

ENTREPRISE CURIUSE

Le livre - Saison 3

Une collaboration



INSTITUT DE
L'ENTREPRISE

et

Hector

À propos

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. Son ambition est de contribuer à rapprocher les Français de l'Entreprise. Les dirigeants d'entreprises s'y réunissent pour penser l'Entreprise de demain et partager leurs meilleures pratiques, en lien avec des académiques, des experts et des citoyens. Association à but non lucratif, l'Institut de l'Entreprise rassemble une centaine d'entreprises, essentiellement de dimension multinationale, mais toutes fortement implantées en France, et est indépendant de tout mandat syndical ou politique.

L'Institut de l'Entreprise est gouverné par un Conseil d'Orientation composé de chefs d'entreprise.

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).

Le podcast « Entreprise curieuse » a été lancé en juillet 2020 par l'Observatoire de l'Innovation de l'Institut de l'Entreprise et le cabinet Hector Advisory 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 Hortense Chadapaux, directrice de l'Agora de l'Institut de l'Entreprise, de Guillaume Azéma, associé-fondateur, et de Joana Batista d'Hector Advisory, sur le besoin de réinvention et l'intégration de la curiosité comme valeur incontournable des entreprises.

1

Cet ouvrage restitue, dans l'ordre chronologique de diffusion, les épisodes parus durant la troisième saison, entre septembre 2022 et octobre 2023.

Sommaire

| | |
|--|-----|
| Albéric Tellier - La curiosité dans l'industrie musicale | 4 |
| Sophie Mourey - La curiosité d'aller à la rencontre de chacun | 12 |
| Marie Gepel - La donnée, formidable manne de curiosité | 20 |
| Cécile Chamaret - Sortir de sa zone de confort pour se nourrir et s'inspirer | 24 |
| Bertrand Gourlin - Le mouvement fait partie de la curiosité | 28 |
| Stéphanie Zolesio - La curiosité de transposer son métier dans un autre univers | 34 |
| Solenne Blanc - Nourrir la curiosité par l'art et la culture | 46 |
| Mathilde Le Coz - La curiosité de lâcher prise | 52 |
| Anne-Laure Beatrix - La curiosité des autres et du monde qui nous entoure | 58 |
| Mathieu Pauwels - La curiosité, c'est du travail ! | 62 |
| Pascal Giet - Savoir entendre les voix dissonnantes | 68 |
| Isabelle Rabier - Cultiver la curiosité pour créer une innovation de marché | 72 |
| Estelle Sauvat - Permettre la curiosité de tous | 78 |
| Sibylle Le Maire - La curiosité pour capter les transformations de l'entreprise | 84 |
| Marc Evangelista - Curiosité et exploration | 90 |
| Anne-Catherine Ropers - Regards sur la curiosité et la performance collective | 96 |
| Un grand merci | 103 |



La curiosité dans l'industrie musicale

Albéric Tellier, Université Paris-Dauphine, Université PSL

4 Hortense Chadapaux : Bonjour Albéric ! Vous êtes professeur de management de l'innovation à l'Université Paris-Dauphine, Université PSL. Parmi vos publications, une a attiré notre curiosité : *Nouvelles vibrations : S'inspirer des stars du rock, de la pop et du hip-hop pour innover*, publiée en 2020 aux Éditions EMS.

Avant de nous expliquer ce lien entre innovation et industrie musicale, pourriez-vous nous dire ce qu'évoque pour vous la curiosité appliquée à l'entreprise ?

Albéric Tellier : La curiosité peut se définir comme la tendance qui pousse une personne à apprendre, à connaître des choses nouvelles, à découvrir des choses un peu cachées. Dans un environnement complexe et vélocé où les frontières entre les secteurs d'activité sont de plus en plus poreuses, difficiles à cerner, il me semble que l'entreprise pour survivre, se développer, se régénérer se doit d'être curieuse. La curiosité est nécessaire à la créativité qui, elle-même, conduit à l'innovation.

Si une entreprise ne fait pas preuve de créativité, elle va privilégier une logique d'exploitation — le toujours plus de la même chose — qui peut conduire à terme au déclassement. Cependant, la curiosité en entreprise ne se décrète pas. Elle nécessite un état d'esprit, des dispositifs et des actions concrètes pour être mise en place. Nous

La curiosité en entreprise ne se décrète pas. Elle nécessite un état d'esprit, des dispositifs et des actions concrètes pour être mise en place

allons d'ailleurs en parler plus en détail.

