai bien aimé par exemple la position d'IBM récemment : Arvind Krishna, notre PDG, a écrit une lettre au Congrès américain et

**Être curieux, c'est ne jamais prendre pour acquis les choses, s'appuyer sur des faits, sur des publications, éviter tout jugement, toute interprétation.**

**45** s'est opposé fermement à certaines technologies dont la reconnaissance faciale<sup>29</sup>. La reconnaissance faciale, en gros ce que l'on a écrit dans cette lettre, c'est qu'on ne tolère pas l'utilisation de cette technique à des fins de surveillance de masse comme certains pays peuvent le faire, au profilage racial, les violations des droits et des libertés fondamentales de l'Homme ou toutes fins non conformes aux valeurs et aux

principes de confiance et de transparence. Je trouvais que c'était une position assez forte, qui a ensuite été suivie par un certain nombre d'acteurs. J'aime bien dire qu'il faut finalement éviter de subir les évolutions technologiques et vraiment aller à l'encontre de « faut s'adapter ». Je pense que c'est plutôt à nous, êtres humains, d'imposer notre rythme, donner un sens à la technologie, la réguler aussi — l'Europe a lancé un certain nombre de régula-

29. Maryse Gros, « Face aux biais, IBM renonce à la reconnaissance faciale », *Le Monde Informatique*, 9 juin 2020.

tions, j'en passe, GDPR<sup>30</sup>, etc. — pour justement pour essayer de maîtriser cela. Mais, effectivement, l'éthique doit être au cœur de ce développement technologique et c'est pour cela que j'aime bien aussi IBM parce qu'elle se positionne assez fortement là-dessus et je pense que c'est important pour finalement le futur de cette période.

**HC :** Vous avez évoqué les positions en la matière prise par le PDG d'IBM. Comment cela se traduit-il pour le reste des collaborateurs de l'entreprise ?

**46** **XV :** On a des valeurs assez fondamentales chez IBM, on a une valeur assez forte et une chose très simple déjà : tous les employés d'IBM doivent chaque année signer ce que l'on appelle les règles de conduite dans les affaires où l'éthique est omniprésente. C'est aussi une vraie raison pour laquelle j'apprécie IBM parce que lorsqu'on travaille sur les données de nos clients, ce n'est pas quelque chose que l'on va utiliser à d'autres fins ou pour alimenter nos systèmes d'intelligence artificielle ou pour remplacer justement ce même client avec ses données. On a une vraie, je dirais, valeur de confiance envers le client et l'éthique est d'autant plus importante. On essaye vraiment de travailler sur cette notion de transparence, de confiance. Si je prends l'exemple de l'intelligence artificielle, c'est très souvent vue comme une boîte noire dans laquelle on ne sait pas vraiment comment c'est fait et on a donc sorti un certain nombre de technologies pour justement rendre transparent l'intelligence artificielle, pourquoi l'intelligence artificielle peut avoir certains biais; certains même pointent du doigt l'intelligence artificielle mais souvent les biais viennent des êtres humains qui alimentent ces mêmes intelligences artificielles. Donc je dirais qu'aujourd'hui une façon de faire, une façon de travailler, c'est de co-crée ensemble. A une époque où on travaillait en disant « voilà, la technologie, c'est comme ça ! ».

Aujourd'hui, on est beaucoup plus dans une notion de co-création, de partage et donc les innovations sont traitées en ce mode de co-création avec nos clients et je pense que c'est vraiment une manière de faire parce que chacun a son métier, son secteur, ses connaissances. On a de notre côté la technologie et l'innovation et je pense que c'est vraiment par le partage qu'on va arriver à trouver un certain équilibre. Puis un autre moyen, on en parlait, c'est un peu le domaine du podcast, c'est la curiosité. Être curieux, c'est ne jamais prendre pour acquis les choses, s'appuyer sur des faits, sur des publications, éviter tout jugement, toute interprétation. C'est une notion qui, à mon avis, contribue à l'éthique des choses, le partage d'informations, aussi, l'erreur — cela peut arriver de

---

30. GDPR (*General Data Protection Regulation*) ou RGPD en français (Règlement Général sur la Protection des Données) encadre le traitement des données personnelles sur le territoire de l'Union européenne.



faire des erreurs, on le voit partout dans la presse. On a souvent en France peut-être un peu le sentiment de culpabilité quand on fait une erreur, on est pointé du doigt. Je pense que c'est un truc qu'on devrait arrêter — cela arrive de faire des erreurs — on peut dire juste que c'est une valeur de dire « je me suis trompé ; apprenons de ça ! » Voilà, tout ça bon an mal an, comme on dit, on peut transformer un petit peu les choses.

**HC :** Merci Xavier, merci beaucoup ! Vous avez pu nous montrer les potentialités de la technologie au service de la curiosité tout en soulignant l'importance de fixer un cadre à cette curiosité : être curieux en entreprise, oui, mais pas n'importe comment !

*Enregistrement réalisé en septembre 2021*



THE BRYSZAK PHOTOGRAPHY

## **Chasseur San, Kalahari central, Botswana**

@ Thierry Suzan

« Un peuple qui accepte l'utopie désarmante d'exister sans  
contraindre la nature . »

# La curiosité pour détecter les signaux faibles

Sylvain Lambert, PwC

**Hortense Chadapaux :** Bonjour Sylvain ! Vous êtes vice-président de l'ORSE, l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ; vous avez co-fondé le département Développement durable de PwC en 1994 – déjà ! – et en êtes aujourd'hui l'un des deux associés responsables. Vous conseillez entreprises et investisseurs dans leur prise en compte des enjeux du développement durable dans leurs stratégies, leurs opérations, leurs politiques d'investissement. Qu'évoque à l'expert de la RSE la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?



**Sylvain Lambert :** On parle beaucoup du mot curiosité mais qu'est-ce que c'est finalement ? Il y a effectivement deux pans à la curiosité. Il y a une sorte de curiosité malsaine — c'est le pan négatif — mais le premier élément que nous donne le dictionnaire, c'est « la qualité de quelqu'un qui a le désir de connaître et de savoir<sup>31</sup> », ce qui est plutôt une qualité assez noble. C'est la recherche du savoir et de la connaissance et quand on l'applique à l'entreprise, dans la période actuelle, on pourrait se dire que la curiosité est ce dont elle a besoin

parce que le passé ne permet pas de comprendre le futur. On dit souvent que l'histoire peut expliquer des choses ; j'espère que cela reste encore un peu vrai mais on est probablement à un moment de rupture profonde dans la société, dans le fonctionnement de l'entreprise. Tout ce qui s'est passé jusqu'à maintenant explique le contexte, mais ne permet pas de tracer les lignes de demain. Il est donc important de détecter dans le présent ce qu'on appelle des signaux faibles et se dire que c'est peut-être d'eux que jailliront des points d'éclaircissement de ce que sera l'économie, la société, le marché et donc l'entreprise de demain. Je dirais donc

que la curiosité est une qualité importante pour une entreprise aujourd'hui et que cela va être sa capacité à détecter ces signaux faibles, d'en sélectionner les bons — parce que tous les signaux faibles ne deviennent pas des signaux majeurs — et d'en tirer des conséquences. On pourrait prendre deux exemples.

Tout d'abord, une chose que l'on n'avait pas anticipé dans le champ de la RSE — et qui nous vient d'ailleurs du régulateur — à savoir l'information extra-financière publiée par les entreprises. La France a été précurseur en donnant des éléments à publier qui ont été renforcés par l'Europe. Et puis un autre sujet — que les gens ne placent peut-être pas

**Détecter ces signaux faibles, sélectionner les bons et en tirer des conséquences.**

dans le *scope*<sup>32</sup> de la RSE — qu'est la fiscalité. Il y a déjà eu des débats sur la fiscalité dite responsable. Avant, lorsqu'une entreprise gagnait beaucoup d'argent dans un pays mais n'y payait que peu d'impôts, elle pouvait répondre que c'était légal car la loi dudit pays le permettait ; l'entreprise pouvait donc avoir un niveau d'imposition un peu en décalage avec les revenus qu'elle générerait. Mais cela a commencé à devenir, passez-moi l'expression, un peu immoral ou un peu moins accepté par la société qui va dire « Mais ce n'est pas normal, vous gagnez de l'argent dans un pays, comment cela se fait-il que vous ne payez pas suffisamment d'impôts ! » Et la réponse consistant à dire « c'est légal » — qui était vraiment la réponse, ce qui est, par ailleurs, normal dans une démocratie — ne passe plus. Et on a vu donc arriver ce sujet de la fiscalité responsable. C'est effectivement quelque chose d'assez nouveau que, pour le coup, pas grand monde a vu arriver et qui, aujourd'hui, agite les directions fiscales, les conseils en fiscalité puisque le champ de l'exercice d'un directeur fiscal ou d'un conseil en fiscalité n'est plus uniquement le cadre. Il lui faut se poser des questions par rapport à une sorte de morale. C'est un exemple de signal faible.

51

Il y en a un autre extrêmement important sur lequel on n'a pas de réponse aujourd'hui — et on le voit bien en particulier avec l'Institut de l'Entreprise — c'est le rôle de l'entreprise. Est-ce que ce qu'on a appelé une entreprise pendant plus d'un siècle, voire presque deux siècles aujourd'hui, s'applique encore aujourd'hui ? On a des premiers éléments de réponse. Quels en sont les signaux faibles ? C'est par exemple la loi PACTE en France sur le sujet des entreprises à mission ; ce sont les textes sur les *public-benefit corporations* aux États-Unis — qui sont un peu le pendant de l'entreprise à mission. Est-ce que l'entreprise de demain est une entreprise à mission ? Je pense que c'est un raccourci un peu trop

---

32. Ensemble des choses qui sont dans la définition du rôle de quelqu'un ou de quelque chose.

simple. Il faut plutôt le prendre comme un signal faible et se dire que probablement l'entreprise aujourd'hui est en train de se redéfinir. Je me souviens qu'il y a vingt ans quand on parlait de RSE dans les entreprises, l'entreprise nous disait « Mon rôle n'est pas de sauver le monde ; mon rôle est d'agir de façon responsable avec mes parties prenantes, de ne pas générer d'impacts environnementaux, de bien traiter mes collaborateurs, mes partenaires mais le développement durable, c'est le sujet des États ». Aujourd'hui, il suffit de lire par exemple les raisons d'être — on pourra en parler après — des entreprises du CAC 40. Toutes ces raisons d'être ont une caractéristique : elles font le lien entre le *business* de l'entreprise et l'impact sociétal que l'entreprise espère positif. L'entreprise se définit donc aujourd'hui de façon aussi synthétique que la raison d'être comme étant un acteur dont le métier a un objet quasi-sociétal ou, en tous les cas, qui explique ou éclaire d'un regard sociétal le sens de son métier. C'est donc très différent de « Moi, je reste dans mes murs et je suis responsable ». C'est « Je suis un acteur de l'intérêt général ». Aujourd'hui on n'a pas d'élément majeur définissant cela, mais on a plein de signaux faibles. Donc la curiosité pour une entreprise, c'est être capable de faire ces analyses-là.

Avoir la curiosité de se remettre en question.

52

Enfin, peut-être un dernier élément en termes de signaux faibles et de curiosité, c'est se poser la question de l'importance — et là, en revanche, on a plein de petits signaux faibles aujourd'hui — de la RSE dans l'écosystème financier de l'entreprise. Il y a deux phrases un peu triviales qui résument cela et qui disent pour l'une « Pas de RSE, pas d'argent » et l'autre peut être de dire « L'information en matière de RSE va devoir devenir égale à l'information financière dans les cinq à sept ans qui viennent ». Cinq à sept ans qui viennent, cela peut paraître long — on est bien d'accord ce sont des signaux faibles aujourd'hui — mais si cela devient la réalité, c'est bien cinq à sept ans qu'il va falloir aux entreprises pour se préparer. Donc avoir la curiosité de se remettre en question, de se dire « On n'est pas dans une phase immuable. Le passé m'explique les choses ? Non ! ». On a en plus eu le Covid, qui est une vraie rupture sociétale, avec essentiellement des impacts négatifs mais qui va transformer la société durablement. Donc l'entreprise curieuse, c'est l'entreprise qui sait comprendre l'ensemble de ces signaux et est capable de se dire que, peut-être, son rôle est en train de se redéfinir, que des sujets comme la RSE vont avoir une importance majeure dans sa capacité à se financer, à séduire des collaborateurs, à séduire des clients.

**HC :** Vous parlez de tous ces signaux faibles. Au sein de l'entreprise, à qui revient-il de les détecter d'une part et surtout d'en

tirer les conséquences ?

**SL :** C'est une question extrêmement intéressante. Nous travaillons sur une réflexion autour d'une thématique qui s'appelle leadership et RSE. Aujourd'hui, chez PwC, nos clients demandent beaucoup de faire des *benchmarks*, par exemple « Pourquoi telle entreprise est considérée comme un leader sur le sujet ? Qu'est-ce qu'elle a de mieux que moi. Est-ce sa démarche ? Est-ce ses choix stratégiques ? ». En général, toutes choses égales par ailleurs, un élément de différence extrêmement fort se retrouve dans les entreprises qui vont réellement tirer de la valeur sur la RSE, qui vont vraiment être reconnues comme des références. C'est le niveau du *top management* qui prend la parole et porte le sujet.

On va même remonter quelques années en arrière pour vous donner un exemple de signaux faibles de curiosité. Antoine Riboud, le

père de Franck Riboud, donc créateur de Danone, en 1972 aux Assises nationales du CNPF<sup>33</sup>, l'ancêtre du Medef, a prononcé un fameux discours sur le « double projet économique et social » où il dit que l'entreprise ne pourra jamais être, en tous les cas prétendre être performante économiquement si elle ne l'est pas sociale-

53

**Repenser la logique de l'entreprise et être capable de le porter au plus haut niveau, c'est le rôle du leader vraiment de faire cela.**

ment<sup>34</sup>. Cela a fondé l'ADN de Danone, aujourd'hui devenu entreprise à mission mais, à l'époque, c'était quelque chose d'extrêmement fort. On voit bien que c'est un leader qui va fonder l'approche de son entreprise, la capacité à se dire « La société bouge ». On est à peu près trente ans après la fin de la Seconde guerre mondiale, on est en train de remettre en cause – déjà ! – les débuts de la société consommation dans laquelle on est toujours mais qui sont fortement remis en cause aujourd'hui. Cet accès au bonheur par la consommation — et il ne faut pas non plus nier tout ce que cela nous a apporté en termes d'éléments de confort, d'alimentation, de santé, de progrès — couplé à une courbe démographique extrêmement dense (on était 2,5 milliards à la fin de la Seconde guerre mondiale, on est près de 7,5 milliards aujourd'hui, on sera 10 milliards en 2050), cela ne passe plus. Donc repenser la logique de l'entreprise et être capable de le porter au plus haut niveau, c'est le rôle du leader vraiment de faire cela.

33. CNPF : Conseil national du patronat français, devenu le Mouvement des entreprises de France (Medef) en 1998.

34. <https://urlz.fr/izCM>

On peut aussi prendre un autre exemple. 1992, la conférence de Rio, troisième sommet de la Terre. Quand on dit que Rio est troisième sommet de la Terre, cela veut dire qu'il en a eu deux auparavant. Même moi qui suis censé être un grand expert de la RSE, vous citer comme ça, sans regarder soit sur un papier, soit sur internet où ont été les deux premiers, le premier était à Stockholm, je le sais, mais où était la deuxième ? Je n'en sais rien. Ce qui veut dire que Rio a émergé *ex nihilo* et a beaucoup secoué et lancé des choses. D'ores et déjà, quelques dirigeants ont compris. Je pense à Bertrand Collomb, président de Lafarge à l'époque, qui s'est dit « Ces enjeux de climat, vrais ou faux, compte tenu du modèle économique de Lafarge à l'époque — on fabrique du ciment, du béton, on émet du CO<sub>2</sub> — c'est quelque chose qui peut concerner l'entreprise que je dirige de façon très forte ». Il a donc été un des premiers dirigeants français à être extrêmement présent dans les premiers grands débats sur le prix du carbone, les marchés du carbone, etc. parce qu'il avait détecté des signaux faibles. On voit donc que c'est le leader et on attend de lui — et je pense qu'on va attendre à de plus en plus des leaders dans les entreprises d'être capables — dans un univers où, je le redis encore une fois, le passé ne permet pas d'expliquer ce qui va arriver — de faire les analyses, de comprendre, de capter les signaux faibles dans la société, dans son écosystème financier et de positionner son entreprise. In fine, c'est de la stratégie ; elle devient encore plus complexe parce que, justement, c'est aller quelque part où on ne sait pas trop quelle est la cible.

Après la COP26<sup>35</sup>, on parle d'un monde décarboné mais c'est quoi un monde décarboné ? Le Moyen-Âge était un monde décarboné parce qu'il y avait des chariots avec des bœufs, il y avait des bateaux à voile, on se chauffait au feu de bois, etc. On était dans un monde décarboné. Ce n'est pas ce qu'on veut. On veut un monde décarboné capable de nous faire vivre et de faire vivre nos enfants dans des conditions de confort, d'accès à l'éducation, de santé, d'alimentation. On ne sait pas trop à quoi cela ressemble. On sait juste que le monde d'aujourd'hui est difficilement adaptable au monde de demain — c'est la seule chose que l'on sait — et on voit le début du chemin. C'est donc aux leaders de prendre la main et d'entraîner leurs entreprises sur ces questions.

**On veut un monde décarboné capable de nous faire vivre et de faire vivre nos enfants dans des conditions de confort, d'accès à l'éducation, de santé, d'alimentation.**

35. L'enregistrement du podcast a eu lieu peu après la COP 26, la Conférence sur les changements climatiques qui s'est tenue à Glasgow du 31 octobre au 12 novembre 2021.



Pour prendre d'autres exemples, on voit aujourd'hui, même dans le monde politique, certains dirigeants nous parler d'une évolution du capitalisme, d'un nouveau capitalisme. En Europe, on entend d'ailleurs beaucoup dire qu'il y a peut-être une place entre des capitalismes d'État – pratiquement des capitalismes dictatoriaux – et des capitalismes ultra-libéraux comme aux États-Unis pour un capitalisme plus social, un modèle différent à repenser. Dans les grandes écoles, on voit tous ces jeunes qui créent des entreprises dont l'objet est d'apporter des solutions. On est vraiment dans ce qu'on pourrait appeler à l'Institut de l'Entreprise « L'Entreprise Full-RSE<sup>36</sup> », c'est-à-dire que les jeunes aujourd'hui se disent « Voilà, moi, quand je regarde l'écosystème, je veux créer quelque chose qui contribue à ça. » On a donc un ensemble de choses, de créateurs d'entreprise, d'entrepreneurs, de dirigeants et je suis convaincu que c'est au dirigeant de penser au modèle de son entreprise, au rôle de l'entreprise mais aussi, et pour en terminer de ce point-là, au mode de management.

Parce que si le rôle de l'entreprise change, si les marchés, l'écosystème de l'entreprise, le système financier de l'entreprise changent, le mode de management doit aussi changer. Je pense par exemple à la Camif<sup>37</sup> dirigée par Emery Jacquillat par exemple. Je ne vais pas l'ériger en modèle, mais c'est intéressant de voir que des entreprises sont performantes avec des modèles de management qui ne sont plus ceux qu'on a connus historiquement et d'ailleurs les jeunes générations appellent d'autres modèles de management. C'est donc une vraie révolution qui est en train de se passer et le leader est au premier rang pour lancer cela. Évidemment pas seul — parce qu'un leader qui part seul, à un moment il sera seul, il n'y aura plus personne derrière lui — mais c'est vraiment à lui de lancer ce genre d'initiative.