HC : Vos travaux portent principalement sur l'industrie musicale qui repose sur la créativité des artistes mais également est composée d'entreprises ayant des problématiques de rentabilité. Comment associe-t-on créativité et curiosité, curiosité et entrepreneuriat ? En quoi la curiosité est-elle utile à l'entreprise ?

AB : Comme de nombreux chercheurs, je me suis tout d'abord intéressé à l'innovation dans des secteurs économiques classiques, dans lesquels les nouvelles technologies, la composante R&D sont très présentes. Depuis quelques années, je me suis tourné vers des industries dites créatives. Dans ces industries, comme la musique, il faut innover souvent mais on est constamment tiraillé entre les logiques de l'exploitation — on essaye

Dans la musique, mais comme ailleurs, les grands artistes, ceux qui arrivent à se renouveler, sont des grands curieux.

de faire toujours mieux — et celle de l'exploration. Gérer ce dilemme — en fait le dilemme de l'ambidextrie (exploiter / explorer) — nécessite de relever des défis de différentes natures. L'industrie de la musique a beaucoup évolué ces dernières années : on est passé d'une industrie centrée sur la vente de produits physiques — les disques — à une industrie dont le mode d'accès aux produits passe aujourd'hui par des plateformes, avec de nouveaux acteurs tels Spotify, Deezer, etc. L'âge de l'accès a remplacé celui de la propriété et les maisons de disques et les artistes ont dû s'adapter rapidement. Ces trajectoires permettent de tirer des leçons extrêmement intéressantes pour le management de l'innovation. Par exemple, les artistes doivent souvent faire des compromis et intégrer les exigences des responsables en charge des projets. Les œuvres commercialisées sont ainsi la résultante de la confrontation entre des ambitions artistiques et des impératifs économiques. C'est très, très intéressant à étudier. Dans la musique, mais comme ailleurs, les grands artistes, ceux qui arrivent à se renouveler, sont des grands curieux. Cette curiosité doit s'exprimer dans le cadre d'organisations avec des règles, des procédures, des budgets, ce qui peut générer des frustrations et des blocages à tous les niveaux. Ce sont ces blocages que j'essaie d'étudier depuis quelques années.

5

HC : À qui penseriez-vous si vous deviez donner un grand exemple d'artiste curieux qui a su se réinventer ?

AB : J'en ai étudié beaucoup mais un nom me vient en tête, c'est Miles Davis. Miles Davis est, on le sait, un trompettiste de génie ; les musicologues disent qu'il a révolutionné le jazz au moins à cinq reprises. Quand on observe son travail, son parcours, on se rend

compte qu'il n'était pas seulement un musicien extraordinaire. Tout au long de sa carrière, il n'a cessé d'étudier les grands compositeurs de la musique classique. Il a aussi multiplié les projets, les collaborations avec des personnes issues de mondes complètement différents du sien : je pense par exemple au cinéaste Louis Malle pour lequel il a écrit la bande originale du film *Ascenseur pour l'échafaud* ; je pense à Jimi Hendrix, je pense à Prince... des gens qui venaient du rock, de la pop et même peu de temps avant sa mort en 1991, il fréquentait certaines figures du monde du rap car il tentait la fusion du rap et du jazz. Voilà un exemple qui me semble particulièrement emblématique.

HC : Qui serait alors le Miles Davis de l'entreprise ? Est-ce le rôle du dirigeant ? Du directeur de l'Innovation ? Est-ce que chaque salarié peut être ce Miles Davis ?

AB : Sans doute ! La créativité est affaire de personnes. Chacun, à tous les niveaux de l'entreprise peut être créatif. La difficulté est qu'évidemment, cela ne peut pas se planifier, se programmer. La créativité ne se décrète pas. Il y a toujours une part de mystère dans l'acte créatif. On sait toutefois que deux mécanismes interviennent dans la plupart des processus créatifs : ce sont la sérendipité et la dissociation.