55

**HC :** Vous avez parlé de l'interne à travers les questions de stratégie, de management. Vis-à-vis de l'extérieur de l'entreprise, à l'heure où les attentes de la société civile, notamment des jeunes, n'ont jamais été aussi fortes vis-à-vis des entreprises, comment l'entreprise peut-elle assurer sa crédibilité sur les questions environnementales, sociétales ? Comment peuvent-elles, doivent-elles « tangibiliser », prouver cette curiosité ?

**SL :** C'est évidemment une grande question parce ces sujets aujourd'hui sont éminemment importants. La fiscalité, le taux d'imposition d'un pays dont je parlais tout à l'heure, les normes fiscales, l'évolution des standards comptables, si vous faites un micro-sondage dans la rue, personne n'a d'avis. Les sujets so-

---

36. *L'Entreprise Full-RSE - De la prospective à la pratique, la vision des professionnels*, Institut de l'Entreprise, FNEGE et PwC France et Maghreb, Juin 2022.

37. Voir notamment l'intervention d'Emery Jacquillat lors des Entretiens Enseignants-Entreprises 2021 [https://youtu.be/4lXQ\\_iWmdXY](https://youtu.be/4lXQ_iWmdXY) (à partir de 3'10)

ciaux, sociétaux et environnementaux sont extrêmement larges et là, tout le monde peut avoir un avis et heureusement que tout le monde peut avoir un avis ; tout le monde se sent concerné. Si on le prend avec un angle négatif, cela pourrait donner des éléments de *greenwashing*<sup>38</sup> à qui le veut. On peut faire de super déclarations, la main sur le cœur « Mon entreprise va sauver la planète, le développement durable est au cœur de ma stratégie mais, si, je vous assure ». Je me souviens d'ailleurs que quand l'entreprise Enron a plongé au début des années 2000, deux mois avant, feu son président avait fait un discours remarquable sur la responsabilité sociétale d'Enron et qui était en opposition totale avec les pratiques qui ont fait que l'entreprise a fini par couler. Donc, oui, ces éléments de RSE donnent potentiellement un vocabulaire qui peut amener à faire du *greenwashing*, sauf que le contexte évolue, le niveau de jeu global augmente, que ce soit du citoyen, du consommateur, de l'investisseur, du collaborateur, donc cela devient compliqué de faire du *greenwashing* aujourd'hui ; et cela devient risqué.

56

**La donnée en matière de RSE va devenir dans les cinq à sept années qui viennent aussi importante que la donnée financière.**

Par ailleurs, il y a le régulateur qui est là et qui fournit un certain nombre d'éléments. Aujourd'hui, en tous les cas en Europe, et bientôt aux Etats-Unis (le régulateur américain l'a annoncé), en Asie (notamment en Chine et à Singapour, cela arrive aussi), on demande aux entreprises – et pas qu'aux grands géants, aux entreprises cotées mais aussi aux entreprises non cotées (bientôt, à partir de 2023 en Europe, on va descendre jusqu'aux entreprises de 250 personnes et 40 millions d'euros de chiffre d'affaires, ce n'est pas la TPE, mais c'est pas la multinationale non plus) — d'expliquer ce qu'elles font. On leur donne un cadre de ce qu'elles vont devoir faire en matière de RSE ; ce cadre doit faire l'objet de référentiel, de contrôle externe par des auditeurs. Cela veut donc qu'aujourd'hui, le politique, et donc le régulateur, considère que cette information est importante ; que cette information, comme elle est importante ou au moins aussi importante que l'information financière, ne doit pas faire l'objet d'une improvisation ou d'artisanat, elle doit être cadrée, régulée.

Comme on le disait au début, la donnée en matière de RSE va

---

38. Le *greenwashing*, ou écoblanchiment, est un procédé de marketing ou de relations publiques utilisé par une organisation (entreprise, administration publique nationale ou territoriale, etc.) pour se donner une image trompeuse de responsabilité écologique.

devenir dans les cinq à sept années qui viennent aussi importante que la donnée financière dans tous ses aspects : cela veut dire qu'elle va devoir devenir accessible, fiable. Comme on a de l'audit interne, on aura de l'audit externe et cette donnée sera utilisée avec le même niveau d'importance. On est donc aujourd'hui dans un mouvement d'accélération sur l'information que va donner l'entreprise, sur le niveau d'importance qu'à la fois l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes vont donner à cette information, sur le niveau de qualité. C'est encore un long chemin parce que l'information en matière de RSE, même si elle est déjà cadrée par la réglementation et disponible, est encore un peu le parent pauvre de l'information liée à la performance. On pourrait parler de performance globale : le parent riche, c'est la comptabilité, la finance ; l'extra-financier, qui est par contre en accélération exponentielle, est encore le parent pauvre. On n'a pas des technostructures, on n'a même pas d'outils de *reporting* extrêmement solides ; on voit un certain nombre d'acteurs présents mais on est à des années-lumière des systèmes de pilotage de la performance financière. Cela va changer dans les cinq à sept années qui viennent et cela va créer des éléments qui vont rendre ce greenwashing complexe, qui vont faire que l'entreprise aura besoin de se positionner.

Deux autres choses sont importantes par rapport à votre question. La première est que cette information devient clé, stratégique et donc mentir va devenir risquer. Pourquoi sur la partie financière est-ce compliqué de mentir ? (De temps en temps, il a de grands scandales, on a parlé d'Enron, c'est un grand scandale). Parce que cette information est majeure à la survie de l'entreprise. Vous voulez vous financer, vous allez voir votre banquier, vos investisseurs ; s'il n'y a pas d'information RSE solide, cela va être compliqué. Donc le niveau d'importance qui va être accordé, ce niveau d'importance financier va accélérer la qualité de l'information.

57

Mais l'autre — qui se rapproche un peu plus de la question posée — ce sont les plus petites entreprises. D'ailleurs, on le voit chez PwC, il y a énormément de très belles choses qui se font et les petites entreprises, même les TPE, ont besoin de traiter ces points-là comme les grandes entreprises. Pourquoi ? D'abord parce que ce sont des entreprises et, comme on l'a évoqué, le rôle de l'entreprise change. Deuxièmement il n'y a pas de collaborateurs de grandes entreprises ou de collaborateurs de petites entreprises qui seraient des gens très différents. Quand vous êtes employé dans une petite entreprise, les sujets de RSE vous intéressent tout autant. Votre banquier peut vous poser les mêmes questions. Et vos clients, surtout quand vous êtes une petite entreprise et surtout quand avez plein de donneurs d'ordre, vont vous demander ce que vous faites. On voit beaucoup de questions qui viennent du monde des TPE, des PME, des ETI qui cherchent à savoir comment valoriser leurs démarches. Lorsqu'on est le président d'un grand

groupe du CAC 40, les micros se tendent ; vous êtes le patron d'une PME chez moi dans le Vercors, cherchez les micros, ils ne se tendent pas souvent et, pourtant, vous pouvez faire des choses incroyables. Donc la question de la valorisation des actions remarquables des entreprises plus petites reste encore un sujet. Des organisations comme le *Global Compact*<sup>39</sup> font des choses intéressantes et ont beaucoup de PME et d'ETI. Je pense que c'est le rôle aussi de maisons comme l'Institut de l'Entreprise de valoriser toutes les entreprises. Donc aujourd'hui, la communication n'est pas une option. D'ailleurs, il y a quelque chose qui m'énerve. Souvent on dit « Tout ça, c'est de la com' ». Et on la lie à *bullshit*<sup>40</sup> ou *greenwashing*. Mais la communication est un élément essentiel. Ne pas dire ce que l'on fait n'est pas une option parce que les gens attendent de l'information sur la RSE. Comme je le disais, les gens sont beaucoup plus éduqués et éveillés. Donc, oui, l'entreprise va devoir expliquer. Oui, le régulateur donne des cadres. Cela va être un peu compliqué pour les entreprises pendant les cinq à sept ans qui viennent parce que l'Europe donne un cadre, les États-Unis vont donner un cadre, l'Asie va donner un cadre. Si vous êtes une PME qui opère ne serait-ce qu'en Europe, aux États-Unis, vous allez vivre l'enfer en termes de référentiels. À dix ans, allez on va dire en 2030, on peut espérer des référentiels, peut-être un référentiel global. La COP26, l'IFRS<sup>41</sup> nous parlent d'un référentiel global. On verra, il y a des luttes d'influence géopolitique. Mais le sujet de l'information et de la communication et de la crédibilité est extrêmement important.

**Tel le scientifique qui n'avancera pas sans curiosité, l'entreprise n'avancera pas sans curiosité.**

Et si on reboucle l'ensemble des choses, l'entreprise a plus que jamais besoin d'avoir cette curiosité par rapport à des nouveaux sujets. Tel le scientifique qui n'avancera pas sans curiosité, l'entreprise n'avancera pas sans curiosité. C'est à son leader de détecter et d'emmener et elle aura ensuite besoin d'éléments, de data et de preuves pour expliquer qu'elle a pris un chemin et aussi pour éclairer le chemin qu'elle est en train de prendre.

39. Le Pacte mondial (*Global Compact* en anglais) est une initiative des Nations unies lancée en 2000 visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

40. *Bullshit* : terme d'argot américain généralement traduit par « baratin » mais également traduisible par « foutaises », « conneries ».

41. IFRS (*International Financial Reporting Standards*) sont les normes internationales d'informations financières destinées à standardiser la présentation des données comptables échangées au niveau international.

**HC :** Merci Sylvain pour cet éclairage à la fois prospectif et historique sur les enjeux de la curiosité de l'entreprise à la fois pour la société et au service de sa performance globale.

*Enregistrement réalisé en novembre 2021*



## **Remarkable Rocks, Île Kangourou, Australie**

@ Thierry Suzan

« Être le témoin d'une évidence, la nature est la maîtresse des lieux. »

# La curiosité pour favoriser l'esprit d'initiative

Damien Pichot, Monoprix

**Guillaume Azéma :** Damien Pichot, aujourd'hui Directeur des Opérations et des Flux chez Monoprix, a occupé auparavant plusieurs postes dans le groupe. Il a été directeur d'entrepôt, directeur commercial régional, directeur logistique et s'est même occupé de l'informatique. Tout d'abord même question qu'à nos autres invités : quand on vous parle d'entreprise curieuse, à quoi pensez-vous ?



**Damien Pichot :** Monoprix, évidemment, est une entreprise qu'on peut dire innovante et que beaucoup d'auditeurs, évidemment, j'espère, connaissent. On est présent dans les centres-villes et depuis longtemps – on va fêter nos 90 ans cette année – et je crois qu'on a réussi à évoluer au fil du temps dans notre métier. On se réinvente très régulièrement. Notre métier étant de sélectionner les produits et les vendre à nos clients urbains, qui sont en général des gens pressés, stressés mais aussi agueris, qui connaissent la mode et les tendances, on se doit donc d'être innovant. Mais ce n'est pas le propos aujourd'hui. Je vais revenir un petit peu sur mon parcours, que vous avez présenté, et sur la partie justement

des flux, c'est-à-dire logistique, *supply chain*<sup>42</sup> et informatique et peut-être justement vous parler un peu de mon expérience dans l'informatique qui, là je crois, aura une tonalité intéressante, notamment pour la partie curiosité.

**GA :** Parce que votre métier, quand on parle de flux, c'est faire en sorte que les gens puissent trouver les produits en magasins ?

42. La *supply chain* (ou chaîne logistique) a pour mission de gérer de bout-en-bout les flux. Elle gère les flux de produits, les flux d'information, les infrastructures physiques et les organisations humaines, depuis les fournisseurs jusqu'au client final.



**DP :** Oui tout à fait ! Cela paraît banal mais vous avez vu ce qui s'est passé en pleine crise Covid. Les clients ont découvert que le magasin, ce n'était pas justement une étagère avec un produit dessus. Pour que ce produit arrive sur cette étagère, il y a des choses en amont à faire – et bien faire, de manière assez précise et technique – pour que tout s'ordonne, se coordonne et que le produit arrive bien au bon moment, dans le magasin pour le client. Cette crise a permis de remettre en avant tout ce métier des fonctions amont et support qui sont la logistique, la *supply* et l'informatique. Je crois intéressant de mettre en avant ces fonctions support qui sont comme les trains dont on ne parle jamais quand ils arrivent à l'heure. En revanche, dès qu'il y a un dysfonctionnement ou une problématique en général, dans notre métier du *retail*<sup>43</sup>, c'est soit de la faute de l'informatique, soit le camion n'a pas livré à l'heure, soit les personnes de la *supply* se sont encore planté sur leurs prévisions.

Avoir une idée de ce qu'ils faisaient et surtout les valoriser.

**GA :** La partie logistique/*supply* est quelque chose que vous faites depuis très longtemps dans votre carrière, mais la partie IT<sup>44</sup>, vous l'avez découverte, je ne vais pas dire par hasard, mais à un moment où ce n'était pas complètement prévu ?

**DP :** Tout à fait ! Au sein de ma carrière, j'ai été amené à partir pendant trois ans dans l'océan Indien, sur la belle Île de La Réunion où je chapeautais les flux pour La Réunion, Madagascar, Mayotte et Maurice. Et l'anecdote est qu'en fait, lorsque je suis parti en 2015, je devais y aller en tant que directeur logistique pour monter une *supply chain* et, au moment de l'atterrissage, le DRH, venu me chercher à l'aéroport, me dit « Au fait, Damien, tu t'occuperas aussi de l'informatique. »

63

**GA :** Surprise !

**DP :** Grande surprise ! D'autant plus qu'ils avaient nommé une personne qui devait arriver pour gérer l'informatique et que j'aurais chapeauté. Au bout de quelques mois, je me suis aperçu que cette personne me coupait un peu des équipes informatiques, donc j'ai préféré mettre fin à sa période d'essai et la renvoyer en métropole. J'ai dit à mon patron de l'époque « *Écoute, on n'embauche plus personne. Je ne connais pas l'informatique, donc je vais les prendre en direct ; comme ça, au moins, ce sera le meilleur moyen de savoir ce qu'ils font ; je vais mettre les mains dedans et on est on va y aller.* »

**GA :** C'est cela aussi la curiosité en fait ?

43. *Retail* : commerce de détail.

44. IT pour *information technology* ou technologie de l'information (TI)

**DP :** Là, je crois que ça a été de grands moments de curiosité ! À tel point que lorsque les personnes de l'informatique me parlaient, je ne comprenais pas tout ce qu'elles disaient. Je vous avouerai qu'il m'est arrivé certaines fois d'aller voir, le soir, sur Wikipédia ce que voulaient dire certains termes. Au bout de quelques jours, quelques semaines, on apprend vite parce que c'est quand même du quotidien. Mais, en fait, j'ai surtout travaillé avec eux en leur disant dès le départ « Je ne suis pas informaticien, je ne suis pas là pour faire du code, c'est votre métier. Par contre, je vais vous aider. Je connais tout ce que vous produisez ; je le connais d'un point de vue clients, d'un point de vue métier. Je connais la partie logistique / supply / magasins et entreprise et donc tout ce que vous produisez en informatique, je sais ce que cela produit en tant que client. » Déjà pour commencer, j'ai fait une revue de projet et leur ai demandé quels étaient les projets demandés par métier à ce moment-là. Ils m'ont présenté et je leur ai dit « Ça vous pouvez arrêter, ça ne sert à rien ; ça, ça ne va pas nous être utile. »

**GA :** Énormément de pertinence tout de suite sur les projets, la sélection.

**64 DP :** Je leur ai dit : « Là, vous voyez, en ce moment, j'ai constaté que l'entrepôt n'a pas la main sur les commandes dès 6h du matin. Moi, j'ai une vingtaine de préparateurs qui attendent ; souvent ils ont la main qu'à partir de 6h30. Ça, c'est une urgence, il faut que les serveurs fonctionnent dès 5h30 pour donner la main, que les commandes tombent dans l'entrepôt et qu'on puisse commencer à préparer ; donc ça, c'est notre urgence. »

**GA :** Vous avez été curieux de l'informatique et vous avez apporté de la curiosité métier aux informaticiens, pour que cela fonctionne. Et vous avez répliqué cela à plus grande échelle parce que, quand vous êtes rentré à Paris, revenu chez Monoprix, vous avez de nouveau travaillé, entre autres, sur la partie informatique et notamment avec un projet assez particulier ?

**DP :** Juste pour l'anecdote : je devais rentrer en métropole – puisque mon expatriation n'a duré que trois ans – et on m'avait fait rencontrer à l'époque le nouveau patron de Monoprix, Régis Schultz, pour me proposer un poste chez Monoprix, de direction plutôt logistique, ce qui était plutôt dans mes cordes. Et j'avais dit OK. On passe un entretien puis, à la fin, il voit quand même que j'avais tendance un peu à dépasser, à sortir de mon cadre et me dit « Mais si je pense à autre chose pour toi, qu'est-ce que ça pourrait être ? » et je lui avais dit « Écoute, tout sauf de l'informatique parce que ce n'est pas mon métier. Là, je viens d'en faire trois ans ; voilà, si je peux éviter c'est mieux. » Je suis rentré à La Réunion et on ne s'est pas revu. Trois mois après, il m'a appelé : « Bonjour Damien, je te propose un poste de directeur informa-

tique chez Monoprix, c'est à Paris. » Vu que je ne voulais pas forcément retourner à Saint-Étienne chez Casino à mon retour, j'ai répondu présent. Là, je me suis retrouvé avec 200 informaticiens sur un plateau chez Monoprix. C'était donc une tout autre dimension que l'océan Indien mais une très, très riche expérience et, là, je connaissais quand même un peu le métier de l'informatique mais c'était dans une dimension plutôt groupe, avec des serveurs à Saint-Étienne, quelque chose de très structuré – un service production, un service études, un service sécurité, un service achat matériel – donc très structuré. J'ai commencé par aller leur dire bonjour à tous – c'était avant le covid, donc on avait encore le droit de se serrer la main et c'est quelque chose d'important pour moi – je suis allé tous leur serrer la main chaque matin. Au début, ils m'ont regardé bizarrement, ils enlevaient leurs casques en disant « Mais c'est qui, celui-là ? Tiens, on le voit une fois, deux fois. » Et au bout d'un mois, en fait, ils savaient que j'allais passer, donc ils m'attendaient et, quelquefois, je m'asseyais à côté d'eux pour leur poser la question « Mais ce que tu fais, tu peux m'expliquer ce que tu fais ? Tu travailles sur quoi en ce moment ? Est-ce que tu es en train de coder ? Ce sur quoi tu travailles, à quoi ça sert ? » Donc j'ai fait cela avec beaucoup d'entre eux, sur des domaines différents, cela m'a permis vraiment de comprendre, d'avoir une idée de ce qu'ils faisaient et surtout de les valoriser parce qu'en faisant cela, on désacralise un peu la fonction informatique parce que s'il y a bien un domaine qui est tellement flou pour tout le monde dans l'entreprise, pour les métiers, c'est l'informatique. Là, cela permet justement de s'intéresser à ce qu'ils font ; il faut être curieux, il faut que le métier s'intéresse un minimum, ne serait-ce que pour avoir un langage commun avec l'in-

65

**Ce qui fait la différence, c'est votre capacité à surprendre le client, à innover, proposer des services nouveaux.**

formatique. Il faut faire cet effort. Je le constate vraiment dans ma carrière : cela apporte tellement de choses intéressantes parce que cela permet de vulgariser, d'avoir un langage commun et de ne pas être sur deux mondes très différents. Le métier va dire « Je te fais confiance ; c'est toi qui connais l'informatique, moi je n'y connais rien. Fais ce qu'il faut faire, c'est toi qui sais. » Ça, pour moi, c'est

ce qu'il ne faut pas faire. Il faut s'intéresser à ce que fait l'informatique un minimum – je ne parle pas de savoir coder ou même entrer dans les arcanes de l'architecture d'un système informatique. En revanche, savoir, en tant que métier, au minimum ce qui se cache derrière le programme, ce qu'est un serveur, la puissance machine, le CPU<sup>45</sup>, un minimum de choses qui ne sont pas très, très compliquées à comprendre. Cela permet, aux métiers de se

45. CPU (*central processing unit*) ou UCT (unité centrale de traitement) est un processeur.

sentir un petit peu plus aptes à comprendre des choses et, aux informaticiens...