Crédit photo : jokoPix (Pixabay)

Je vais définir rapidement ces deux notions. La sérendipité est la capacité, à la suite d'un concours de circonstances particulières, à trouver quelque chose de nouveau, que l'on ne cherchait pas ; il s'agit de comprendre l'intérêt et ensuite de décider de l'exploiter — c'est le cas fameux de la découverte de la pénicilline par Fleming. Être curieux, c'est déjà favoriser l'arrivée d'un concours de circonstances. La dissociation est le phénomène dans lequel on va associer des cadres de référence différents, des champs d'expertise différents et cela va permettre de produire des idées nouvelles. Par exemple, Dyson, après avoir étudié tous les aspirateurs sur le marché, découvre les procédés cycloniques, alors utilisés dans les usines de découpe de bois pour collecter la sciure. Il connecte alors deux mondes différents et réussit à imaginer un aspirateur sans sac, sortant ainsi de l'impasse dans lequel il était depuis longtemps.

HC : « *Le hasard ne favorise que les esprits préparés* » disait Pasteur.

AB : Absolument ! La sérendipité et la dissociation sont deux

mécanismes qui ne peuvent s'activer, me semble-t-il, que s'il y a curiosité.

Si on revient à la musique, un exemple m'a vraiment fasciné dans l'histoire de l'industrie musicale, c'est celui de la Motown. Cette maison de disque, fondée par Berry Gordy en 1959 à Detroit, s'est imposée dès le début des années 60 avec des artistes qu'on connaît bien comme Stevie Wonder, Smokey Robinson, Diana Ross & Les Supremes ; même Michael Jackson a commencé dans cette maison de disque. Pour imaginer son extraordinaire machine à produire des tubes, Berry Gordy s'est largement inspiré des méthodes en vigueur dans l'industrie automobile. Il était lui-même ancien ouvrier des chaînes d'assemblage Ford à Détroit et il a littéralement voulu concevoir une usine pour produire des succès en appliquant les principes du fordisme à la création musicale : division du travail, spécialisation des tâches, standardisation, optimisation des circuits de production dans l'usine, fidélisation des salariés et la systématisation de ces principes de composition et d'enregistrement a contribué à façonner un son Motown immédiatement reconnaissable, une pop musique de très grande qualité. Je trouve que c'est un exemple incroyable de dissociation. A l'image de Berry Gordy, il me semble que le manager en charge de l'innovation doit imaginer des conditions propices au déclenchement de tels mécanismes de sérendipité et aussi de dissociation.

HC : Dans un précédent épisode de ce podcast, un de vos confrères — Thierry Rayna, professeur à l'École polytechnique — nous disait qu'« *il est absolument fondamental de donner aux clients, aux consommateurs la possibilité d'interagir avec l'entreprise* ». Cette interaction est naturelle dans l'industrie musicale, notamment via les fans. Vous retrouvez-vous là-dedans ?

AB : Absolument ! Je me retrouve effectivement dans votre analyse de l'importance des fans et aussi dans les propos de Thierry Rayna. Ces interactions entreprise / consommateurs sont essentielles si on veut notamment comprendre l'usage réel qui est fait d'un produit et non pas s'arrêter seulement à son utilisation. Utilisation et usage sont deux termes souvent employés, dans le langage courant, comme des synonymes mais qu'il est absolument nécessaire de distinguer. De manière simple, on peut dire que l'utilisation fait plutôt référence aux fonctions remplies par le produit — ce à quoi il sert —, les besoins qu'il est censé satisfaire ; l'utilisation du produit se fait par rapport à un ensemble de procédures définies par le concepteur du produit, un mode d'emploi — on parle bien de notice de d'utilisation,

Ces interactions entreprise/ consommateurs sont essentielles si on veut notamment comprendre l'usage réel qui est fait d'un produit et non pas s'arrêter seulement à son utilisation.

de consignes d'utilisation. De son côté, l'usage fait plutôt référence à la manière avec laquelle un individu va résoudre des problèmes concrets, les habitudes qu'il va prendre, les compétences qu'il va développer avec le produit. Il y a souvent un décalage entre l'utilisation du produit et son usage. On sait que de nombreux clients détournent le produit, le bricole, l'adapte pour répondre à des problèmes spécifiques. En musique, si on regarde l'exemple du rap, il apparaît à la fin des années 70 quand des personnes des quartiers pauvres de New York — Brooklyn, Staten Island, le Bronx — décident de faire de la musique avec un objet, au départ, conçu pour écouter de la musique : la platine disque. Cela va donner l'art du *sample*, la technique du *scratch*. Plus récemment, l'*auto-tune* a été conçu au départ pour corriger discrètement les erreurs de chant et il est devenu, après un processus d'appropriation par des artistes, un effet à la mode que de très, très nombreux chanteurs utilisent ouvertement pour donner à leur voix un aspect robotique, même en concert et même quand ils savent parfaitement chanter. Il y a bien ici, décalage entre l'utilisation pensée par le concepteur et l'usage réel du produit. Du côté de l'entreprise, si on ne perçoit pas l'écart entre utilisation et usage, on risque de s'enfermer dans une représentation du produit qui va conduire à l'échec. Je crois que l'usage est un réservoir incroyable d'idées nouvelles, de nouvelles applications, de nouveaux marchés.