**GA :** Et d'imaginer ensemble aussi peut-être ?

**DP :** Exactement ! Aujourd'hui on voit bien que de toute façon le métier se rapproche de l'informatique, c'est comme cela que les boîtes tech fonctionnent.

**GA :** Je reprends ma question sur le projet dont vous m'avez parlé en préparation de cette discussion. Pouvez-vous m'en dire un petit peu sur le contexte et en quoi la curiosité a été utile ?

**DP :** Parce que c'est un gros projet, je vais être assez rapide mais juste pour illustrer sous l'angle curiosité. On devait changer notre entrepôt de données. L'entrepôt de données est une espèce de grosse machine où il y a toutes les *data*<sup>46</sup> de l'entreprise à l'intérieur – on devait changer la machine parce qu'elle devenait trop petite.

Mettre en condition les personnes, les mettre en confiance et qu'elles aient le droit au chapitre, le droit de s'exprimer et de proposer des solutions.

**66 GA :** Pas assez performante.

**DP :** Pas assez performante où des utilisateurs se levaient le lundi à 5 heures du matin pour lancer les requêtes, se recouchaient et récupéraient le résultat de leurs requêtes vers 11 heures voire, même vers 15 heures, chaque lundi. Cela n'est pas possible

**GA :** Sachant que vous avez besoin d'analyser les *data* des magasins tous les lundis en fait ?

**DP :** Exactement, pour l'animation de tous les comités commerciaux qui ont lieu l'après-midi. Évidemment, la solution basique est d'acheter une machine plus grosse et se dire qu'on va être tranquille pendant deux ans. C'est un gros investissement mais c'est complètement dans la logique des choses. Puis Benoît, un gars de la BI<sup>47</sup>, est venu me voir en me disant que c'était peut-être le moment de partir sur autre chose et m'a parlé de Snowflake. C'est encore une licorne à l'époque – c'était début 2018. Ils ont créé un

46. *Data* désigne les données numériques de manière générale. Ce mot s'emploie surtout quand il est question d'un grand nombre de données, en particulier lorsqu'elles circulent par internet et qu'elles sont collectées ou consommées.

47. BI pour *Business Intelligence* désigne les technologies, applications et pratiques de collecte, d'intégration, d'analyse et de présentation de l'information.

entrepôt de données en natif<sup>48</sup> dans le *cloud*<sup>49</sup> et donc leurs solutions fonctionnent que dans *cloud*. Il m'a demandé si je pensais qu'on pouvait migrer tout notre entrepôt de données directement dans le *cloud*. Je lui dis « Ecoute, pas de problème ! C'est toi le spécialiste, on va regarder. » On a rencontré l'entreprise. Il se trouve qu'en plus les deux personnes qui ont créé cette entreprise sont deux anciens gars du *board*<sup>50</sup> d'Oracle, deux Français qui travaillaient depuis 20 ans aux États-Unis. Ils ont quitté Oracle et ont créé cette entreprise. L'un d'eux est venu dans mon bureau m'expliquer la solution, c'était juste génial. C'est un Normand qui parlait un peu français avec un gros accent américain. Bref, on est tombé assez vite d'accord.

**GA :** Qu'a amené comme réponse à des enjeux majeurs le fait de passer dans cette solution *cloud* ?

**DP :** Cela nous a permis de répondre à notre souhait de dire que l'informatique doit être là pour donner la main aux métiers et leur apporter de l'autonomie. On doit être fournisseur d'outils, on ne doit pas faire à la place du métier. Il faut vraiment que les métiers soient autonomes ; on leur donne un terrain de jeu, on leur donne un outil et, après, ce qu'ils en font, c'est leur problème. On doit fournir un système de services performants, ne plus être obligé de se lever à 5 heures du matin et surtout on doit être dans la logique de baisser les coûts de l'entreprise.

67

**GA :** Efficacité opérationnelle pour la structure !

**DP :** Exactement ! Cela cohabitait toutes les cases de ce projet mais surtout ce que je trouve génial aujourd'hui, c'est qu'en fait dans notre ROI de l'époque, il y a finalement plus de services qui ont migré leurs données parce qu'ils ont vu que cela fonctionnait. C'est un projet métier, fait pour le métier – ce n'était pas un projet informatique – et finalement les métiers se sont parlé entre eux et, aujourd'hui, j'ai toutes les ressources humaines qui ont migré leurs *data* sur l'outil ; la logistique aussi et ce n'était pas prévu. Tout le service du Textile Maison et Loisirs qui ont énormément de données, énormément de code puisqu'un vêtement, c'est taille / coloris – vous imaginez le nombre de références – ils ont décidé aussi de migrer. Le résultat est fantastique pour moi et, en dernier lieu, je peux aujourd'hui recruter des *data scientists*<sup>51</sup> qui sont

---

48. Un programme informatique en code natif est un ensemble d'instructions reconnues de façon immédiate par un processeur.

49. Le *cloud computing* (l'informatique en nuage) correspond à l'accès à des services informatiques (serveurs, stockage, mise en réseau, logiciels) via Internet (le *cloud* ou « nuage ») à partir d'un fournisseur.

50. *Board* (conseil) : principal organe de direction d'une société, incluant ses investisseurs. Sa dénomination exacte varie selon le pays et la forme de la société.

51. *Data scientist* : spécialiste des statistiques, de l'informatique et du marketing.

intéressés, qui savent qu'on fonctionne sur Snowflake et cela me permet d'avoir des gens de qualité qui viennent travailler chez nous.

**GA :** Une petite parenthèse sur l'aspect budget. La contrainte en général a toujours été une bonne source de curiosité. Cela a été aussi le cas pour vous, si je comprends bien, d'aller chercher une solution aujourd'hui connue, mais qui à l'époque était encore relativement, je vais dire, anecdotique par rapport à des concurrents comme Google ou autre ?

Aller vers des gens  
qui ne sont pas  
comme nous.

68

**DP :** Oui, tout à fait ! Je constate que finalement plus on est sous contrainte budgétaire, quand on n'a pas forcément énormément les moyens de faire certaines choses – je ne dis pas qu'on n'a pas de moyen au global, mais on a beaucoup de projets chez Monoprix, on a 250 applications informatiques différentes et donc on peut pas consacrer tous les budgets qu'on veut à chacune – et donc, là, si on veut faire évoluer certaines applications pour lesquelles il n'y a pas forcément le budget alloué, vous devez être créatif et vous devez vous dire « OK, pour faire ça, il va falloir que je réduise ou je fasse des économies de fonctionnement sur d'autres applications, je vais me créer du budget ». J'ai une enveloppe globale et, après, je dois faire des arbitrages au sein de mes différentes applications ou domaines applicatifs pour dire « Celui-là, il me coûte trop cher, il faut que je baisse les coûts de fonctionnement, de licence ou autre de maintenance, comme cela je vais pouvoir prendre ce surplus d'économie et le réinvestir dans un autre projet qui n'était pas prévu à mon budget. » C'est comme cela qu'on crée de la valeur au niveau des métiers parce que, d'abord, on les surprend, on fait des choses qui n'étaient peut-être pas prévues ou qu'ils imaginaient faire peut-être plus tard ; ça nous a permis de faire des choses, de glisser des projets et de répondre surtout, comme je le disais, d'être au service des métiers. Parce qu'aujourd'hui être commerçant, vendre des produits, il y a énormément de concurrence, c'est compliqué. Vous avez la concurrence du web, vous avez de plus en plus d'acteurs sur le marché et donc ce qui fait la différence, c'est votre capacité à surprendre le client, à innover, proposer des services nouveaux et, pour cela, il faut donner les moyens aux magasins de simplifier certains *process*, certaines ressources ou personnels, les tourner plus vers le client en les aidant dans leurs tâches quotidiennes, en enlevant certaines tâches qui ont peu de valeur ajoutée et qui peuvent être reprises par l'informatique ou d'autres services et qui permettent justement à ces ressources ou ces personnes d'être plus tournées vers le client, vers là où il y a de la valeur ajoutée pour nous, en tant que commerçants.

**GA :** Il y a un point important sur lequel je voudrais qu'on s'arrête juste un instant. C'est ce collaborateur de la BI qui vient vous proposer des solutions. Rien d'extraordinaire, pour autant le droit à la parole dans l'entreprise, enfin en général pas uniquement chez Monoprix, est quelque chose qui peut parfois être un peu difficile, délicat à faire. Vous, finalement, cette remontée d'information, c'est quoi le cadre, la culture, l'état d'esprit que vous mettez en place pour que cela marche ?

**DP :** C'est peut-être même l'essentiel de tout mon propos de ce matin : c'est vraiment mettre en condition les personnes, qu'elles soient informaticiens ou directeurs de magasin ou préparateurs de commande dans un entrepôt, les mettre en confiance et qu'elles aient droit au chapitre, le droit de s'exprimer et de proposer des solutions. Cela paraît un peu tarte à la crème ou facile à dire. Quand on est dans des organisations extrêmement huilées, optimisées, très processées, cadrées, cela ne laisse pas forcément la place à cela. Le fait de pouvoir dire à un moment donné aux personnes par un management de proximité, de confiance, d'écoute, d'intérêt porté à ce qu'ils font, ces personnes-là finalement... Un préparateur de commandes dans un entrepôt, c'est celui qui sait le mieux comment on monte une palette. Donc si vous voulez que votre palette arrive en bon état en livraison dans un magasin après avoir été transportée, chargée, déchargée, en fait c'est lui qui sait que tel produit, il faut le mettre plus tôt en base palette, celui-là plutôt au milieu, tel autre en haut parce que, quand il fait un virage, sinon tout tombe. Et, en fait, cela paraît très basique de dire que n'importe qui peut faire la préparation de commandes en entrepôt. Moi, je vous mets au défi de venir le faire, en faisant 1200 colis dans la journée – oui, 150 colis/heure – qu'aucune palette ne tombe, et que vous ne soyez pas en vrac le lendemain ou en accident de travail parce vous êtes tellement fatigué.

69

**Mettre en confiance les personnes et qu'elles aient le droit de s'exprimer et de proposer des solutions.**

**GA :** Je pense qu'on a tous été très content, et vous en particulier, de voir cet esprit d'initiative bien fonctionner pendant notamment les premiers confinements où tous les *process* bien huilés, bien millimétrés prenaient un peu à l'eau, étant donné le contexte.

Je voudrais qu'on puisse changer un peu de sujet, un peu d'univers parce que dans l'histoire de Monoprix, il y a quelques cas hyper intéressants de curiosité qui ont d'abord été des ambitions stratégiques : ce sont les rapprochements avec des structures comme Amazon. Pouvez-vous nous reparler d'abord du contexte à l'époque quand vous avez fait ce rapprochement – enfin c'est Monoprix et Casino je crois – et puis nous dire comment cela s'est

passé et en quoi la curiosité était importante ?

**DP :** Lorsque Monoprix a noué ce partenariat avec Amazon Prime Now, cela a effectivement fait couler un peu d'encre à l'époque parce qu'on était le premier distributeur à pactiser un peu avec « le diable » Amazon de Seattle. Bien plus simplement, Amazon souhaitait se développer notamment dans le marché alimentaire en France ou dans les grandes villes de France et avait besoin d'un partenaire pour le faire et nous, côté Monoprix, c'était clairement une opportunité de profiter de la plateforme connue d'Amazon Prime. Ce qui nous a intéressés également, c'était justement d'aller vers des gens qui ne sont pas comme nous. À l'époque, Amazon était effectivement « l'ogre » mais, sur la partie alimentaire, ils ne connaissaient pas ce métier-là et, nous, on avait envie d'aller travailler aussi avec un autre partenaire qu'un *retailer* classique, qui avait des méthodes de fonctionnement différentes et c'est le cas puisqu'on a appris avec eux. Ils ont appris avec nous mais, nous aussi, on a appris avec eux dans la préparation de commandes, dans la mise en place de *process* extrêmement clairs et, surtout, que l'on doit suivre du 1er janvier au 31 décembre. Finalement, ce qui nous a intéressés à l'époque, c'est un peu cette envie de découvrir quelqu'un de différent, un partenaire différent avec des logiques vraiment, là pour le coup, en rupture avec ce que l'on faisait dans le *retail* classique.

70

**GA :** Finalement depuis cette collaboration avec Amazon, vous avez fait plus de rapprochement avec des gens qui n'étaient pas comme vous, plutôt que l'inverse ?

**DP :** Oui, c'est vrai. Il y a eu Amazon et ensuite on a fait ce partenariat Groupe Casino avec Ocado et c'est Monoprix qui opère avec notre site Monoprix Plus. Là aussi, c'était quelque chose de nouveau. Ocado est l'équivalent d'Amazon pour l'alimentaire ; c'est le leader mondial du commerce alimentaire. Le groupe a eu cette envie de faire ce partenariat avec le meilleur de sa classe, qui a une technologie en rupture complète puisque ce sont des entrepôts robotisés. Ils ont été les premiers à avoir des entrepôts de ce mode-là, avec une ruche et des robots au-dessus de la ruche où on prépare une commande en moyenne de 50 à 60 articles en 6 minutes. C'est assez hallucinant comme méthode et cela marche ! L'intérêt de l'outil est qu'ils ont un *front office*<sup>52</sup> – donc Monoprix Plus, ce que le client voit, sur ce sur quoi il commande – complètement asservi à l'outil de préparation ; c'est redoutable. On a poussé un peu plus loin d'ailleurs récemment puisqu'on a fait la

---

52. Le *front office* ou *front line*, correspond à la zone visible par la clientèle et en contact direct avec elle.



même chose sur le *quick commerce*<sup>53</sup> avec le partenariat qu'on a lancé avec l'allemand Gorillas.

**GA :** Quel a été le déclencheur pour se rapprocher de ces gens différents ? Qu'est-ce qui fait qu'à un moment, là où on voit beaucoup d'autres acteurs essayer de se rapprocher entre pairs, finalement vous allez chercher d'autres personnes ? C'est quoi la différence chez Monoprix ?

**DP :** Je pense que la différence, c'est surtout le gain de temps. Ce sont des gens déjà des spécialistes, voire les meilleurs dans leur domaine. Finalement on ne veut pas réinventer la roue et perdre du temps ; autant utiliser déjà tout le savoir de ces grosses machines et, en revanche, l'adapter à nos besoins et, nous aussi, apporter une pierre à l'édifice et travailler en partenariat parce que, nous, on apporte aussi notre savoir-faire de sélectionneur, notre marque distributeur qui est plutôt réputée et reconnue. C'est donc un partenariat gagnant-gagnant. Mais surtout, pour répondre à votre question, c'est l'envie d'être avec les meilleurs, c'est de gagner du temps en fait. La techno est déjà là, l'innovation est déjà là et cela permet d'aller beaucoup plus vite. Avec nos pairs, on aurait peut-être fait la même chose mais en beaucoup plus de temps.

**GA :** Merci beaucoup Damien pour ce témoignage, à très bientôt ! **71**

*Enregistrement réalisé en janvier 2022*

---

53. Le *quick commerce* désigne les activités commerciales de distribution basées sur la promesse d'une livraison effectuée dans un délai très court généralement compris entre 10 et 15 minutes.



## **Parc national du Nord-Est du Groenland, Groenland**

@ Thierry Suzan

« Au-delà de l'horizon, il n'existe ni terres, ni hommes, ni certitudes. »

# Curiosité et finance durable

Léa Dunand-Chatellet, DNCA Finance

**Hortense Chadapaux :** Bonjour Léa ! Vous êtes directrice du pôle investissement responsable chez DNCA Finance. Normalement, agrégée d'économie et de gestion, vous enseignez l'Investissement responsable dans de grandes écoles de commerce et êtes aussi co-auteurice de *ISR*<sup>54</sup> et *finance responsable*, un ouvrage de référence coordonné par Nicolas Mottis et paru chez Ellipses en 2014<sup>55</sup>. Dites-nous ce qu'évoque, pour vous, la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?



**Léa Dunand-Chatellet :** Pour moi — cela va peut-être vous surprendre — mais c'est une notion relativement ambiguë. Curiosité et entreprise sont même, de nos jours, deux notions antinomiques. Les entreprises telles qu'on les connaît — les grandes entreprises j'entends — sont des entreprises très peu flexibles finalement, qui ne laissent pas de marge de manœuvre à leurs propres salariés pour aller dans à peu près toutes les directions afin d'essayer de trouver leur épanouissement dans le travail et pourquoi pas à l'extérieur. Les entreprises sont devenues, pour moi, des entités tout sauf curieuses. Je suis quasiment incapable de vous définir ce qu'est une entreprise curieuse. En revanche, je pense que c'est un vrai problème parce que

cela a enlevé toute capacité d'innovation, toute capacité de rebond, y compris dans les périodes comme on en vit aujourd'hui. C'est une notion qu'il va falloir réintroduire de manière urgente.

**HC :** À quels impératifs ce retour de la curiosité de l'entreprise répondrait-il ?

54. ISR pour investissement socialement responsable : c'est l'application des principes du développement durable aux placements financiers.

55. Une nouvelle édition est parue en mai 2022 aux Éditions Ellipses également.

**LD-C :** Je pense déjà à l'intérêt des salariés, notamment à la jeune génération. On voit aujourd'hui une déperdition très forte des talents dans les très grands groupes, une difficulté à recruter et à maintenir ces talents pour ces entreprises. C'est principalement dû au fait que ces entreprises ne sont pas agiles ; elles ne se sont pas adaptées aux nouveaux modes de pensée et ne laissent pas cette liberté d'expression aux salariés. On a vu aux États-Unis notamment une vague assez importante de démissions à la suite de la crise Covid. C'est intéressant de voir que cette crise va changer les modes de fonctionnement. Elle a fait réaliser à beaucoup qu'on pouvait travailler différemment, aménager son temps vie privée/vie professionnelle différemment et que, finalement, la partie vie privée n'était pas forcément orthogonale à la vie professionnelle. C'est sûr que, pour les entreprises, cela va être un challenge très important. La compétitivité de ces entreprises, leur capacité encore une fois à innover viendra de leur capacité à élargir leur champ de vision.

La compétitivité de ces entreprises, leur capacité encore une fois à innover viendra de leur capacité à élargir leur champ de vision.

**HC :** C'est un constat que vous faites à la fois du côté de vos étudiants et du côté des entreprises avec lesquelles vous travaillez ?

75

**LD-C :** Les étudiants, c'est assez évident. L'ère préindustrielle/industrielle a été une ère de création d'entreprises, de mutualisation des moyens de production, mais aussi des lieux de travail et la notion de salariat est apparue. Aujourd'hui, on vit l'exact opposé. Les jeunes ont plutôt tendance à vouloir auto-entreprendre, entreprendre en tout cas et donc sortent du système de l'entreprise, deviennent autonomes et s'offrent leurs propres moyens de définir leur poste de travail, avec des nouveaux modèles extrêmement originaux souvent ; ils désertent totalement cette notion de salariat basique.

**HC :** À défaut de pouvoir définir l'entreprise curieuse — même si en creux vous l'avez quand même fait — vous qui êtes spécialiste de la finance responsable, peut-on la caractériser de finance curieuse ?

**LD-C :** Oui indéniablement ! Les financiers qui s'y sont intéressés au début des années 2000 étaient forcément curieux parce qu'ils allaient vers un domaine qui avait été peu exploré de manière générale. Je pense que la finance responsable, ou le développement durable appliqué la finance, est une curiosité en soi.

Cela l'est de moins en moins parce que c'est de plus en plus partagé, largement partagé même, par ce métier. On arrive à la li-

mite de la curiosité. Mais on rebondira probablement sur d'autres thèmes de curiosité dans la finance. Le développement durable appliqué à la finance est passé de la curiosité du début des années 2000 à ce qu'on doit faire de manière un peu obligée, soit par conviction, soit par obligation, aujourd'hui.

**HC :** Quels ont été les obstacles initiaux, s'il y en a eu, au développement de cette curiosité dans un monde de la finance qui n'était pas forcément sensible à ces sujets il y a encore quelques années ?

**LD-C :** Je pense que le premier était vraiment l'antagonisme inhérent à « je vais avoir une entreprise qui a un but lucratif, de profitabilité principalement, de retour d'investissement à l'actionnaire » versus une entreprise qui a un retour vis-à-vis de la société, positif ou négatif, du fait de ses externalités. Et si l'on a justement une conscience vis-à-vis de ses impacts sur la société, on les prend en compte et cela a forcément un impact négatif sur la profitabilité de l'entreprise. Friedman avait publié une revue assez intéressante de ce point de vue-là dans le *New York Times*<sup>56</sup> il y a quelques années pour rappeler que le but premier d'une entreprise était avant tout justement de faire du profit et que tous les autres aspects ne devaient pas entrer en compte. On arrive à un stade où l'on s'aperçoit que l'entreprise responsable, qui tient compte des enjeux de développement durable, est une entreprise qui va gagner en réputation, gagner en capacité de recrutement et en culture d'entreprise attractive parce que les jeunes en particulier y sont sensibles. Elle sera donc finalement une entreprise profitable, voire plus profitable que les autres.

Être capable de démontrer que l'on fait ce que l'on dit.

76

Là où la curiosité revient très largement, c'est qu'en général ces entreprises sont visionnaires. Elles vont avoir une capacité d'innovation, une capacité d'anticipation de leur marché, ce qui va leur permettre de prendre les bonnes décisions avant les autres et donc d'en bénéficier, y compris financièrement.

**HC :** Quels sont les défis actuels des entreprises ? Une fois qu'on est passé de la curiosité à la mise en œuvre, quels sont les principaux défis qu'elles rencontrent ?

**LD-C :** La crédibilité ! C'est le défi du moment, on n'entend plus parler que de cela, probablement parce c'est soit complètement intégré dans le marché, soit effectivement certains en jouent pour

56. Milton Friedman, *A Friedman doctrine - The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits*, *The New York Times*, September, 13 1970.

se donner une image de marque. En tout cas, du côté des entreprises, c'est assez évident. Il faut donc être capable de démontrer que l'on fait ce que l'on dit. Vous avez vu toutes les annonces par exemple sur le climat ces derniers temps ? Les entreprises ont fait des annonces sur des plans climatiques à 2030, 2040, 2050, avec un horizon de temps tellement lointain que finalement à part un exercice de communication, c'est peu de chose. Il va donc falloir faire le distinguo entre une entreprise qui donne un exercice de communication pour le grand public et une entreprise qui a vraiment des pratiques au quotidien.

**HC :** Et qui a engagé une vraie redéfinition de son *business model* si nécessaire ?

**LD-C :** Absolument !

**HC :** Lorsque nous avons préparé cet entretien, vous nous avez expliqué qu'au-delà de ce que pouvait être la curiosité pour l'entreprise, pour la finance, etc. — ou ne pas être en l'occurrence —, il s'agissait avant tout d'une dynamique qui s'entretenait, surtout à titre personnel. Comment vous-même éveillez-vous votre propre curiosité ?

**LD-C :** Je considère effectivement que la curiosité, c'est ne pas avoir peur. Bien souvent l'innovation est venue de beaucoup d'erreurs, beaucoup de ratés. Il ne faut donc pas avoir peur de tenter, quel que soit le domaine dont on parle. La curiosité en effet se cultive. Malheureusement, aujourd'hui, on a très peu de temps pour éveiller sa curiosité. C'est un constat assez effrayant de notre société moderne. Il y a un paradoxe assez fort : on est abreuvé d'information quotidiennement, moi-même, dans mon métier, je suis à la fois abreuvé d'information et je n'ai pas le temps de traiter cette information. Il y a un véritable décalage entre l'information quantitative que l'on reçoit et la qualité de cette information elle-même. Malheureusement je trouve que j'éveille de moins en moins ma curiosité, c'est certain et, comme tous, je suis prise par le temps de la vie quotidienne. On voit qu'on arrive un petit peu à la fin de ce système. Je ne suis pas la seule à faire cette observation, beaucoup de psychologues, philosophes le disent.

**La curiosité, c'est  
ne pas avoir peur.**

On peut regarder la manière dont historiquement les grands penseurs ont réussi à être intellectuellement curieux, voire polyvalents dans leur matière. Je pense à deux personnes en particulier : évidemment Léonard de Vinci qui était un exemple typique de quelqu'un qui a touché à tout ou, plus récemment, Jean-Baptiste Charcot. J'ai eu l'occasion d'aller visiter sa maison. Le père était médecin, le fils explorateur. Vous rentrez dans cette maison, vous vous attendez

à voir des choses en lien avec ces deux domaines d'activités. En fait, pas du tout ! Il y a des mobiliers assez originaux, des œuvres d'art, des sculptures et ce sont eux qui les faisaient. En plus de ces métiers ou domaines dans lesquels ils ont excellé, ils ont eu une curiosité sur des tas de choses parce qu'ils avaient le temps de le faire.

Il va y avoir un retour aux sources d'une certaine manière qui va passer par, paradoxalement, moins d'informations pour pouvoir se concentrer sur ce qui est plus important pour nous et qui apporte une vraie valeur ajoutée.

**HC :** Une curiosité bien ordonnée commence par soi-même ?

**LD-C :** Voilà, c'est ça !

**78 HC :** Merci beaucoup Léa ! Avant de projeter donc la curiosité sur l'entreprise et même sur des pans entiers de l'économie comme en l'occurrence la finance durable, j'invite nos auditeurs et vous aussi, si ce n'est pas encore le cas, à parcourir l'étude de l'Institut de l'Entreprise sur les sources d'inspiration des dirigeants<sup>57</sup>. On a interrogé une dizaine de dirigeants de grandes entreprises pour savoir quelles étaient leurs sources d'inspiration : le sport, la lecture, la lecture d'actualité, etc., c'est beaucoup de choses, beaucoup d'éléments de curiosité. Justement ils appliquent à eux-mêmes la recherche de curiosité avant de l'appliquer à l'entreprise.

*Entretien réalisé en janvier 2022*

---

57. *Les sources d'inspiration des dirigeants d'entreprise, De leaders inspirés à leaders inspirants*, Institut de l'Entreprise, Mai 2022.







THIERRYSUZAN PHOTOGRAPHY

**Rivière Thu Bon, Hoi An, Vietnam**  
@ Thierry Suzan

« Vietnam, un pays qui aspire à retrouver le temps perdu. »

# La curiosité de son environnement global

Jean-François Rimoux, KLESIA

**Hortense Chadapaux :** Bonjour Jean-François ! Vous êtes directeur de la communication et de la RSE du groupe de protection sociale KLESIA. Avant de rejoindre le secteur de l'assurance en 2006, vous avez travaillé en Espagne et en Angleterre pour le groupe Indosuez, puis Crédit Agricole sur les marchés financiers et ce, pendant 12 ans. KLESIA est un groupe paritaire de protection sociale à but non lucratif qui s'est doté du statut d'entreprise à mission<sup>58</sup> en 2020. Vous avez contribué à cette évolution significative dans la vie de l'entreprise qui, parallèlement, traversait, comme beaucoup d'autres, la crise Covid. Que vous évoque à cette aune, mais pas seulement, la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?

82



**Jean-François Rimoux :** Merci Hortense de me recevoir ! La notion de curiosité appliquée à l'entreprise, c'est tout d'abord pour moi l'ouverture de l'entreprise à son environnement et pas simplement à son environnement concurrentiel, mais bien à l'environnement global parce qu'il y a des idées à prendre partout. C'est la curiosité qui nourrit nos collaborateurs, nos politiques et nos plans stratégiques. Donc il est effectivement très important d'avoir cette ouverture à d'autres milieux, à d'autres secteurs, à d'autres mondes, comme la culture ou les médias, pour pouvoir nourrir l'entreprise, qui est une petite société

en elle-même.

**HC :** Vous avez parlé en termes de planification stratégique, quels sont les bénéfices généraux de cette curiosité pour l'entreprise ?

---

58. L'article 176 de la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte), introduit la qualité de société à mission. Il s'agit pour une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.

**J-FR :** Le premier métier de l'entreprise est de créer de la valeur. La curiosité doit pouvoir nourrir l'innovation, la proximité du client. Et pour cela, on a vraiment besoin de prendre le pouls de la société, de prendre les tendances, surtout les tendances de fond parce que nos politiques d'entreprise se développent sur plusieurs années et il est donc très important de pouvoir détecter, dès le départ, les signaux faibles de changement de société qui peuvent, de temps en temps, s'accélérer énormément, comme on l'a vu dernièrement.

Ensuite, c'est aussi une notion de bien-être. On parle beaucoup de bien-être en entreprise en ce moment. Je pense que l'ouverture d'une entreprise et de ses collaborateurs à ce qu'il se passe autour d'elle est un élément essentiel pour le bien-être des collaborateurs qui, ainsi, nourrissent l'entreprise par leur curiosité et par leur bien-être. C'est un élément très important.

L'ouverture d'une entreprise et de ses collaborateurs à ce qu'il se passe autour d'elle est un élément essentiel pour le bien-être des collaborateurs qui, ainsi, nourrissent l'entreprise.

Enfin, c'est une notion de dialogue : toutes les expériences sont riches. Il y a environ 3 000 collaborateurs chez KLESIA. Des collaborateurs très engagés également à l'extérieur de l'entreprise. On se rend compte qu'il est important de ne pas enfermer un collaborateur dans ce qui est juste sa « fiche de poste », mais il s'agit de se nourrir de son expérience qu'il peut développer ailleurs, quel que soit son niveau hiérarchique dans l'entreprise. Et cela permet aussi de nourrir l'inspiration de leurs managers et des dirigeants de l'entreprise.

**HC :** C'est une forme de fertilisation croisée. Comment d'ailleurs faites-vous d'ailleurs pour développer cette inspiration dans la vie quotidienne de l'entreprise et de ses salariés et dirigeants ?

**J-FR :** Souvent on dit que de catastrophes naissent de bonnes choses. Je crois que c'est le cas. Le Covid a énormément ouvert les entreprises sur l'extérieur. On s'est tous retrouvé — dirigeants, managers de proximité, salariés — devant un cas que personne n'avait pu ne serait-ce qu'entrevoir. Je crois que cela a vraiment démultiplié les échanges dans les secteurs, avec les partenaires sociaux. Dans un lieu comme l'Institut de l'Entreprise qui regroupe énormément de secteurs différents, avoir les dirigeants d'IBM, de KLESIA, de Veolia ou autres qui échangent, on voit bien qu'on a des problématiques communes et non pas uniquement rattachées juste à notre métier de jour le jour. La crise sanitaire a vraiment été un accélérateur énorme, il y a eu des interactions avec tous les secteurs ; il y a aussi eu une démocratisation de l'idée qu'il fallait

se nourrir ailleurs. Des outils se sont aussi développés, je pense notamment aux webinaires. Dire à ses collaborateurs « Allez-vous nourrir ailleurs, allez faire des réunions en extérieur, allez assister à des conférences ! », très souvent, ce sont des injonctions contradictoires avec les résultats qu'on leur demande au jour le jour. Cette communication, cet échange d'expériences s'est fait par les webinaires qu'on a vu se démultiplier, par des *think tanks* mais pas que, par des entreprises, par l'administration, par des artistes, par des sportifs. Et cela rend cet échange culturel, cet échange de bonnes pratiques, beaucoup plus accessible à tout le monde. Après, effectivement, il faut un petit peu lever ces injonctions contradictoires : souvent on explique aux salariés qu'ils doivent se donner à 120%, mais qu'ils doivent prendre 20% de leur temps pour lever le nez et regarder ce qui se passe ailleurs. Ceci dit, sur le temps pour lever le nez et regarder ce qui se passe ailleurs, toute la technologie qui nous accompagne aujourd'hui est un vrai plus qui, à mon avis, va rester.

**HC :** Sur cette injonction contradictoire justement, vous parliez de création de valeur, a-t-on un moyen de mesurer, d'avoir un retour d'expérience, des formes de KPI de cette curiosité sûrement à long terme ?

84

**J-FR :** Je suis un communicant donc, par principe, les KPI, je n'aime pas. Mais on le voit sur ce que font toutes les entreprises, en tout cas les grandes ETI, voire les très grandes entreprises : aujourd'hui le baromètre de satisfaction de salariés est quelque chose d'assez répandu et on voit bien que — du moins chez KLESIA, mais dans toutes les entreprises qui ont vraiment décidé de profiter de cette période pour s'ouvrir — le bien-être des salariés est plutôt à la hausse. Ils se sont plutôt sentis protégés par leur entreprise. Bien évidemment, je parle des salariés, je ne parle pas de tout le secteur de l'économie mais, dans l'absolu, dans toutes les études que l'on voit aujourd'hui, on voit que les salariés ont été très reconnaissants, notamment envers leurs managers. Selon des études, les managers de proximité ont été ceux qui ont été le plus éprouvés cette période parce qu'ils ont dû se réinventer entièrement, ils ont dû réinventer leurs équipes, ils avaient la pression du dessus et du dessous. C'est normalement le cas mais, là, cela a peut-être été encore plus évident. Et il est vrai que cette ligne managériale a tenu bon, on n'en parle pas beaucoup. Aujourd'hui, dans les différentes études qu'on a vues chez KLESIA mais aussi dans d'autres entreprises, il y a eu un vrai sentiment de sécurité qui a été donné par les entreprises et par la ligne de management aux salariés ce qui, bien évidemment, leur a permis de continuer à s'exprimer, à participer à cet effort d'innovation. Je ne parle pas de l'innovation pour l'innovation, l'idée n'est pas de réinventer la roue à chaque fois mais, justement, d'aller échanger des idées, d'aller voir ce qui se passe ailleurs, dans d'autres mondes, voir comment cela peut s'appliquer et s'adapter à l'entreprise. C'est un

exercice qui a été fait et qui, je pense, participe au bien-être des salariés. Et quand on a des salariés qui sont contents, très souvent on a des clients qui le sont aussi. Donc cela doit se retrouver dans mes KPI !

**HC :** Satisfaction des salariés d'autant plus importante évidemment à une période où on constate une forte tension en matière de ressources humaines, à la fois en matière de rétention mais aussi d'attraction des talents. Un point intéressant aussi dans ce que vous avez dit, c'est qu'au-delà de deux constats majeurs qu'on fait en matière de conséquences positives du Covid, que sont, d'une part, la digitalisation à marche forcée il faut le dire, des entreprises et puis, d'autre part, les nouvelles formes d'organisation du travail qui se développent, vous notez un troisième point qui est donc cette fertilisation croisée intersectorielle, une leçon supplémentaire à tirer de cette crise. Alors vous êtes, on l'a dit, directeur de la communication du groupe KLESIA, mais également son directeur de la RSE, de la responsabilité sociétale des entreprises. Au titre de cette RSE, en quoi cette curiosité, ce dialogue avec les entreprises de secteurs très différents, sont-ils importants ?

**J-FR :** La RSE, aujourd'hui, n'est pas un élément concurrentiel. C'est-à-dire que de plus en plus d'entreprises l'adoptent et c'est une bonne chose. Chez KLESIA, on a lancé notre politique RSE en 2012, donc on commence à avoir une petite expérience, et d'autres entreprises sont en train de la lancer. Mais c'est véritablement quelque chose où, même entre concurrents, on a échangé pour voir comment cela pouvait se construire.

85

Quand on se lance dans une politique RSE dans un groupe d'assurance et que partout dans les médias, la seule chose qu'on retient de la RSE, c'est la sauvegarde de la planète, au départ on se dit « Qu'est-ce qu'on peut apporter ? ». Franchement, on n'est pas une industrie, on utilise du papier certes, mais ce n'est pas non plus en quantité astronomique. Donc on se dit qu'on va essayer de trier les déchets de nos salariés, cela ne va pas faire grand-chose. On va essayer de faire un peu moins de papier, etc. Et puis en creusant, on se rend compte d'abord qu'il n'y a pas que l'environnement, il y a aussi tout le côté social et sociétal où, là, en revanche, un assureur a beaucoup plus de choses à jouer. Ainsi même sur des sujets qui nous paraissaient très loin au départ, quand on commence à s'y intéresser, on va s'inspirer de l'expérience des autres. Et, même si je disais qu'il est important de s'ouvrir à tous les secteurs, là, l'intérêt change. Je suis dans l'absolu contre les *benchmarks* dans le même secteur, vu qu'on fait tous le même métier à peu près de la même manière. Donc en général cela ne nous apporte pas grand-chose. Mais, dans le domaine de la RSE, comme ce sont des sujets quand même relativement nouveaux, en tout cas au sein des dirigeants — parce que le mouvement RSE est quand même né dès les années 80 du siècle

dernier, donc ce n'est pas totalement nouveau — cet échange nous a permis de voir des champs d'application totalement nouveaux. En ce moment, on commence à parler de la trace numérique. Je prends souvent cette anecdote : on se plaint tous d'avoir trop de mails, d'avoir des mails dirigés à trop de personnes — c'est le fameux copie, sans compter les copies cachées du mail adressé à 25 personnes pour être sûr que personne ne réagisse vraiment. Mais un mail envoyé à une personne, c'est l'équivalent d'une consommation d'une ampoule pendant une heure. Donc quand on met 25 personnes en copie, c'est 25 heures, sans compter bien évidemment le stockage des données, etc. Même là-dessus en fait, on a un rôle à jouer et c'est en échangeant des expériences, des bonnes pratiques avec d'autres personnes qu'on se rend compte de l'énormité du chantier, qui est plus qu'intéressant et plus qu'engageant.

---

**L'innovation ne se décrète pas, la curiosité non plus.**

**HC :** Vous avez parlé de *benchmark*. Cela fait-il partie de l'anti-curiosité de *benchmarker* ?

86

**J-FR :** Vous connaissez cette phrase « Quand je me regarde, je me désole ; quand je me compare, je me console ». *A priori*, avec un *benchmark*, on arrive toujours à se consoler ! C'est pour cela que je préfère élargir un petit peu. Je ne dis pas que ce n'est pas nécessaire mais, aujourd'hui, l'information est telle qu'un assureur ressemble à un autre assureur, un vendeur de voiture ressemble à un autre vendeur de voitures. Donc ce qui fait la différence, à la limite, c'est l'engagement des salariés. C'est cela qui va véritablement permettre à une entreprise de sur-performer par rapport à une autre. Aujourd'hui, dans l'assurance, il y a encore beaucoup de choses à inventer, j'en suis certain, mais le métier de base, tout le monde sait le faire, donc tout le monde sait l'appliquer. Se comparer à un autre assureur ne représente que peu d'intérêt.

**HC :** Vous avez cité deux freins à la curiosité : un frein extérieur, c'est-à-dire se comparer avec ses semblables, ce qui n'a pas grand intérêt, comme vous le disiez, et un frein interne qui serait en quelque sorte le manque de confiance au sein de l'entreprise ?