Du côté de l'entreprise, si on ne perçoit pas l'écart entre utilisation et usage, on risque de s'enfermer dans une représentation du produit qui va conduire à l'échec. Je crois que l'usage est un réservoir incroyable d'idées nouvelles, de nouvelles applications, de nouveaux marchés.

8

HC : Une curiosité dont ont manqué certains dirigeants, certains géants la musique ?

AB : Absolument ! Quand on étudie l'histoire récente de l'industrie musicale, on se rend compte que pendant nombreuses années — notamment ce que j'appelle les années CD, en gros c'est 85-95 — les maisons de disques s'intéressaient peu à la façon dont leurs clients écoutaient leurs musiques, partageaient les disques, les prêtaient, les rangeaient. Le *business model* du CD était tellement rentable qu'il n'était pas très intéressant de vouloir le bousculer. Comme de nombreuses industries, la musique enregistrée s'est révélée assez conservatrice, jusqu'au moment où elle a été confrontée de manière assez violente au piratage, à la dématérialisation, au développement du *streaming*. On dit souvent que ce ne sont pas les souverains

régnants qui sont à l'origine des révolutions et cela s'est vérifié dans la musique. Les grandes transformations sont venues de pirates informatiques, d'entreprises extérieures à la musique comme Apple par exemple avec l'iPod, de nouveaux entrants comme Deezer, Spotify ou même des musiciens eux-mêmes. Par exemple, depuis quelques années, on observe que des artistes issus de mouvements musicaux variés — je pense notamment au rap ou *RnB* — ont mis en place des dispositifs organisationnels complètement ouverts pour concevoir leurs albums. Dans l'industrie de la musique, on a complètement adopté des pratiques d'open innovation, un modèle d'organisation qui est, on le sait, aujourd'hui une priorité de nombreuses entreprises. Beyoncé, Rihanna, Kanye West ou encore PNL, de très nombreux artistes produisent aujourd'hui leur musique en mobilisant des communautés d'internautes du monde entier qui sont invités à déposer des paroles ou des boucles musicales ou des rythmes sur des plateformes collaboratives. Dans la musique, nous sommes aujourd'hui vraiment dans des logiques de plateformes, de *crowdsourcing* où l'artiste est une personne ayant la capacité de s'appuyer sur des communautés de fans, d'utilisateurs, des réseaux de contributeurs pour innover, créer de nouveaux morceaux ; une certaine forme de chef d'orchestre 2.0 si vous voulez. Le modèle traditionnel mélodie / paroles dans lequel les chansons sont

Dans la musique, nous sommes aujourd'hui vraiment dans des logiques de plateformes, de crowdsourcing où l'artiste est une personne ayant la capacité de s'appuyer sur des communautés de fans, d'utilisateurs, des réseaux de contributeurs pour innover, créer de nouveaux morceaux ; une certaine forme de chef d'orchestre 2.0 si vous voulez.

conçues par un artiste ou un duo — on pense bien sûr au duo Lennon-McCartney par exemple — n'est plus vraiment d'actualité, et ce surtout dans le rap ou le *RnB*. Derrière un tube de Beyoncé, vous pouvez compter une dizaine de contributeurs pour la musique et autant pour le texte. C'est assez fascinant.

9

HC : Beyoncé et l'*open innovation*, voilà une association d'idées à laquelle nous n'avions pas

encore pensé ! Comment répliqueriez-vous cette analyse au sein d'entreprises plus classiques ?

AB : Je vous parlais des fans, des consommateurs, des clients, de contributeurs sur des plateformes, les acteurs externes sont pas les seules sources de curiosité et de créativité. On sait aussi que les salariés à tous les niveaux hiérarchiques peuvent faire bénéficier l'entreprise de leur curiosité. Cela suppose, me semble-t-il, un management spécifique. Dans toutes les entreprises, la curiosité, la créativité des personnes, s'expriment — ou non — dans des processus et des contextes organisationnels qui peuvent les contraindre, les influencer ou les stimuler. Du côté des dirigeants qui doivent gérer ces processus et

ces contextes, il est important de garder à l'esprit qu'une entreprise ne peut espérer innover que si elle parvient à surmonter des points de blocage, qui peuvent survenir à quatre niveaux principaux : les acteurs, les projets, l'organisation et la stratégie.

Le premier niveau est celui des salariés eux-mêmes. Sans incitation, sans dispositif dédié, les acteurs d'une organisation peuvent se comporter plutôt comme des courroies de transmission et non comme des forces de proposition. Deux chercheurs, Stevens et Burley, avaient montré que dans seulement 1 cas sur 10, une personne ayant une idée nouvelle dans le cadre de ses activités professionnelles trouve le temps, l'énergie et l'envie de la formaliser pour la défendre auprès sa hiérarchie.

Tout manager de l'innovation devrait analyser ces quatre niveaux [les acteurs, les projets, l'organisation et la stratégie] et leur articulation quand il cherche à développer la curiosité, la créativité des collaborateurs afin de développer la capacité de l'entreprise à innover.

10

Si l'idée est acceptée, elle devient ensuite projet ; c'est le deuxième niveau et, là, le parcours d'obstacles est loin d'être terminé. On sait que le temps du projet est celui des contraintes, des objectifs à atteindre, des négociations à mener au sein de l'équipe, du timing à respecter.

En plus, ces projets d'innovation ne sont pas toujours bien vus au sein de l'organisation — troisième niveau — car ils consomment des ressources que d'autres voudraient utiliser, ils bousculent les habitudes, les compétences acquises.

Parfois c'est même la stratégie de l'entreprise — le niveau 4 — qui est remise en cause et, là, on voit bien que c'est un défi difficile à relever pour une équipe dirigeante : accepter de laisser des projets d'innovation se développer au sein de l'organisation alors que ces derniers sont susceptibles de contester les buts, les priorités, les objectifs définis par la direction elle-même.

En résumé et pour conclure, je crois que tout manager de l'innovation devrait analyser ces quatre niveaux et leur articulation quand il cherche à développer la curiosité, la créativité des collaborateurs afin de développer la capacité de l'entreprise à innover.

HC : Ce que vous dites fait assez largement écho à l'une de nos publications, *Intrapreneuriat, dépasser la mythologie des super-héros*, issue de l'Observatoire de l'Innovation qui portait sur l'intrapreneuriat, les obstacles que rencontrent les intrapreneurs au sein de l'entreprise — exactement les niveaux que vous avez décrits. C'est l'occasion pour moi de rendre hommage à l'un de ses co-auteurs, Rémi Maniak, qui nous a brutalement quitté l'été dernier.

Merci Albéric de nous avoir proposé ce parallèle entre innovation, musique et curiosité et d'avoir partagé avec nous ces exemples nous permettant de dresser une playlist de l'Entreprise curieuse. Je rappelle que vous êtes l'auteur de *Nouvelles vibrations : s'inspirer des stars du rock, de la pop et du hip-hop pour innover* publié en 2020 aux Éditions EMS et qui a obtenu le Prix EFMD/FNEGE du meilleur essai en management ainsi que le prix Syntec du meilleur ouvrage de recherche appliquée en management.

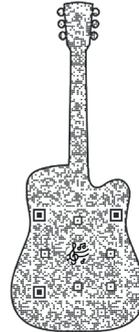
Enregistrement réalisé en mai 2021

Écouter cet épisode



@Sterlinglanier Lanier (Unsplash)

Écouter la playlist concoctée par Albéric Tellier pour illustrer musicalement cet épisode





La curiosité d'aller à la rencontre de chacun

Sophie Mourey, Ubisoft

12 **Joana Batista** : Bonjour et bienvenue sur le podcast Entreprise Curieuse ! Je suis Joanna Batista et aujourd'hui j'ai le plaisir de parler avec Sophie Mourey, VP Excellence & Change chez Ubisoft. Sophie est formée en Marketing et Management et elle a travaillé pendant 10 ans pour des entreprises leaders de marché tels que Nestlé et L'Oréal, avant de rejoindre Ubisoft en 2009. Plus récemment, elle est formée au co-design et utilise des approches participatives pour contribuer à la définition d'une stratégie de marque apportant aux joueurs un terrain de jeu unique, excitant et durable.

Je suis ravie de recevoir Sophie Mourey dans notre podcast. Bonjour Sophie !