**J-FR :** C'est très, très important. Souvent on entend un dirigeant dire à ses équipes « Soyez innovants ! » Moi, je ne sais pas comment c'est ! En tout cas, pas si à de 8h30 à 9h30, j'ai telle réunion, après je dois remplir tels indicateurs pour mes KPI, etc. Non, l'innovation ne se décrète pas, la curiosité non plus. En revanche, il faut pouvoir leur aménager du temps pour le faire et cela se fait par la confiance. Quand on a quelqu'un qui s'intéresse à un sujet qui n'est pas immédiatement en relation avec sa fiche de poste, on lui accorde cette confiance de se dire qu'il va en sortir une expé-



rience personnelle qui servira l'entreprise et c'est très important, on a besoin de ces respirations.

Le meilleur exemple, en ce moment, ce sont toutes les entreprises qui discutent entre elles sur le télétravail et sont en train de se dire que ce qui leur manque le plus en fait, c'est l'informel — la fameuse pause à la machine à café dans le meilleur des cas, la pause clope dans le pire des cas — qui nourrit l'entreprise. On s'est tous très vite rendu compte que ces pauses, contre lesquelles on pestait, quand elles n'ont plus existé — c'est souvent le cas, remarquez — on s'est rendu compte qu'elles nous manquaient énormément et qu'elles manquaient à la créativité d'un groupe ou d'une entreprise. On est tous en recherche de savoir comment recréer cela et c'est compliqué parce qu'ici, la technologie ne nous aide pas beaucoup. Donc, il faut s'accorder le temps de s'inspirer d'autres choses et cela prend du temps ; je ne dis pas que cela prend quatre jours par semaine non plus, mais cela ne peut se faire que s'il y a de la confiance.

**HC :** Dernière question, Jean-François, qui n'est pas sans rapport avec la notion de confiance. Je l'évoquais en vous présentant en introduction, KLESIA est devenue entreprise à mission en 2020. Ce changement de statut concourt-il à cette ouverture que vous prônez ?

**J-FR :** Totalemment ! On parlait de KPI tout à l'heure, la RSE est une démarche volontaire sur laquelle on fait des rapports, mais on connaît tous les questions posées sur le *greenwashing*. Ce sont des vraies questions, il ne faut pas se cacher derrière son petit doigt non plus. L'entreprise à mission nous permet donc de faire

87

**Il faut faire ce qu'on dit et le prouver, voir le re-prouver, voire le re-re-prouver.**

rentrer dans nos statuts non seulement une raison d'être — et là, c'est même plus le côté communiquant qui parle — mais surtout des objectifs statutaires qui sont opposables et transparents. Or, je crois qu'on a tous conscience

qu'aujourd'hui, le « Vivons heureux, vivons cachés » n'existe plus. Il faut faire ce qu'on dit et le prouver, voir le re-prouver, voire le re-re-prouver. L'entreprise à mission est pour nous un moyen de faire en toute transparence. Je pense qu'aujourd'hui on n'est qu'au début de la transparence exigée par les consommateurs, les sociétés, les clients, les salariés eux-mêmes. C'est une véritable lame de fond qui arrive, et c'est une bonne lame de fond et il faut donc s'équiper pour. KLESIA a fait le choix de devenir entreprise à mission.

Aujourd'hui, il y a encore très peu d'entreprises à mission : au dernier décompte, à peu près 300. Et ce qui est le plus étonnant, c'est que 75% d'entre elles sont des PME. Les PME ont bien com-

pris que c'était un moyen également de donner du sens à leurs salariés, de se développer. Pour l'instant, ce n'est pas vraiment un avantage concurrentiel. Il ne faut pas se mentir, vous n'allez pas acheter telle assurance par rapport à telle assurance ou telle voiture par rapport à telle autre parce que l'entreprise s'est déclarée entreprise à mission, même si elle a mis ses objectifs dans ses statuts. En revanche, elle est véritablement porteuse de sens pour les salariés et, pour une fois, je pense qu'à terme, on va voir les grandes entreprises qui vont imiter les petites alors qu'en général le mouvement est plutôt descendant.

C'est vrai que l'entreprise à mission, c'est beaucoup de devoirs. C'est opposable, et de temps en temps, on est d'accord pour se lancer dans la démarche mais on n'a pas forcément envie d'aller jusqu'au bout. Je sais que beaucoup d'entreprises y réfléchissent et c'est normal, il faut prendre le temps de réfléchir parce que c'est très engageant. Il n'y a rien de pire que de rentrer dans un statut d'entreprise à mission sans savoir exactement ce qu'il implique. Mais cela a été notre choix et cela fait maintenant deux ans qu'on a inscrit effectivement notre raison d'être dans nos statuts, depuis juin 2020<sup>59</sup>. On apprend en marchant, parce que la législation apprend en marchant aussi, mais cela nourrit énormément et, au moment où l'on parle beaucoup d'actionnaires et de conseil d'administration, c'est aussi un moyen d'accrocher à la gouvernance. On se rend compte que les gouvernances sont très impliquées dans tout ce domaine puisqu'elles sont en charge, entre autres, de rendre compte sur ces objectifs statutaires que l'on s'auto-impose, mais qui se doivent d'être ambitieux, sinon cela n'a aucun sens. Donc c'est le moyen qu'on a choisi. Ce n'est certainement pas le seul. J'espère qu'il se développera mais il y a d'autres moyens pour arriver au même point.

88

**HC :** Merci Jean-François !

*Entretien réalisé en février 2022*

---

59. La raison d'être de KLESIA est « Être un assureur d'intérêt général, c'est garantir un avenir serein et contribuer à la qualité de vie pour tous. »  
Sa mission est de « Protéger en apportant des solutions de prévention, d'assurance de personnes et de services, simples, innovantes, solidaires et durables, adaptées à vos besoins et à ceux de vos proches, tout au long de la vie. »





**Bayou, Louisiane, Etats-Unis**  
@ Thierry Suzan

« Le bruissement des forêts agite l'air comme les vibrations de la lyre. »

# La curiosité de construire son propre modèle

Olivier Theulle, Fnac Darty

**Guillaume Azéma** : Olivier Theulle a démarré sa carrière en tant que consultant, puis il a dirigé plusieurs entreprises dont une dans le domaine de la logistique, ce qui l'a naturellement amené vers le secteur de la distribution et notamment le groupe FNAC, devenu depuis Fnac Darty dont il a été le responsable des opérations et, aujourd'hui, le directeur e-commerce et *digital officer*.

Même question qu'avec nos différents invités : pour vous, que vaut la notion d'entreprise curieuse ?



**Olivier Theulle** : Entreprise curieuse, dans un premier temps, assez naturellement cela renvoie à une entreprise qui apprend, qui innove, qui explore de nouveaux métiers, de nouveaux marchés dans son environnement autour d'elle.

**GA** : Et chez Fnac Darty plus particulièrement quand on parle d'innovation ? Le secteur a été soumis à pas mal de bouleversements au cours des dernières années ?

**OT** : Ce que cela m'évoque assez directement, c'est cette révolution du commerce électronique que nous avons connue depuis, on va dire, grosso modo une vingtaine d'années. Avec la part de l'activité digitale d'un groupe comme Fnac Darty qui passe, grosso modo, en quinze ans de 5% du chiffre d'affaires à près de 30% du chiffre d'affaires. Cela représente une transformation majeure, des impacts sur quasiment la totalité des métiers du groupe. Des pans entiers qui doivent se réinventer. Je pense à la logistique : avant vous faisiez fondamentalement des opérations logistiques pour réassortir, réapprovisionner vos magasins — donc, en gros, vous triiez, vous mettiez à disposition des palettes — et puis, là, il faut faire des colis unitaires ; ces colis unitaires, il faut les livrer parfois en magasin, parfois au domicile des clients. Cela veut dire

que vous allez reconfigurer toutes vos activités logistiques ; vous allez devoir vous mettre à avoir une activité de livraison du dernier kilomètre. C'est un pan entier de ce métier industriel qui est transformé. De la même façon, votre service client, là où avant il passait intégralement par le magasin — les gens venaient en magasin pour poser une question — là, ils vont commencer à vous solliciter par téléphone, certains sur les réseaux sociaux, etc. Cela crée des nouveaux métiers. Et pour votre personnel historique, le cœur de votre activité que sont les vendeurs, les équipes en magasin, c'est aussi un challenge, un changement considérable puisqu'ils sont confrontés à des clients avec un niveau d'information très important, qui ont été regarder sur internet, qui disent « Mais regardez sur mon téléphone il y a un prix différent », etc. C'est aussi pour eux un challenge très important qui les conduit aussi à réinventer leur métier.

**GA :** Cela veut-il dire que l'entreprise peut être innovante ou curieuse à partir du moment où elle est challengée, où elle est mise sous pression — enfin je parle en général, pas que Fnac Darty — ou peut-elle l'être de manière autonome ou est-ce plus facile parce qu'on est poussé quelque part, obligé ?

**OT :** C'est une excellente question, c'est le vaste débat, c'est l'œuf et la poule ! Dans notre cas, on a été vraiment confronté à un challenge extrêmement fort puisqu'en gros, on était agressé par des GAFA ou des concurrents américains extrêmement puissants qui ont amené des niveaux de service, par exemple la gratuité de la livraison à domicile qu'ils sont capables de financer parce que pour eux, c'est un investissement d'offrir la livraison à tout le monde et ils n'ont pas la même réalité économique (ils sont dans une logique de prise de marché). Ils ont donc amené cette disruption sur le commerce électronique et on a forcément dû réagir. La curiosité s'est traduite d'une façon différente, distinctive, différenciante de réinvention du commerce électronique. On n'a pas fait la même chose qu'Amazon pour ne pas les citer ; on ne fait pas la même chose qu'Alibaba. On a réinventé un modèle de commerce qui est un modèle de commerce distinctif, qui allie le magasin et l'internet, qui est devenu ce qu'on appelle un modèle omnicanal. Et aujourd'hui, environ 50 % de notre chiffre d'affaires sur internet est un chiffre d'affaires en lien hyper fort avec le magasin : j'ai acheté sur internet mais je suis venu retirer en magasin ou finalement c'est un achat internet que j'ai fait avec le vendeur quand j'étais en magasin, pour lequel il m'a conseillé, il m'a dit « Finalement c'est ce produit-là dont vous auriez besoin et je ne l'ai directement en stock aujourd'hui, mais je vais le com-

93

La curiosité s'est traduite d'une façon différente, distinctive, différenciante de réinvention du commerce électronique.

mander, je vais le faire venir ou je vous l'enverrai chez vous ». Donc on a 50 % de l'activité digitale qui est omnicanal, en lien avec le magasin. On a donc été curieux au sens où on a fait évoluer, inventer le modèle du commerce électronique en jouant sur nos forces : notre réseau de magasins — cette présence à travers le territoire — et puis surtout la formidable compétence de toutes nos équipes sur le terrain qui sont capables d'aider et de vous apporter un conseil vraiment unique.

**GA :** Vous êtes aussi allés chercher ces compétences chercher à l'extérieur d'une certaine façon en vous rapprochant Fnac et Darty, en mettant ces deux enseignes dans un même groupe. Pouvez-vous nous dire quel était le contexte ou l'intérêt, mais surtout en quoi la curiosité a été décisive pour ce rapprochement et ce qu'elle a apporté de mieux ?

**OT :** La Fnac et Darty sont deux marques iconiques en France qui ont été créées à peu près au même moment, qui ont une entité bien à elles, bien marquée et qui évoluent dans des territoires assez connexes. Ces deux entreprises avaient commencé leur révolution omnicanale, le passage au commerce électronique — ce passage dont je vous ai parlé juste avant — et, pour autant, étaient quand même confrontées effectivement à un marché difficile, ce marché challengé par les nouveaux acteurs dont nous avons parlé. Il y avait donc un sens très important à les rapprocher pour leur donner une meilleure assise dans la distribution ; la part de marché, l'effet de taille est très important et donc c'est cela qui est le rationnel un peu stratégique du rapprochement. Là, la curiosité, l'innovation, cela a été de développer un modèle également assez unique où on a laissé le *front office*, c'est-à-dire ce que voit le client, indépendant (vous êtes toujours client Darty, vous êtes toujours client Fnac et, pour vous, cela ne change pas), on garde le meilleur de ce qui existe et, pour autant, on a rapproché ce que vous ne voyez pas, tous les *back-offices*<sup>60</sup>. On a rapproché la logistique, les systèmes d'information, les services centraux et on a ajouté les savoir-faire des uns et des autres. On a rajouté le savoir-faire du SAV Darty et maintenant les clients de Fnac peuvent en profiter ; on a rajouté des savoir-faire logistiques de l'entreprise pour l'autre, etc. On a donc créé une valeur additionnelle par l'addition de ces sa-

**On a créé une valeur additionnelle par l'addition de ces savoir-faire et, finalement, est en train d'intervenir la création d'une culture commune qui va prendre le meilleur des deux pour en créer une nouvelle.**

60. Le *back-office* (également nommé service d'appui ou post-marché) est constitué de l'ensemble des activités d'administration, de contrôle et de supports d'une entreprise.



voir-faire et, finalement, est en train d'intervenir la création d'une culture commune qui va prendre le meilleur des deux pour en créer une nouvelle.

**GA :** Rapproche-t-on facilement la logistique d'un magasin de culture, de livres, de DVD et un magasin qui vend des machines à laver ? On n'imagine pas que c'est exactement la même logistique, donc comment avez-vous réussi ce rapprochement-là ?

**OT :** Non, vous avez raison, on ne rapproche pas la logistique des livres, des machines à laver et cela n'a pas de sens. En revanche, il y a des territoires communs. En gros, il y a trois grandes familles de produits : les produits éditoriaux, les produits techniques qui vont, on va dire, de l'iPhone, l'ordinateur, etc. et puis après les très gros produits (les appareils ménagers, les télévisions). Le gros du rapprochement a porté sur la famille des produits techniques, les produits qui sont commercialisés dans les deux enseignes. C'est donc là où on a pu mettre en œuvre des synergies, dont la logistique. En revanche, le réseau de livraison à domicile et d'installation des machines à laver — qui est une des forces historiques extrêmement unique de Darty — il a pu être mis à la disposition des clients Fnac quand ils achètent des télévisions. Il y a énormément de ventes de produits éditoriaux sur fnac.com et un des bénéfices très important de la fusion est qu'on a offert la possibilité aux clients de venir retirer leurs commandes Fnac.com — souvent des livres, mais pas seulement — dans les Darty, ce qui était une façon de rajouter des points de proximité pour les clients de fnac.com puisqu'il y a plus de 400 magasins Darty à travers le territoire. C'était aussi un service additionnel ou une proximité additionnelle pour le client de Fnac et également un bénéfice pour Darty puisque qu'on a fait connaître des magasins aux clients Fnac et donc « Ah, tiens, il y avait un Darty ! Ah tiens il y a une opération intéressante sur les machines à laver ! ». C'est donc une façon de créer une circulation entre les deux.

95

**GA :** Quand on a évoqué ce thème, quand je vous ai proposé de participer à ce podcast, vous m'avez aussi dit que la curiosité peut être un vilain défaut.

La curiosité, c'est un peu comme le cholestérol, il y a le bon et le mauvais !

**OT :** La curiosité, c'est un peu comme le cholestérol, il y a le bon et le mauvais ! On vit dans un monde aujourd'hui où il y a un certain nombre d'entreprises hyper puissantes — pour ne pas les citer chinoises ou américaines — qui aspirent vos données ; on a l'impression qu'ils en savent plus sur vous que quiconque. Nous, on se

doit et on s'est donné cette mission d'offrir un choix éclairé et d'aider à une consommation durable. On veut offrir une alternative à nos clients qui est non seulement le meilleur du digital, mais éga-

lement le meilleur du digital et de l'humain. Donc inventer un modèle de commerce dans lequel vous aurez les outils digitaux, vous aurez tout un tas de possibilités digitales, notamment offertes par ce qu'on fait dans le cadre de la fusion, mais en s'appuyant sur la formidable compétence de nos collaborateurs, que ce soit les vendeurs qui sont les experts de la culture, des produits techniques, des produits blancs qui sont dans nos magasins Fnac et dans nos magasins Darty, que ce soit nous experts en SAV qui sont capables de répondre à toutes les questions que vous pouvez avoir sur les différents produits; donc offrir cette combinaison entre ce savoir-faire humain et le digital. Il y a d'ailleurs une innovation récente qui est, je trouve, très emblématique de cela, ce qu'on appelle la visio vendeur, c'est-à-dire la possibilité quand vous venez sur nos sites de rentrer en contact en visio avec un vendeur. C'est le vendeur disponible, dans la catégorie qui vous intéresse, au moment où vous vous connectez et vous allez pouvoir rentrer dans un dialogue avec le vendeur. Et cela, on l'a fait passer à l'échelle. Il y a déjà eu des milliers de conversations, des milliers de transactions qui se sont passées de cette façon-là. Ce n'est donc pas une initiative anecdotique, c'est une initiative qui est maintenant totalement déployée dans le réseau et qui montre des résultats excellents en termes de satisfaction des clients parce qu'ils sont capables d'avoir un dialogue extrêmement approfondi avec le vendeur en magasin qui peut leur illustrer en montrant « voilà, ce qui est important sur cette machine, c'est de regarder ici ou ici , etc. » et pour le distributeur que nous sommes, cela donne des très bons résultats commerciaux également.

**Offrir cette combinaison entre ce savoir-faire humain et le digital.**

96

**GA :** Vous vous appuyez sur les forces historiques de conseil clients, de spécialistes sur le produit mais dans un univers omnicanal et ainsi vous redonnez aux clients, même à distance, la même valeur que s'ils étaient en magasin ou une expérience quasi similaire ?

**OT :** Je me permets de réagir. Je pense que ce n'est pas une expérience similaire, c'est une nouvelle expérience, une nouvelle palette. On vit en ce moment des semaines ou des mois compliqués où on n'a pas forcément le loisir de se déplacer facilement avec un certain nombre de contraintes, des jauges, des limitations. Là, on invente un nouveau service où vous avez la capacité de parler avec un des meilleurs experts, où qu'il soit en France parce que même si vous pouvez vous rendre dans votre magasin directement, là vous aurez aussi le meilleur expert, y compris sur des questions très pointues, on fait appel à la communauté. Donc si vous voulez vraiment avoir une discussion très pointue sur la photo, sur un sujet technique particulier, vous aurez cette compétence

dans notre réseau.

**GA :** Si je résume, pour vous, la curiosité n'est pas prendre de l'information du client sans lui dire et lui pousser des choix tout faits sans le laisser réfléchir ; c'est plutôt l'accompagner en le connaissant bien — peut-être aussi quand même un peu au travers de son information, de sa *data* — mais aussi en lui fournissant le service et la valeur ajoutée qui est celle de Fnac Darty maintenant en termes de conseils pour l'aider à prendre une décision, peut-être l'aider à réfléchir ou à être curieux par lui-même en fait ?

**OT :** Une campagne importante de la Fnac il y a quelques années était « Il est bon d'être curieux ». On veut pousser cette idée-là, on veut l'ouvrir vers toutes les cultures. Sur un certain nombre de plateformes numériques, le client est toujours dans un entonnoir avec des algorithmes qui prémâchent et poussent des choses très largement prédéfinies ; à la Fnac en particulier, il a l'opportunité de s'ouvrir à d'autres cultures, d'autres produits. Il y a un certain nombre d'événements culturels du numérique qui ont lieu de façon très régulière et on avait donc cette ambition de l'ouvrir à des choses auxquelles il n'aurait pas forcément pensé spontanément, et l'ouvrir aussi à des contenus qui sont pas ceux qui sont préformatés par les algorithmes.