Sophie Mourey : Bonjour Joanna !

JB : Alors quand on parle de curiosité à l'entreprise, qu'est-ce que ça évoque pour toi ?

SM : Alors la curiosité, c'est vraiment quelque chose de très important pour moi et je dirais même que c'est constitutif de ma personnalité car je suis quelqu'un qui a soif d'apprendre, de comprendre, d'en savoir toujours plus et ce sur énormément de sujets. C'est donc un sujet qui me parle.

JB : Pourrais-tu nous donner des exemples du quotidien, de ton

quotidien professionnel où tu fais preuve de curiosité ?

SM : Déjà, au départ, dans mon premier métier — celui de la recherche marketing — c'est vraiment un métier où on a besoin de comprendre, d'analyser et qui me convenait parfaitement parce que je travaillais sur des problématiques extrêmement différentes. J'ai pu effectuer des recherches par exemple sur la salade en sachet ou alors partir à l'autre bout du monde tester des fragrances qui allaient devenir un des parfums les plus vendus du monde. J'ai travaillé sur les goûts préférés des Français en matière de yaourt ou encore l'alopécie chez les moins de 30 ans. Donc très varié et une grande diversité en tout cas de sujets qui nourrissaient parfaitement ma curiosité. Et puis plus récemment, j'ai aussi travaillé sur les nouvelles manières de travailler, sur comment on améliorerait les choses à la fois avec mon équipe et je me souviens très bien il y a une dizaine d'années, chez Ubisoft, quand on a décidé d'aller voir les joueurs chez eux, donc de faire une forme d'ethnographie qui était assez peu pratiquée en tout cas jusqu'alors dans le métier des études marketing — c'était vraiment deux disciplines qui coexistaient et se répondaient peu — et c'était vraiment aussi une nouvelle manière de faire évoluer notre métier, donc c'est aussi une forme de curiosité pour moi.

JB : Passionnant : donc plus que perso, tu l'appliques aussi au contexte professionnel.

SM : Ah complètement !

JB : Si jamais on peut prendre un peu de recul, pour toi quel serait les conditions indispensables pour que l'entreprise soit curieuse dans son fonctionnement ?

SM : Je pense tout d'abord qu'il faut que l'entreprise soit capable d'aller à la rencontre de chacun, que ce soit ses clients — donc ça, c'est le métier que je faisais précédemment dans la compréhension des joueurs et des marchés —, qu'elle soit capable d'aller à la rencontre de ses collaborateurs ou même de ses partenaires — comme on a pu le vivre ensemble. Et pour cela, tu vois pour avoir cette capacité aussi d'aller à la rencontre des autres, je pense qu'il faut être vraiment capable de suspendre son jugement ; avoir envie de découvrir l'autre pour ce qu'il est, sans jugement de valeur, sans préjugés. Et je me souviens avoir travaillé avec un ethnologue qui me disait toujours "Il faut tomber amoureux de son sujet". Et c'est vraiment ça, c'est-à-dire que quand on va chez les joueurs, à la rencontre des joueurs, il faut pouvoir aussi les regarder avec ces yeux-là, sans aucun jugement, et apprendre aussi à les aimer pour vraiment ce qu'ils sont et ce, ça fonctionne à peu près pour tout, à la fois les collaborateurs, les partenaires mais aussi les gens qu'on interviewe.

JB : Ah oui c'est passionnant parce que tu parles vraiment de l'intérêt qu'il faut porter par rapport au sujet, par rapport aux collègues, dans les interactions qu'on met au sein des équipes. Si je te demande quelles sont les pratiques managériales que tu mets en place pour motiver la créativité au sein des équipes ?

SM : Il y a aussi un point, tu vois, dans la langue française, quand on parle de curiosité, ça décrit quelque chose d'étrange, de bizarre, de singulier et, de mon point de vue, l'ouverture d'esprit, c'est aussi quelque chose qui est super important en termes de qualité pour accueillir cette curiosité. Et si tu me parles de qu'est-ce qu'on met en place en termes de pratiques managériales, pour moi c'était vraiment aussi la capacité en tout cas à laisser à mes équipes beaucoup d'autonomie, beaucoup de responsabilité parce que c'est ce qui permet aussi d'avoir ce terreau fertile à la curiosité.

JB : Est-ce que tu aurais une histoire à nous raconter, d'une personne ou d'une équipe, qui est allée au-delà des attentes quand tu leur as donné plus de place ?