**GA :** Dans les slogans, j'avais fait une petite recherche, j'avais trouvé « Agitateur depuis 1954 ». **97**

**OT :** Il y a aussi agitateur.

**GA :** Agitateur, cela rejoint bien le thème de la curiosité. Merci beaucoup Olivier et à très bientôt !

*Enregistrement réalisé en janvier 2022*



THIERRYSUZAN PHOTOGRAPHY

## **Himbas, Kaokoland, Namibie**

@ Thierry Suzan

« Vivre dans un monde qui ignore toute entrave à la liberté. »

# La curiosité d'horizons nouveaux

Mouna Aoun, KissKissBankBank & Co

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



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

entreprise à impact.

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

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

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

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

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

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

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

101

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

**HC :** Et la sienne !

**MA :** Et la sienne !

---

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



**Léopard, Zambie**  
@ Thierry Suzan

« Le vent trahit indifféremment le prédateur et la proie. »

# La curiosité d'écouter ses communautés

Alexandra Boulin, Doctolib

**Guillaume Azéma** : Alexandra a une carrière surprenante. Avant d'être chez Doctolib, elle travaillait dans les fusions acquisitions, puis le *consulting* chez BNP Paribas. Elle a changé de voie pour rejoindre Doctolib où elle a occupé quatre postes en moins de sept ans : *account manager*<sup>63</sup>, puis directrice *Sales*<sup>64</sup>, elle est devenue *chief of staff*<sup>65</sup> du CEO<sup>66</sup> et gère depuis deux ans la communication globale de Doctolib – plein de beaux métiers. À noter qu'Alexandra intervient également comme professeur à HEC, ce qui complète cet incroyable tableau de femme curieuse et dynamique, vous allez vous en apercevoir. Bonjour Alexandra ! Première question : que vous évoque l'entreprise curieuse ?

106



**Alexandra Boulin** : D'abord, Guillaume, merci beaucoup de m'inviter à ce podcast. J'étais très flattée d'être invitée, donc merci.

L'entreprise curieuse, pour moi, qu'est-ce que cela veut dire ? C'est une entreprise où on peut être curieux. C'est donc d'abord une entreprise où on peut poser des questions. Ce n'est pas évident dans une entreprise d'avoir le milieu, en tout cas la bienveillance de poser des questions et de ne pas avoir peur de poser une mauvaise question – parce qu'il n'y a pas de mauvaise question, on le sait

tous – mais finalement on se retient beaucoup ; c'est un peu culturellement français. En tout cas, la curiosité en entreprise, pour moi, est d'avoir une entreprise bienveillante qui permet de pouvoir poser des questions. Et puis c'est vraiment une entreprise où on peut bouger, où on peut s'intéresser à différents métiers, on peut s'intéresser à différents sujets sans être mis dans une case et une étiquette pour la fin de la carrière dans cette entreprise. C'est

63. *L'account manager* est un chargé / responsable de clientèle qui gère un portefeuille de clients.

64. *Sales* : ventes.

65. *Chief of staff* : Directrice de cabinet.

66. CEO pour *Chief Executive Officer* se traduit en français par directeur général.

d'ailleurs quelque chose que j'ai pu avoir la chance de développer chez Doctolib – on y reviendra peut-être – mais c'est vrai que Doctolib m'a vraiment permis de déployer ma curiosité en tout cas.

**GA :** On va reparler de Doctolib dans un instant. D'abord pouvez-vous me parler de votre parcours et de ses jalons différents, mais néanmoins très intéressants.

**AB :** J'ai commencé il y a quelques années maintenant – pas tellement longtemps, il y a une dizaine d'années – chez BNP Paribas en M&A<sup>67</sup>. Un premier boulot, on ne connaît pas mais c'était très intéressant. Je voulais ensuite voir autre chose et je me suis tournée vers le conseil en stratégie pour la banque d'investissement. Je ne connaissais pas grand chose à la banque d'investissement parce qu'en M&A, j'avais plutôt travaillé sur l'énergie ; donc trois ans à découvrir les problématiques de la banque d'investissement, du financement structuré<sup>68</sup>, pleins de sujets très divers et très intéressants. Mais au bout de cinq ans, j'ai voulu avoir un métier qui me ressemblait un peu plus ou, en tout cas, plus tourné vers l'impact sur la société. J'avais aussi envie de comprendre à 100% ce que je faisais et, en banque d'affaires, j'avais parfois atteint mes limites et je ne voyais pas à 100% les tenants et aboutissants de certains produits bancaires ; donc cela n'allait pas, j'étais assez frustrée. Je me suis tournée vers un secteur que je comprenais parce que je le vivais, la santé – mais pas plus que n'importe quel Français – mais surtout vers Doctolib qui, à l'époque, n'était pas très connu mais dont la parole et la vision des fondateurs<sup>69</sup> m'inspiraient. Je me suis donc jetée dans le bain de la start-up à une époque où ce n'était pas encore très, très connu mais cela m'allait ; je voulais découvrir un nouveau truc. Là, nouveau champ d'action parce que j'étais *sales*, commerciale auprès des grands comptes. J'ai en quelque sorte ouvert le marché de la prise de rendez-vous en ligne pour les hôpitaux. J'ai fait cela trois ans.

Avoir une entreprise  
bienveillante qui  
permet de pouvoir  
poser des questions.

107

Au bout de trois ans, je commençais un peu à m'embêter, je voulais voir encore autre chose. J'ai pris une création de poste auprès du PDG de Doctolib – donc Stanislas Niox-Chateau – je suis devenue sa directrice de cabinet / *chief of staff* / bras droit (il y a plein

67. M&A (*Mergers & Acquisitions*) ou Fusions-Acquisitions en français.

68. Le financement structuré consiste à regrouper des actifs, puis à vendre à des investisseurs des titres financiers qui délivreront un rendement grâce aux flux de revenus générés par ces actifs sous-jacents.

69. Doctolib est créé en décembre 2013 par Stanislas Niox-Chateau, Jessy Bernal, Ivan Schneider et Steve Abou-Rjeily.

de noms différents). En tout cas, c'est un métier à multi-facettes, on apprend à la seconde, on apprend de la personne avec qui on travaille, on apprend de la boîte – j'avais une vision 360 de la boîte, donc c'était très différent. J'ai pris le poste quelques mois avant la crise Covid, c'était donc aussi au bon moment pour voir comment on peut aider le PDG à avoir le plus d'impact – c'est un peu cela mon mandat. Et, au bout de deux ans, par un concours de circonstances mais aussi par une demande de retrouver un périmètre qui était le mien, je me suis retrouvée à faire un métier que je n'avais jamais fait aussi avant, qui était la com', communication *corporate*<sup>70</sup> parce ce qu'on avait décidé de faire un peu de changement dans notre organisation, notamment vu la notoriété qu'on avait eue pendant cette période-là. Je suis donc devenue directrice de communication de

C'est un métier à multi-facettes, on apprend à la seconde, on apprend de la personne avec qui on travaille, on apprend de la boîte.

Doctolib France Allemagne Italie, communication et marque, poste que j'occupe encore aujourd'hui. Mais, pour tout dire, c'est un poste que j'ai pris par intérim parce que le sujet m'intéressait, parce qu'il y avait une opportunité mais on recrutait quelqu'un qui avait quand même 15 ans d'expérience et elle est arrivée. Je suis donc en transition et je vais probablement prendre un nouveau poste que je ne connaîtrais toujours par mais c'est cela qui m'intéresse.

108

**GA :** Il faut de la curiosité personnelle mais il faut aussi la curiosité de la part de la structure en elle-même pour ce type de parcours ?

**AB :** Ah, c'est sûr ! Même un petit peu de folie, je pense ! En réalité, l'organisation n'est pas folle. On ne donne pas ce genre d'opportunité à des gens qui ne veulent pas sortir de leur zone de confort parce que la réalité est qu'il faut sortir de sa zone de confort pour faire ce genre de chose. Et moi, c'est ce que j'aime en fait, j'aime être mise un peu en danger. Je sais pas si c'est là où je suis la meilleure ; en tout cas, c'est là où je m'amuse le plus. Je pense que c'est bien aussi de garder les pieds sur terre et le fait de recommencer pas forcément à 0 – parce que j'avais quand même mon expérience, ma maturité – mais changer demande toujours de remettre les mains dedans, de reprendre l'opérationnel, de faire soi-même pour comprendre parce qu'on ne peut pas comprendre si on manage de loin. On peut recommencer en managant, c'est-à-dire que j'ai pris un poste de manager mais c'est un manager opérationnel, c'est cela qui marche.

---

70. La communication *corporate* (ou communication institutionnelle) définit la communication faite pour promouvoir l'image d'une entreprise en interne et en externe.

**GA :** C'est donc acquérir la technique pour mieux manager demain ?

**AB :** Oui et je pense que ce qui est aussi intéressant et ce que permet Doctolib. J'ai demandé à quelqu'un dans mon entourage — on a un système qui dit « N'hésitez pas à demander dans votre entourage », donc le manager-managé ou des pairs, un 360, c'est-à-dire un retour sur votre performance, une manière de manager, sur la manière d'être managé ou des collaborateurs — un des retours que j'ai eu d'un pair, son axe d'amélioration était « *Il faudrait que tu arrêtes de changer tout le temps de poste parce qu'il faut que tu développes une expertise, tu vas avoir besoin de développer une expertise dans ta carrière.* » Je pense honnêtement que c'est intéressant mais je pense que cela ne me correspond pas. L'expertise du couteau suisse, savoir changer, savoir se réinventer, en tout cas l'expertise sectorielle ou, je dirais, trop niche, ce n'est pas pour moi mais c'est pour plein d'autres gens et, moi, je m'appuie sur des experts pour pouvoir faire ce que je fais. Donc en fait, heureusement qu'il y a les deux dans ce monde pour que cela avance.

**GA :** Je partage le point de vue et les gens qui nous écoutent aussi, j'en suis sûr. J'aimerais parler de Doctolib. L'entreprise est encore jeune, certainement propice à la curiosité. Y a-t-il des actions concrètes mises en œuvre pour justement générer plus de curiosité ? 109

**AB :** La jeunesse de l'entreprise est effectivement un point et implique énormément de choses. Cela implique qu'on a des gens jeunes, qui donc grandissent et qui, au travers de leurs expériences, vont commencer à avoir des appétences et des volontés auxquelles Doctolib veut répondre parce que notre objectif est de faire grandir les gens et de les garder chez Doctolib. On pousse donc à la mobilité interne, en tout cas on essaie d'écouter cette curiosité et d'y répondre au travers de la mobilité interne. On y répond et, surtout aussi, on la nourrit, on l'encourage énormément, partout dans la maison, dans nos programmes. Le *learn*<sup>71</sup> est un des piliers de Doctolib avec le Service, le Care (donc la bienveillance), Act (l'action), l'apprentissage / le *Learn, Enjoy* – on s'amuse aussi vraiment, ça fait plus de six ans que je m'amuse beaucoup – et la dernière lettre qui est la Structure. En tout cas,

**On essaie d'écouter cette curiosité et d'y répondre au travers de la mobilité interne. On y répond et, surtout aussi, on la nourrit, on l'encourage énormément.**

71. *Learn* : apprendre.

sur la *learn*, on a une cinquantaine de personnes dédiées à développer, à faire développer les Doctolibers à la fois dans les équipes *people* – donc les équipes RH – et au sein même des équipes opérationnelles avec des référents *learn* dans toutes les grosses équipes. C'est marrant parce que depuis qu'on s'est parlé, depuis un mois, on repousse cela avec ce qu'on appelle le « *new deal* du *learn* » : on essaie d'aller un peu plus loin encore pour permettre aux gens chez Doctolib d'avoir du temps d'apprendre. Cela veut dire des demi-journées dédiées dans la *roadmap*<sup>72</sup> du trimestre et les managers le savent. C'est vrai que c'est une des particularités de Doctolib de pousser autant l'apprentissage, et donc la curiosité.

**GA :** D'où vient cette conviction à votre avis ?

**AB :** Il<sup>73</sup> a un *moto* qui est « *Apprendre trois choses par jour* » – tous les jours, on doit tous apprendre trois choses.

**GA :** C'est un bel objectif !

**AB :** Je pense que cela lui vient en partie de son passé de sportif de haut niveau<sup>74</sup> où le travail, en tout cas la réussite est le fruit du travail et non de la chance. Il y a donc dans le travail une vraie notion d'apprendre. Je ne peux parler à sa place, je n'en sais rien, mais j'imagine qu'au tennis, c'est apprendre les meilleurs coups, un meilleur revers, un meilleur service. Je pense que l'apprentissage lui vient de ce passé-là et la curiosité, c'est sa personnalité. Il s'intéresse à tout, il prend n'importe quel poste et cela lui va. Franchement c'est quelqu'un qui aime découvrir de nouvelles choses, qui aime rencontrer des personnes qui vont lui apprendre de nouvelles choses et c'est donc sa vision d'une entreprise.

110

Doctolib a trois missions : la première est d'apporter une meilleure qualité de vie aux professionnels de santé ; la deuxième est un accès plus rapide et égal pour tous à la santé et le troisième est de créer une entreprise avec des gens qui partagent des valeurs humanistes et qui ont un ADN d'entrepreneur avec, bien sûr, la volonté d'avoir un impact positif sur la société. Il faut de la curiosité dans l'entrepreneuriat parce que l'entrepreneuriat est en fait de challenger le *statu quo*, c'est la base. Et donc, cet ADN d'entrepreneur, on est tous poussé à l'être chez Doctolib. Souvent, dès le recrutement, on voit qui a cette appétence à voir comment on peut faire mieux et différemment sur tout.

**GA :** J'aimerais parler un petit peu du Covid. Pour beaucoup d'entreprises, les crises – et celle-ci en particulier – sont des détona-

---

72. *Roadmap* : feuille de route.

73. Stanislas Niox-Chateau, PDG de Doctolib.

74. Fabien Trécourt, « Stanislas Niox-Chateau : du tennis de haut niveau à Doctolib », capital.fr, 10 juillet 2018.



teurs de curiosité, d'innovation. Comment l'avez-vous vécue chez Doctolib ?

**AB :** Le premier point, c'est que la raison pour laquelle on a pu se mettre aussi vite au service des Français et des Allemands aussi sur ce sujet, c'est que c'était très très proche, voire c'était ce qu'on faisait depuis six ans à l'époque, c'est-à-dire permettre à des patients d'accéder à un soin le plus facilement possible et aider les professionnels de santé à avoir une vie plus agréable, plus facile en limitant les charges administratives, notamment en leur permettant d'avoir une meilleure coordination entre pairs, etc. En fait, le Covid a juste exacerbé tout cela mais c'était déjà notre métier. Une des manières dont on a pu exercer notre curiosité est notamment sur la place qu'on avait de pouvoir à la fois avoir la vision de ce qui se passait dans la gestion du Covid en France et en Allemagne. C'était intéressant d'avoir cette capacité de voir deux façons de fonctionner différemment. Concernant la vaccination, la France avait fait le choix des vaccino-dromes là où l'Allemagne s'est plutôt reposé sur la médecine de ville. Mais c'était la curiosité sur l'actualité. Il y avait de la curiosité aussi de se dire « OK, là, les gens ne fonctionnent plus du tout pareil ». Le 15 mars [2020], le Président Macron a dit « *C'est la guerre. Plus personne ne sort. Même la continuité des soins, on arrête tout.* » **111** Cela nous a intrigué puisqu'en fait le soin est toujours là, on a toujours besoin d'être soigné. On a donc fait quelque chose qu'on n'avait jamais fait auparavant : on a lancé une campagne avec un hashtag qui était #SoignezVous avec l'équivalent allemand – je suis incapable de dire l'équivalent en allemand mais cela voulait dire la même chose en plus long bien sûr [rires]. L'idée était de donner la parole aux professionnels de santé. On les a donc enregistrés, on a fait les vidéos où eux disaient « *Soignez-vous ! Venez nous voir, bien sûr dans le respect des gestes-barrières, mais venez nous voir !* » Cela a eu un certain succès auprès des patients.

La curiosité, c'est aussi écouter les gens.

On a aussi pensé téléconsultation. Jusqu'à présent, on avait des consultants de Doctolib qui allaient voir les gens pour les aider à installer la téléconsultation. Au moment où plus personne ne pouvait sortir, la téléconsultation devait fonctionner beaucoup plus vite et beaucoup facilement. Donc on s'est dit pourquoi ne pas donner la main aux professionnels de santé pour installer eux-mêmes le logiciel de téléconsultation et c'est ce qu'on a fait. On a déployé en un week-end le service de *self-on-*

Le principe de la curiosité est de partir du fait que l'on ne sait pas.

*boarding*<sup>75</sup> de téléconsultation. Voilà c'est un peu comme cela que je traduirais la curiosité à ce moment-là. Les deux idées nous sont venues à l'esprit parce que l'on a des médecins avec qui on travaille – notre communauté de professionnels de santé – qui nous ont dit « On ne peut pas arrêter de soigner nos patients » ou qui nous ont dit « On a besoin de la téléconsultation tout de suite. » La curiosité, c'est aussi écouter les gens et c'est vraiment important. Je ne l'ai pas assez dit alors que je le pense profondément. Il faut savoir écouter et donc il faut faire la démarche d'aller vers les personnes et, ensuite, les écouter. On apprend beaucoup de choses et on en sort généralement grandi intellectuellement et cela donne aussi des idées. C'est parce qu'on a écouté notre communauté qu'on a eu ces idées-là.

**GA :** C'est une démarche volontariste, cela n'arrive pas de manière inconsciente ?

**AB :** C'est une démarche volontariste. La curiosité ne peut fonctionner que comme cela parce qu'en fait le principe de la curiosité est de partir du fait que l'on ne sait pas. Donc pour savoir, il faut écouter.

**GA :** Chez Doctolib, comment analysez-vous, quel regard portez-vous sur la curiosité dans le secteur de la santé ?

112

**AB :** On a une équipe dédiée à nous nourrir de tout ce qui se passe sur le secteur de la santé au sens très large – déjà pas uniquement en France, mais au niveau européen et mondial – mais au sens large également dans la mesure où cela va du logiciel médical aux applications de soins données au patient pour pouvoir être plus autonome sur sa santé. On a donc une équipe qui nous nourrit sur le principe d'apprendre trois choses par jour avec un petit message tous les jours avec trois informations. On a aussi des DoctoNews, des mails qu'on reçoit toutes les semaines. Je sais pas si c'est une revue de presse, mais presque, des événements importants en santé avec parfois des thématiques. Typiquement il y a dix jours, c'était la journée internationale de la confidentialité des données, on a eu une DoctoNews intégralement tournée sur ce sujet. C'est du *push*<sup>76</sup>, comme on dit, et cela nous demande aussi de prendre du temps de lire et ce qui est aussi pas mal. An début, on nous disait « En fait, vous nous envoyez beaucoup d'informations mais moi, ce qui m'intéresse "C'est *so what* ?<sup>77</sup>" Qu'est-ce que ça va changer pour moi en fait cette information ? » Ces DoctoNews sont donc maintenant en forme de paragraphes de

---

75. L'*onboarding* désigne le processus de guidage et d'accompagnement d'un utilisateur venant de télécharger une application.

76. Le *push* désigne la démarche qui consiste à livrer une information à un individu, sans que celui-ci ne soit contraint de devoir la chercher par ses propres moyens.

77. *So what* ? : Et alors ? en français.

*So What ?* qui expliquent ce que cela veut dire pour Doctolib, pour telle équipe que tels acteurs ont commencé à acquérir, à acheter des nouvelles boîtes, etc.