14

SM : D'une manière générale, en tout cas, je trouve que quand quelqu'un a une bonne idée, il faut vraiment lui laisser le moyen de la développer et on peut, chez Ubisoft — enfin en tout cas qui est une entreprise très intrapreneuriale, qui a en tout cas cet ADN d'entrepreneur — si on a une bonne idée, on devient chef de la bonne idée et chef de la bonne idée, ça veut dire aussi pouvoir créer une équipe projet, pouvoir embarquer les gens qui ont envie de travailler ensemble. Et un exemple concret est vraiment le poste que j'occupe aujourd'hui. C'est-à-dire que c'est parti d'un constat, d'une observation qu'aujourd'hui on était une équipe qui était vraiment en pleine transformation et il y avait besoin d'avoir des gens au service de cette transformation. Et je suis devenue en quelque sorte chef de cette bonne idée dans le sens où au départ j'ai démarré avec une collaboratrice et puis, petit à petit, chemin faisant, on a découvert que c'était des compétences tout à fait spécifiques, donc on a pu étoffer l'équipe et recruter d'autres collaborateurs ; et puis on a créé notre propre équipe avec notre mode de fonctionnement. Et dans le mode de fonctionnement, tu vois, il y a quelque chose qui peut paraître peut-être anecdotique mais la jovialité, pour moi, est une valeur que je mets au cœur de l'équipe et, pour moi, ce n'est pas anecdotique dans le monde du travail. Dans le milieu professionnel, on ne fait pas que des trucs sympas, rigolos, qu'on a envie de faire et, au moins, si on le fait avec de la joie, ça donne aussi une énergie et une dynamique très intéressantes dans tout ce qui est énergie de la transformation.

JB : Oui aussi parce que toi en tant que manager tu représentes cela et, du coup, tu vois que ça a des répercussions aussi dans les autres et qu'ils prennent un main les sujets parce que tu leur apportes de la

confiance en fait ?

SM : Oui, oui, aussi ! Après c'est vrai que c'était cette question de la confiance, elle est aussi très importante dans les relations humaines donc, pour moi, oui, c'est quelque chose auquel je tiens mais c'est aussi parce que l'on construit les choses ensemble. On construit ensemble notre *roadmap*, on construit ensemble nos objectifs ; c'est vraiment pour moi aussi une aventure collective. Et cette aventure collective, elle doit aussi s'appuyer sur la confiance.

JB : Tu m'avais raconté une histoire assez rigolote que j'ai retenue d'une réunion entre Américains, personnes qui partaient de France, d'Asie pour se retrouver à New York et qui a eu un retournement complètement inattendu. Est-ce que tu pourrais nous la raconter ?

SM : Là aussi, c'est un exemple de comment on développe une bonne idée. Donc il y a quelques années, on travaillait sur la marque Ubisoft et puis on avait décidé de réunir nos collaborateurs de partout dans le monde et l'endroit où finalement on pouvait tous se retrouver, il s'avérait que c'était New York. Et donc on avait organisé un gros *workshop* avec une cinquantaine de participants. Malheureusement la veille de se retrouver, à New York il y a une énorme tempête de neige. Et on s'est retrouvé finalement à une dizaine de survivants à la tempête de neige j'ai envie de dire et tout notre planning de *workshop* et atelier était tombé à l'eau — alors on peut pas dire à la neige — mais en tout cas, il a fallu instantanément réinventer quelque chose parce qu'on avait quand même une dizaine de participants qui avaient réussi à arriver. Et on a utilisé la ville comme territoire d'expérimentation sur notre promesse de marque, c'est-à-dire qu'on a fait plein d'analogies. On dit "La marque New York, c'est quoi ?" et on a envoyé en tout cas les 10 survivants de cette tempête de neige au travers de New York — alors la neige avait fondu à ce moment là ! Et là, ça illustre bien aussi cette énergie-là, c'est-à-dire au dernier moment de réinventer quelque chose, de mettre à profit aussi de la curiosité, de regarder la ville sous un œil neuf (qui était celui de quelle est la promesse de marque, quel est le cadre d'exécution de la marque New York ?...). Donc voilà typiquement aussi quelque chose auquel on peut être confronté dans notre quotidien, donc une capacité à évoluer avec agilité

15

JB : Malgré les contraintes ?

SM : Malgré les contraintes, tout à fait !