**GA :** Aller chercher des informations, mais aussi se poser des questions sur cette information ?

**AB :** Il faut mettre l'intelligence au service des informations qu'on nous donne.

**GA :** J'imagine aller chercher les médecins, les praticiens avec qui vous travaillez ?

**AB :** La communauté dont je parlais, on a plus de 300000 professionnels de santé qui contribuent. Cela va du médecin au dentiste, à des hospitaliers, il y a des secrétaires, des assistants dentaires ; c'est l'intégralité du monde du personnel de santé qui nous fait des retours ou des idées sur les services qu'on leur apporte.

**GA :** On sent qu'il y a un vrai sujet culturel autour de la curiosité qui se manifeste de différentes manières, qui vous fait voir au-delà du service proposé par la plateforme. Vous travaillez vos communautés, vous réfléchissez vos nouvelles propositions de valeur. Merci beaucoup Alexandra, à bientôt !



THEFRYSUZAN

**Bébés manchots royaux, Baie de St Andrews, Géorgie du Sud**  
@ Thierry Suzan

« Là-bas dans l'immensité blanche, la vie s'écoule comme une évidence éphémère. »

# La curiosité pour répondre aux défis de demain

Michaël Trabbia, Orange

**Hortense Chadapaux :** Bonjour Michaël ! Diplômé de l'École polytechnique et de Telecom Paris et titulaire d'un DEA d'économie industrielle, vous avez rejoint Orange en 2011 et en êtes aujourd'hui le Chief Technology and Innovation Officer au niveau du groupe. Qu'évoque pour vous le thème de curiosité appliquée à l'entreprise ?



**Michaël Trabbia :** Je trouve que la curiosité va assez bien avec l'entreprise parce que finalement la curiosité, c'est l'ouverture, l'ouverture au monde, l'ouverture aux autres, l'ouverture à d'autres manières de penser, c'est se poser la question « Qu'est-ce qui se passerait si ? ». Je crois qu'une entreprise ne peut pas survivre si elle n'est pas curieuse.

**HC :** Appliquée alors à votre domaine, qui est évidemment celui du secteur du numérique, y a-t-il une forme particulière de curiosité qui s'exprime pour une entreprise du numérique comme Orange ?

**MT :** Le numérique a cette particularité de reposer sur des cycles technologiques extrêmement rapides. Il suffit de se rendre compte qu'on a fêté l'an dernier les 30 ans du GSM. Il y a 30 ans le mobile n'existait pas. Donc cette curiosité est essentielle au numérique. On est passé de réseaux faits pour la communication téléphonique, on y a fait passer de l'internet ; on a par magie permis aux gens de téléphoner dans la rue avec des mobiles, on leur a donné l'internet sur le mobile. C'est grâce à cette curiosité finalement qu'on a fait toutes ces étapes et que tout un tas d'acteurs ont développé des services par-dessus : des plateformes pour accéder à de l'information, comme Wikipédia ; des plateformes d'échanges, d'économie collaborative – on a Vinted aujourd'hui qui permet d'échanger ses vêtements – pour mettre en place des logiques d'économie circulaire. À l'inverse, d'autres entreprises n'ayant pas eu cette

curiosité — ou pas suffisamment — en ont payé les conséquences et on voit que les acteurs ont radicalement changé. Kodak, peut-être, est un bon exemple d'un acteur qui n'a probablement pas été assez curieux pour voir l'évolution vers des technologies nouvelles qui pouvaient remplacer finalement le développement classique, ancien de la technologie argentique. BlackBerry, que tout le monde utilisait, que j'utilisais quand j'ai commencé à travailler, c'était très pratique pour envoyer des messages, des mails, on avait un clavier avec des lettres, c'était formidable. Mais ils n'ont pas vu le mouvement du *smartphone*. Donc je crois que dans le numérique, encore plus qu'ailleurs, une entreprise qui n'est pas curieuse peut très vite se retrouver au cimetière.

**HC :** Vous avez cité le cas Kodak, le cas BlackBerry. Ce manque de curiosité peut-il être associé à une peur du risque ? Vous dites « *ils n'ont pas vu* », mais n'ont-ils pas vu ou n'ont-ils pas voulu voir ?

**MT :** Ce n'est pas si simple d'être curieux. Une entreprise qui a développé une activité, qui a un *business*, qui a un chiffre d'affaires, qui a des clients, le plus naturel, c'est de continuer, c'est cela qui génère la valeur de l'entreprise. Quand Kodak était au plus haut de son développement économique, le marché était immense ; tout le monde, tous les foyers quasiment — en tout cas en Europe ou dans le monde occidental — avaient un appareil photo, développaient les pellicules. Et donc forcément cela peut faire peur de se dire que peut-être les choses vont changer. On peut donc avoir tendance à être dans une logique d'autruche en fait, qui est de dire « Non, non, notre marché est solide, notre technologie est la meilleure ; tout ça ne va pas arriver » et c'est humain, et encore plus pour les gens qui gèrent le *business* de manière opérationnelle.

117

On doit toujours avoir dans l'entreprise des têtes chercheuses, des esprits libres, des esprits curieux qui vont venir un peu challenger les équipes en place, les *process* en place, penser *out of the box*

Toujours avoir dans l'entreprise des têtes chercheuses, des esprits libres, des esprits curieux qui vont venir un peu challenger les équipes en place, les *process* en place, penser *out of the box*.

comme on dit parce que, finalement, si on ne le fait pas, soit on se disrute soi-même, soit on est disruté par d'autres. Je crois que ce sont les entreprises curieuses qui ont cette capacité à se disruter elles-mêmes pour évoluer. Netflix a commencé comme un service où on distribuait par la poste des films sous la forme de cassettes vidéo et aujourd'hui c'est un modèle complètement différent. Ils ont su prendre ce virage technologique, anticiper ces évolutions.

Et c'est grâce à cette capacité d'innovation, ces têtes chercheuses qui vont regarder au-delà du mode de fonctionnement actuel, au-delà des *process*, au-delà même parfois de ce que les clients nous disent à l'instant T. Quand on a inventé l'automobile, à l'époque, si on avait demandé aux clients ce qu'ils voulaient, ils auraient juste demandé des diligences plus rapides. Il faut aussi savoir prendre des risques, imaginer au-delà des frontières. Cela peut parfois paraître irréalisable, mais c'est parfois aussi comme cela qu'on trouve des innovations de rupture et qu'on arrive à changer complètement de paradigme.

**Savoir prendre des risques, imaginer au-delà des frontières.**

**HC :** Vous avez parlé d'esprits perturbateurs, un peu poil à gratter, des têtes chercheuses. Qui sont-elles au sein de l'entreprise ? Ce n'est pas évident d'aller voir un dirigeant en disant que son *business model* doit être totalement repensé, c'est même vertigineux. Tout le monde au sein de l'entreprise est-il capable de le faire ?

A-t-il la légitimité pour le faire ? Comment organise-t-on cette curiosité au niveau des équipes ?

118

**MT :** Déjà je crois qu'un bon dirigeant doit être absolument capable d'entendre un point de vue différent. Manager une équipe, c'est s'assurer d'une complémentarité, d'une diversité dans les profils mais aussi dans les points de vue. Si tout le monde est d'accord, si tout le monde est sur la même ligne, on n'est plus dans une entreprise, on est à l'armée et, en général, cela ne se passe pas bien. On a besoin d'avoir ces perturbateurs qui vont venir amener ces modes de pensée. Comment l'organise-t-on ?

Déjà dans le recrutement : on a besoin d'avoir des profils différents. Je crois qu'il faut surtout éviter de prendre le même type de formation, le même type de mode de pensée, on a besoin d'aller chercher des gens différents.

Ensuite il faut les mettre en confiance. Une culture d'entreprise où on a peur de s'exprimer parce qu'on se dit que ce n'est pas ça la ligne de l'entreprise, où on impose des dogmes, où on impose des tabous, c'est quelque chose de dramatique parce qu'effectivement, on va préférer continuer à aller dans le mur plutôt que de voir ce qui va nous arriver.

Mais cela ne veut pas dire qu'on va accepter toutes les idées, que toutes les initiatives, toutes les propositions des têtes chercheuses sont pertinentes. Il va falloir identifier, dans ces propositions, ce qui a du sens ; il va falloir creuser, il va falloir étayer, trouver des chiffres, des données, des *benchmarks* – c'est très important de regarder ce qui se fait ailleurs, ce qui se fait dans d'autres domaines. Il y a souvent, très souvent en réalité des précurseurs



et c'est important de voir ces précurseurs en train de monter ; ils sont peut-être tout petits. Quand Google a démarré, son moteur de recherche, ce n'était rien en réalité. Mais, petit à petit, cette question de la recherche allait devenir un élément critique de l'internet. Donc voilà : des profils différents, mettre en confiance et puis *benchmarker*, étayer les choses et ne pas lâcher l'idée qu'on ne va pas fonctionner dans cinq ans comme on fonctionne maintenant.

**HC :** Si on élargit aux parties prenantes extérieures à l'entreprise — vous avez évoqué les clients tout à l'heure avec l'exemple des diligences versus de la voiture, le fait qu'ils n'étaient pas forcément aptes à accepter les innovations. Retrouve-t-on cela aujourd'hui — enfin c'est une question plus rhétorique qu'autre chose puisqu'on voit avec la 5G, par exemple, on l'a vu avec le vaccin — comment lutte-t-on contre une forme de clientèle réfractaire si ce n'est au changement dans son ensemble, mais à certains points d'innovation ? Comment explique-t-on, déjà, cette difficulté d'accepter l'innovation telle qu'elle arrive ?

**MT :** Dans le changement d'une manière générale — on le vit aussi dans nos propres transformations dans l'entreprise — il faut toujours s'appuyer sur ceux qui en ont envie, sur ceux qui le portent plutôt que d'être bloqué par ceux qui le refusent, qui le rejettent. C'est vrai en entreprise, c'est vrai aussi avec les clients 119 quand on lance un nouveau produit. On l'a vu sur la 5G, on l'avait vu aussi quand le *smartphone* est apparu, quand Apple a lancé le *smartphone*, au début des gens disaient « Non, non, moi, je reste sur mon BlackBerry, qu'est-ce que c'est que ce machin ? Je n'en ai pas besoin ; internet je l'ai chez moi. » Mais il y avait aussi toute une frange d'*early adopters*<sup>78</sup> qui sont prompts à essayer des nouvelles choses, qui sont prompts à en parler autour d'eux. Je crois que c'est vraiment là-dessus qu'il faut s'appuyer parce que, finalement, des réfractaires, il y en aura toujours, sur toutes les technologies. C'est vrai des clients, c'est vrai aussi en entreprise — il ne faut pas se leurrer — et si on passe tout notre temps à essayer de convaincre les réfractaires, on n'y arrivera pas. Il faut s'appuyer sur ceux qui ont envie de faire bouger les choses. Après il faut convaincre la majorité qui est toujours un peu à se dire « Bon, pas tout de suite mais pourquoi pas ; je ne dis pas non » et ceux-là vont suivre après. C'est ceux-là qu'il faut convaincre en fait.

L'innovation, c'est utiliser des technologies pour améliorer la vie d'un utilisateur.

**HC :** À titre personnel, à la fois dans votre expérience et puis à

78. Un *early adopter* (primo adoptant en français) est un client précoce d'un produit ou d'une technologie.

la tête des équipes d'innovation et technologie d'Orange, comment cultivez-vous cette curiosité ? Comment engagez-vous vos équipes à cultiver la leur ?

**MT :** Ce n'est pas si simple de cultiver sa curiosité ! Cela implique parfois de se forcer à se dire que les technologies ne seront pas les mêmes dans cinq ans ; les *business models* ne seront pas les mêmes que ce qu'ils sont aujourd'hui. C'est très disruptif parce qu'on a tous nos certitudes, on a tous des technologies, on a tous les produits qu'on utilise. Pour cela, nous avons bien sûr, nous, des chercheurs qui vont avoir une activité multiple ; ce n'est pas que de la technologie. Nous avons aussi des équipes qui regardent les usages, qui regardent la partie sociologique, la partie acceptabilité parce que l'innovation, c'est un tout. L'innovation, c'est utiliser des technologies pour améliorer la vie d'un utilisateur.

Je crois qu'on doit aussi s'appuyer sur l'ADN des équipes. Chez nous, par exemple, on a un ADN très fortement ancré sur les enjeux environnementaux et les enjeux d'inclusion. C'est un moyen aussi d'innover, d'être curieux, de s'ouvrir à des nouvelles possibilités. Parfois on peut aussi utiliser quelques outils, quelques techniques, on peut faire des scénarios, on peut faire des *wargame*<sup>79</sup>, on peut forcer entre guillemets cette expression de créativité quand on fait un séminaire, quand on a des séances de brainstorm, etc. On a aussi cette capacité à amener collectivement cette disruption, à amener ces idées plus fortes qu'on ne peut le faire individuellement. Je crois beaucoup au collectif parce qu'en réalité l'intelligence se multiplie avec le collectif, c'est par l'addition d'idées, l'addition de « Et si ça se passait comme ça ? Et on pourrait faire si ? » qu'on arrive parfois à converger, à trouver des pistes d'innovation.

L'intelligence se multiplie avec le collectif.

120

Je parlais d'environnement tout à l'heure. Je crois aujourd'hui qu'on a une carte à jouer en tant qu'opérateur non seulement pour réduire notre propre empreinte carbone – évidemment tout le monde doit le faire – mais aussi en tant qu'acteur innovant pour amener des solutions pour nos clients. Parce que tous les défis qui sont devant nous, tous ces grands défis de la société – défi environnemental, défi de la pauvreté, défi de l'inclusion, du vieillissement – on a besoin de changement pour apporter des réponses. Si on continue comme cela, on sait qu'on va dans le mur. Donc on a besoin de changement, donc on a besoin d'innovation, donc on a besoin de curiosité, donc on a besoin d'ouverture. On a besoin d'engager des équipes par rapport à ces enjeux en disant « Voilà,

79. *Wargame* : exercice collectif de simulation concrète en équipe d'une situation concurrentielle en temps réel d'entreprise.

comment on fait pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050 ou 2040 comme on en a pris l'engagement de notre côté ».

**HC :** Le numérique donc comme outil de curiosité, elle-même au service la réponse à de grands enjeux que vous avez cités. Merci beaucoup Michaël ! Je rappelle que vous êtes Président du Conseil stratégique de l'Observatoire de l'Innovation de l'Institut de l'Entreprise dont le livre blanc<sup>80</sup> vient de paraître et que j'invite nos auditeurs à aller consulter. Merci !

*Entretien réalisé en mars 2022*

---

80. Maniak Rémi, *L'Entreprise interpellée - Après un siècle d'excès, cinq notions à revisiter*, Institut de l'Entreprise, Mai 2022.



## **Baie d'Uummannaq, Groenland**

@ Thierry Suzan

« La nuit polaire abandonne le ciel à la lumière de l'été dans un perpétuel recommencement. »

# La curiosité est un rendez-vous

Richard Lablée, Passy Saint-Honoré

**Guillaume Azéma** : Richard Lablée est une personne tout à fait étonnante et détonante. Diplômé du CELSA, il a démarré comme directeur de clientèle dans une agence de publicité avant de se tourner vers l'éducation. Directeur adjoint du Lycée Albert de Mun à Paris pendant sept ans, il est depuis 2011 chef d'établissement de Passy Saint-Honoré qui regroupe le lycée du même nom et une école de management et de communication auxquels il a intégré un incubateur de start-up et plein d'autres idées. J'espère que vous serez, comme moi, conquis par les convictions et l'énergie de notre invité et par la place indispensable que joue la curiosité dans son métier, je dirais même dans sa vocation. Bonjour Richard ! Merci de me recevoir dans le Campus Molitor qui est un des campus de votre établissement.

124



**Richard Lablée** : C'est bien naturel ; l'objectif du campus est justement d'avoir des interactions avec des gens divers et variés dont vous faites partie.

**GA** : Première question : que vous évoque l'entreprise curieuse ?

**RL** : C'est une organisation, une entreprise ; c'est donc un ensemble d'hommes et de femmes qui vont travailler dans le même sens et, si elle est curieuse, cela veut dire qu'elle est singulière, qu'elle est en fait capable

de développer des domaines un petit peu particuliers. Et on sait tous que pour développer du particulier, il faut avoir une grande ouverture d'esprit. On ne peut pas se polariser sur un sujet si on n'a pas au départ une grande capacité à voir tout ce qui est possible. En fait, une entreprise curieuse est une entreprise qui voit tous les champs des possibles et qui va être capable de faire un focus, à un moment donné, sur une prestation, sur une idée, sur éventuellement une combinaison de facteurs de production. Une entreprise curieuse est une entreprise vivante ; ce qui est curieux, c'est le vivant, c'est en fait tout ce qui change. L'humanité est imparfaite et c'est parce qu'elle est imparfaite, qu'elle est curieuse.

**GA :** Votre établissement – ce sont plusieurs établissements en fait, vous avez un lycée d'enseignement et vous avez différents BTS et des programmes d'enseignement supérieur, après le bac – j'imagine que la notion de curiosité, d'apprentissage a vraiment une saveur particulière pour vous ?

**RL :** Oui bien sûr ! Il y a deux curiosités à Passy Saint-Honoré. Comme vous le dites Guillaume, on fait vivre ensemble un lycée classique comme on en trouve un peu partout, surtout en centre-ville – vous savez qu'on est juste à côté de l'Étoile, l'Arc de Triomphe – donc on est un lycée classique, vieux de 160 ans, et on fait cohabiter une structure complètement nouvelle, PSH Sup, qui fonctionne avec une pédagogie par les espaces, un peu différente du lycée, et là, pour le coup, on s'est autorisé une curiosité de métier et on prépare des jeunes à des métiers nouveaux. On est donc toujours en adaptation. D'un côté, on a les fondamentaux de l'enseignement académique et, en parallèle, vous avez le développement de formations complètement innovantes.

**GA :** Comment voyez-vous la curiosité chez les élèves que vous formez, que ce soit au lycée ou dans les parcours après bac ?

**RL :** La curiosité est un moteur en fait. On est une organisation apprenante, on a un mot fondamental qui est la transmission. On est donc là pour transmettre. Si vous voulez, on apporte à un jeune en construction des éléments de construction. Cela peut être spirituel, cela peut être purement cognitif — donc lié à des savoirs — mais il y a aussi des savoir-faire, des savoir-être. Comme je dis souvent, on est sur ce qu'on appelle les autres formes d'intelligence, les intelligences multiples. En fait, quand un jeune se présente, on ne sait pas du tout quelles sont ses capacités ; on sait qu'elles sont multiples et il va donc falloir rentrer dans une curiosité de la personne. Je dirais que la curiosité démarre au moment où on rencontre la personne. Il n'y a pas une personne pareille. On peut effectivement faire une typologie – on le fait – mais l'organisation que je représente est une organisation de transmission pour laquelle la curiosité est le moteur. C'est à la fois un moteur pour l'organisation et pour l'élève ; on apprend parce qu'on est curieux.

125

**La curiosité est un moteur.**

**GA :** En fait, vous n'êtes pas si classique ou vous ne ressemblez pas tellement aux autres lycées. Dans quel type de métier retrouvez-vous les élèves que vous formez ?

**RL :** Comme ils sont plutôt curieux et pas forcément linéaires, scolaires, académiques, on va trouver par exemple beaucoup de jeunes gens qui vont être chefs d'entreprise, on va trouver des

créatifs, on va trouver des artistes, on va trouver des sportifs de haut niveau. On va trouver des gens qui sont en fait dans le challenge, c'est-à-dire que leur dénominateur commun, ce n'est pas les mathématiques, c'est plutôt le challenge ; c'est réussir, c'est gagner, c'est être capable d'aller au-delà de ce qu'on avait imaginé pour soi-même. C'est aussi lié à une sécurisation, c'est-à-dire que ces jeunes qui prennent des risques, ce sont des gens qui vont rentrer dans la curiosité, on va dire, de la vie et moins la curiosité du savoir. Ils vont plutôt essayer d'exercer leur existence par rapport à un chemin.

**GA :** Comment aiguisez-vous la curiosité de ces élèves ?

**RL :** D'abord, il faut savoir qu'ils sont eux-mêmes avec certaines caractéristiques, ils sont multipolaires. Comme je vous le disais précédemment, on a beaucoup de jeunes qui viennent chez nous parce ils ont cette multipolarité, c'est-à-dire qu'ils s'intéressent à tout, ils ne sont pas forcément extrêmement polarisés sur des mathématiques, du français, des matières, on va dire, assez académiques et classiques ; ils sont plutôt là pour essayer de raccrocher les wagons, pour se donner un objectif dans la vie. Ils vont en fait fonctionner avec deux questions existentielles : qui suis-je ? où vais-je ? Et la curiosité, c'est la curiosité pour soi, mais aussi la curiosité de la destination. Ils vont en fait aiguïser leur curiosité au fur et à mesure qu'ils vont se découvrir et ils vont découvrir l'endroit, le chemin, ce qu'ils veulent réussir de leur vie.

La curiosité, c'est la curiosité pour soi, mais aussi la curiosité de la destination.

126

**GA :** Qu'avez-vous comme *stimuli*, comme possibilité de les rendre encore plus curieux ou d'exacerber cette curiosité ?

**RL :** Il y a deux axes possibles. Premier axe, ce que j'appelle la pédagogie par les espaces : c'est avoir une salle de classe complètement différente des autres. On ne va pas fonctionner en magistral avec une personne qui va parler – le professeur – et puis les élèves ; on va plutôt avoir des interactions liées à du mobilier, liées au fait qu'on ne va peut-être même pas travailler seulement dans la même salle.

Et puis surtout le deuxième principe de base, c'est le mode projet. On va plutôt enseigner des compétences, des savoir-faire, des savoir-être autour d'un mode projet, faire un projet. On part du principe que l'élève et ses camarades sont porteurs de projet et le professeur va donner une date à laquelle on doit rendre ce qu'on appelle chez nous les livrables, on doit rendre effectivement la prestation. Le moteur de la curiosité, le moteur du fonctionnement est donc le projet.

Mode projet, pédagogie par les espaces et puis dernier élément



qui me paraît nécessaire – mais je pense que vous l'avez compris – c'est la confiance. Lorsqu'on fragilise un peu les jeunes par rapport à un projet et un défi à accomplir, il faut être sécurisé. On ne peut donc absolument pas démarrer la pédagogie par les espaces, le mode projet sans une estime mutuelle des adultes et des jeunes. C'est parce qu'on se considère qu'on peut aller plus loin.

**GA :** Se ressemblent-ils tous les jeunes que vous avez ?

**RL :** Il n'y a pas deux jeunes qui se ressemblent, chaque personne est unique. On peut retrouver des caractéristiques, comme vous l'avez demandé tout à l'heure. Effectivement les jeunes sont multipolaires, effectivement on a des jeunes qui, parfois, ont de troubles de l'attention, effectivement on a des jeunes qui sont sportifs de haut niveau, musiciens, danseurs comédiens – donc cette singularité-là elle est au service du développement de la personne. Notre travail est d'exhaler un petit peu leur capacité à se dépasser. On va les stimuler, on va essayer de montrer l'inter-culturel, le travail en commun, On va même accepter la fragilité. En fait, la fragilité est un facteur de succès parce que lorsqu'on est fragile, on est obligé de développer une forme de capacité à résister et on va sortir du réflexe, on va plutôt aller au-devant de la curiosité, la capacité à être innovant. Pour moi, aiguïser la curiosité, c'est générer de l'innovation chez une personne qui n'en a pas forcément conscience.

127

**GA :** On a déjà parlé en amont de cette discussion du risque de dispersion. La curiosité est aussi un risque de dispersion. Comment voyez-vous cela au niveau de l'établissement, mais aussi avec les élèves à qui vous apportez cette curiosité ?

**RL :** D'abord, il faut distinguer des niveaux de lecture ou des pratiques. Aiguïser la curiosité, cela peut être faire un remue-méninge, créer des *workshops*, faire des *brainstormings*. C'est une étape nécessaire parce qu'on va permettre tous les champs des possibles et on va éviter de se censurer. Ensuite, si on veut arriver à quelque chose de sérieux, cela nécessite ce que j'appelle la méthode de l'entonnoir, c'est-à-dire on va passer toute cette curiosité, toutes ces idées au travers de différents cribles et on va essayer d'en sortir ce que j'appelle les traits saillants, c'est-à-dire regarder les grandes tendances, comme on le fait, sur une dissertation — thèse antithèse synthèse —, on va plutôt se recentrer sur 3-4 idées et faire une proposition structurée et, *in fine*, essayer de travailler avec un esprit de synthèse. C'est très bien de voir tout ce qui est possible mais il faut essayer de se recentrer sur une activité, une prestation, un défi, une équipe. On va donc essayer de mettre de la singularité sur quelque chose qui était pluriel, on va essayer de se concentrer et c'est dans la fin de la prestation qu'on va voir notre capacité à avoir transformé, on va dire, la dispersion en quelque chose qui vaut vraiment le coup et qui va rentrer dans

le temps parce que la dispersion, c'est un état du moment alors que la réussite d'un projet se voit dans la durée. On va donc transformer dispersion en durée.

**GA :** Vous récupérez les élèves en seconde ; ils sont encore assez jeunes. Voyez-vous une différence en termes de curiosité en fonction des élèves ?

**RL :** Le jeune en lui-même est toujours curieux parce qu'il sait très bien qu'il a une existence à faire et il a envie de tester des choses. En seconde, les jeunes sortent du collège et sont encore un petit peu enfants. Donc c'est seulement en classe de première que le jeune prend conscience qu'il est adolescent et c'est en classe de première où il va tester le plus de choses. L'élève de première est l'élève le plus curieux sur le cursus seconde/première/terminale. En seconde, il prend conscience de ce qu'il est maintenant ; en première, il sait qu'il va pouvoir tout tester; en terminale, il sait que les choses sérieuses commencent en post-bac et, à ce moment-là, il se recentre. La dispersion en première est donc très, très forte, la concentration très, très forte en terminale.

**GA :** Devient-on curieux ou naît-on curieux?

**RL :** Je pense qu'on naît curieux lorsqu'on a des troubles de l'attention, lorsqu'on est soi-même à privilégier, on va dire, l'action, l'idée à la réflexion. Oui, on peut naître curieux et distrait, oui, c'est tout à fait possible. En revanche, on peut aussi le devenir. On peut être particulièrement concentré et relativement centré sur des domaines précis et puis la vie vous ouvre et, au gré des rencontres, vous pouvez finir extrêmement curieux. Comme je dis souvent, il n'y a pas de hasard, il n'y a que des

rendez-vous. Pour moi, la curiosité est un rendez-vous.

**GA :** Il y a des déclencheurs parfois très utiles pour déclencher de la curiosité. Vous êtes très fan et connu dans l'univers de la cuisine par exemple, de la gastronomie. Beaucoup de grands cuisiniers ont peut-être exacerbé des sens, leur carrière et leur curiosité parce qu'à un moment donné, ils ont vécu quelque chose de difficile.

**GA :** Bien sûr ! On peut prendre l'exemple d'Olivier Roellinger, le maître des épices. Si on s'interroge sur certains grands chefs, on se rend compte qu'ils ont d'abord développé leur art parce qu'ils avaient cette curiosité du goût. Il y a l'orgue à parfums, il y a l'orgue à épices. Premier élément, c'est aller vers l'altérité, c'est-à-dire essayer de savoir ce que les autres ont développé dans leur terroir. Pour moi, le meilleur des chefs est d'abord un voyageur.

C'est quelqu'un qui va comprendre l'interculturalité dans le goût, qui va le développer, et puis qui va prendre aussi des risques, donc se fragiliser. Il va faire des accords sur des odeurs, des accords sur des goûts et il va se permettre un petit peu ce que j'appellerais l'harmonie, c'est-à-dire qu'il va rechercher des accords avec des choses qui, au départ, étaient complètement dispersées, opposées, pour lesquelles même parfois la société censurait le goût. Donc, effectivement, c'est dans la cuisine qu'on trouve souvent des gens qui allient curiosité et faisabilité.

**GA :** Parlez-moi un petit peu de votre établissement en tant qu'entreprise. C'est certes géré par une association, mais vous avez quand même une structure avec des équipes qui travaillent pour vous. Au sein de ces équipes, et là je ne parle plus des élèves, comment amène-t-on cette notion de curiosité et quel est votre rôle, vous, de chef, de manager, de chef d'établissement ?

**RL :** On est une organisation apprenante, donc on a un petit avantage sur d'autres organisations. Comme on doit apprendre aux jeunes, on est obligé d'apprendre soi-même. Vous avez un mimétisme entre le corps professoral, les enseignants, voire même les personnels administratifs et les jeunes en eux-mêmes. Je ne dirais pas qu'on reste jeune ou en situation d'apprentissage lorsqu'on s'occupe de jeunes dans une organisation apprenante, mais, quand même, vous avez un mimétisme. On apprend de ses élèves, le professeur apprend des élèves mais les élèves apprennent des professeurs. On est donc déjà un petit peu dans cette dynamique intergénérationnelle. 129

Alors comment cela se pilote ? D'abord c'est une entreprise comme les autres, c'est-à-dire qu'on ne peut pas faire d'argent — on parle d'association, on ne fait pas de résultats — mais on a des excédents. Et l'objectif d'une association est de garantir un certain nombre d'excédents pour assurer la pérennité. Je suis dans une institution qui a 160 ans. On a à peu

près le même chemin à faire encore et cela sous-entend déjà une bonne gestion de ce que j'appelle le *cash-flow* et des investissements par le biais de l'amortissement. En réalité, association ou pas, on est obligé d'assurer la pérennité, le futur. C'est le premier élément. Mon poste principalement est effectivement dans un établissement à vocation technologique. On est des technophiles et on forme des gens pour les métiers de demain. Il est donc impossible de s'encroûter et se satisfaire du présent. On est toujours en recherche et développement et vous avez dans l'établissement des instances pour cela, comme le conseil de perfectionnement

---

**Comme on doit apprendre aux jeunes, on est obligé d'apprendre soi-même.**

par exemple. C'est une instance composée de chercheurs, de gens d'entreprises, de pédagogues mais également d'académiciens au sens noble du terme, c'est-à-dire des gens qui détiennent le savoir académique. C'est un petit peu ce que vous avez appelé le poil à gratter, c'est-à-dire que pour le directeur que je suis, c'est une fragilité, mais une énorme ressource. Je vais apporter mes idées et les valider avec ce conseil de perfectionnement, voire le conseil va me donner les idées que je devrais épouser et mener.

Dans une école comme la mienne, vous avez un conseil de perfectionnement, une assemblée générale et également un conseil de direction et des postes aussi dédiés. Vous avez une personne en charge de la recherche chez nous, une personne en charge du développement ; vous avez aussi la démarche qualité. En fait, c'est par l'exigence de la qualité qu'on va développer notre innovation parce que lorsqu'il faut étalonner notre école avec l'Éducation nationale ou le ministère de l'Enseignement supérieur, on est obligé de se bouger, on est obligé d'être curieux, on est obligé d'aller vers les exigences. Et souvent l'exigence et la fragilité permettent la performance.

**GA :** Merci beaucoup Richard ! Merci de nous avoir accueilli sur le Campus Molitor. Il y a ici beaucoup de curiosité dans ces entreprises que vous incubez et les élèves à qui vous dispensez vos différents cours et vos convictions.

130

**RL :** Merci Guillaume de m'avoir laissé la parole sur un sujet lié à la curiosité. Heureux les fêlés car ils laissent passer la lumière. Merci !

*Enregistrement réalisé en février 2022*

# Conclusion

Ouverture, soif d'apprendre, regard vers l'extérieur, filet à papillons qui permet d'attraper et trier, nécessité absolue, moteur, etc. c'est tout ça, la curiosité ! Et encore, ces quelques mots ne sont qu'un aperçu non exhaustif des différentes définitions de la notion de curiosité données au fil des épisodes de la deuxième saison du podcast *Entreprise curieuse*. Loin d'être un inventaire à la Prévert, cette énumération laisse transparaître la multitude et la diversité des réflexions que la curiosité a suscité auprès de nos invités.

Mais alors, que devient cette « merveilleuse qualité » lorsqu'elle est appliquée à l'entreprise ? Qu'est-ce que l'entreprise curieuse ? S'il est d'usage aujourd'hui de relever les défauts d'une entreprise parfois « trop » curieuse, cherchant notamment à collecter un maximum de données de ses clients, les vertus de l'entreprise curieuse prennent le pas, dans notre podcast, sur les dérives d'une curiosité mal placée. On nous a parlé d'une curiosité recherchée, une curiosité fructueuse mais aussi une curiosité qu'il n'est pas aisé de mettre en place tant il est facile de se dire « j'ai toujours fait et pensé comme ça et ça marche, pourquoi changer ? ».

131

## Comment devient-on une entreprise curieuse ?

Avant de pouvoir se prévaloir de diriger ou travailler dans une entreprise curieuse, une question se pose : comment en devient-on une ? Chacun à leur manière, à travers des exemples concrets, nos invités en ont dressé les fondements.

Tout d'abord, il incombe aux dirigeants et à l'encadrement de créer le terreau fertile pour inciter leurs équipes à la curiosité. L'impulsion doit venir du haut. Un employé curieux et pleins d'idées dans une entreprise dont le dirigeant n'est pas ouvert aux propositions de ses collaborateurs est, pour l'entreprise, aussi efficace que dégager une allée à la pelle pendant une tempête de neige. Un sentiment de sécurité et de confiance chez les collaborateurs est une condition *sine qua non* à l'expression de leur curiosité. Mais ce n'est pas la seule.

En effet, un autre point clé a, à de nombreuses reprises, été évo-

qué : la diversité. Une équipe uniforme et lisse fera moins preuve de créativité et aura moins tendance à s'ouvrir à d'autres horizons, et donc à réfléchir à l'innovation qu'une équipe constituée de profils divers. En relevant le défi de la diversité dans le recrutement (âge, formations, etc.), un dirigeant crée une atmosphère propice au développement de la curiosité de ses collaborateurs. Enfin, un dernier prérequis à la mise en place de l'entreprise curieuse selon nos invités : le temps. Dans l'entreprise curieuse, il existe un temps pour la curiosité, un créneau dans l'agenda pour la stimuler ; on ne se laisse pas aller à la facilité de dire « je n'ai pas le temps pour ça », on le prend ! Ce temps peut prendre la forme de *brainstormings* ou séminaires, mais il peut aussi être incarné par de simples discussions informelles autour de la machine à café. Tous ces moments aiguisent la curiosité des collaborateurs, permettent des échanges d'idées qui feront progresser et avancer l'entreprise vers de nouvelles voies.

Néanmoins, restons réaliste : toute entreprise doit composer avec une fraction plus ou moins importante de réfractaires au changement, tant parmi ses collaborateurs que ses clients ou autres parties prenantes. Une stratégie gagnante est de s'appuyer sur ceux qui ont envie de faire bouger les choses, sur les *early adopters* du changement plutôt que de trop considérer ceux qui rejettent toute évolution. Ainsi, peut naître une entreprise curieuse.

132

Une fois cet écosystème favorable au développement de l'entreprise curieuse aménagé, comment celle-ci se traduit-elle concrètement ? Le *benchmark*, surtout au-delà de son métier et son secteur, est à plusieurs reprises cité. Signe d'une capacité de remise en question, il permet de penser au-delà de ses frontières et de se nourrir de l'extérieur. Mais plus que penser et analyser, une entreprise curieuse mène des actions concrètes pour se renouveler. Rencontres terrains, séminaires, *business wargame*, etc., nos invités ont partagé de nombreux exemples et outils pour susciter la curiosité de leurs équipes.

### Comment traduire la curiosité ?

Au-delà de ces actions, il existe aussi une véritable philosophie, une façon de réfléchir propre à l'entreprise curieuse, notamment dans son rapport à l'échec. En effet, être curieux, c'est ne pas craindre l'erreur. Il n'y a pas d'innovation sans risque et se tromper fait partie d'un processus de recherche nécessaire à l'évolution d'une entreprise. Autre point commun des entreprises curieuses : elles sortent de leurs frontières, pensent au-delà de ce qu'elles connaissent et explorent l'inconnu tout en restant dans un indispensible cadre éthique. De ce regard vers l'extérieur se dessinent

de nouvelles inspirations et de nouvelles perspectives de développement.

## À quoi sert la curiosité ?

Comme déjà évoqué, le rôle du management se révèle primordial : autoriser la curiosité et en laisser le temps, faire preuve de curiosité dans son recrutement, porter son attention à ce qui se passe ailleurs.

Mais finalement, dernière question et non des moindres, une curiosité qui sert à quoi ? À quoi bon ? Là encore, sans prétendre dresser une liste exhaustive, nous pouvons néanmoins relever certains points forts de l'entreprise curieuse, qui font d'elle une entreprise compétitive. Le bien-être des employés est pointé par nos invités. Ici n'est pas évoqué un bien-être artificiel symbolisé par la présence de plantes vertes dans les bureaux, mais la recherche d'un véritable épanouissement des collaborateurs par la stimulation de leur créativité et l'expression de leurs idées sans risque ni tabou. Ce bien-être entraîne logiquement une forte attraction mais surtout une rétention des talents de l'entreprise, défi de taille aujourd'hui. Au-delà des répercutions individuelles, la curiosité semble aussi impacter positivement sur la performance de l'entreprise. Elle contribue à l'anticipation des grandes tendances par l'identification des signaux faibles et lui permet d'adapter son offre, voire son *business model*, qui seront les gages de sa pérennité. 133

## L'équipe curieuse

**Guillaume Azéma, Joana Batista, Hortense Chadapaux, Nathalie Garroux, Anna Munier**



# Un très grand merci...

À Thierry Suzan dont la préface et les photos apportent de la beauté à la curiosité et nous offrent une prise de hauteur.  
<https://thierrysuzan.com/>

À tous nos invités pour leur disponibilité et leurs témoignages inspirants,

Mouna Aoun	Secrétaire générale, KissKiss-BankBank & Co
Alexandra Boulin	Doctolib ( <i>Directrice de la Communication au moment de l'enregistrement</i> )
Philippe Carli	Président, Groupe EBRA
Léa Dunand-Chatellet	Directrice du pôle Investissement Responsable, DNCA Finance
Noémie Ellezam	<i>Chief Digital Strategy Officer - Group Innovation Division, Société Générale</i>
Claire Falzone	Conseillère référendaire, Cour des Comptes ( <i>Directrice de l'Innovation de Veolia au moment de l'enregistrement</i> )
Richard Lablée	Chef d'établissement, Passy Saint-Honoré
Sylvain Lambert	Associé, PwC
Damien Pichot	Directeur des Opérations et des Flux, Monoprix
Jean-François Rimoux	Directeur de la Communication et de la RSE, KLESIA
Olivier Theulle	Directeur E-commerce & Digital Groupe, Fnac Darty
Michaël Trabbia	Directeur Exécutif Technologies & Innovation, Groupe Orange
Xavier Vasques	CTO, IBM Technology, France



Jessica Vonderscher

Procureure de la République près le tribunal judiciaire de Belfort, Ministère de la Justice (*Cheffe de service TIG à l'Agence TIGIP au moment de l'enregistrement*)

À Annabelle Azéma et aux ingénieurs du son de Charlie Studios dont l'habillage musical souligne la curiosité de chaque épisode, <https://www.charlie-studios.com/>

Et à vous tous pour votre curiosité !






# À propos

## 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. A 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)