JB : Concrètement sur Ubisoft, est-ce qu'on peut dire qu'Ubisoft est une entreprise curieuse — enfin, je pars du principe que oui — mais comment est-ce qu'enfin vous faites pour maintenir cette énergie, ce

feu sacré de la curiosité entre vous ?

16

SM : Alors, oui, assurément Ubisoft est une entreprise curieuse et pleine de curiosité. Je pense que, d'une part, c'est parce qu'on est à la croisée d'un univers très artistique et d'une autre technologie et, en fait, c'est deux milieux qui poussent à être extrêmement créatif et, aujourd'hui, la technologie a atteint un tel niveau que, finalement, elle ouvre un champ des possibles incroyable au créateur de jeux. Quand on dit "Voilà, demain tu peux avoir un million de personnes", pour un créateur, c'est "OK, qu'est-ce que je fais avec un million de personnes ?". Donc la technologie aujourd'hui est même quelque chose qui nous permet d'être encore plus créatifs qu'on ne l'était jusqu'à maintenant. Et puis pour nourrir la créativité par exemple, on n'hésite pas à envoyer nos équipes sur le terrain. On a d'ailleurs une équipe dont c'est vraiment le travail de permettre aux créateurs d'aller s'inspirer, de comprendre comment vivent les habitants, comment est la météo, les systèmes et qu'ils puissent ensuite les implémenter dans le jeu. Quand on a développé le jeu *Assassin's Creed Valhalla*, l'équipe de développement est partie en Europe du Nord, en Angleterre ; alors il n'avait pas un drakkar — même si je crois que certains ont pu expérimenter la navigation marine dans une barque — mais, en tout cas, ça permet aussi de vraiment nourrir cette curiosité et entretenir le feu sacré comme tu dis. Et puis on a aussi — tu vois, on parlait de diversité tout à l'heure dans les profils — typiquement notre équipe est incroyablement diverse : on a des ingénieurs, des sociologues, des journalistes, on a une cartographe, on a des activistes, on a des historiens, des *data scientists*, deux moniteurs de plongée — alors, ça n'a pas grand chose à voir avec notre cœur de métier...

JB : Ça montre quand même les profils enfin qui évoluent, qui sont à l'aise avec l'expérimentation d'autres métiers sont bienvenus.

SM : Tout à fait ! Je pense qu'Ubisoft laisse vraiment la place d'exprimer vraiment qui on est. Il y a un exemple aussi où chez Ubisoft, on a plus d'une — enfin je ne sais pas exactement combien — mais des dizaines de clubs différents : des clubs yoga, des clubs en ligne, enfin toutes les activités en tout cas peuvent être pratiquées à l'aune de ces clubs soit entre midi et deux, soit en soirée...

JB : Dans le contexte du travail ?

SM : Dans le contexte du travail, absolument !

JB : Ce qui permet aussi aux collaborateurs de se rencontrer dans un contexte autre que la réunion.

SM : Aussi, aussi ! Et ce qui est intéressant, c'est ce qui nous unit finalement, c'est soit l'activité, soit nos passions. Je discute très

souvent musique avec un collaborateur ; 30 ans d'âge nous séparent mais on se retrouve complètement en tout cas sur nos goûts musicaux.

JB : Intéressant ! Ça veut dire que le contexte le permet aussi ?

SM : Absolument, absolument !

JB : Ubisoft, on est dans le secteur du jeu vidéo. On sait que c'est un secteur qui rentre maintenant en face de maturité ; Ubisoft étant une entreprise fondamentale dans le secteur, elle rentre aussi dans cette phase-là. Est-ce que tu sens des changements par rapport à cette arrivée à la maturité ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui a changé pour toi ou tu ne sais pas ?

SM : Ça reste quand même un secteur d'activité très jeune ; le jeu vidéo n'a que 50 ans, tu vois, comparé à l'industrie automobile qui en a, je ne sais pas, 120 ou je ne parle même pas du secteur bancaire. Donc 50 ans, c'est très jeune.

JB : Je suis d'accord.

SM : Et avec la jeunesse, on garde aussi une intensité dans ce qu'on fait. Alors après ce qui a vraiment changé quand même dans le jeu vidéo, c'est que la concurrence s'est accrue et pas seulement avec d'autres industries du jeu vidéo. Elle s'est accrue parce que toutes les industries de contenu entrent maintenant en concurrence. Un joueur ou une joueuse en fait ne choisit pas seulement entre deux jeux différents. Il va choisir entre Netflix, YouTube... en fait, tout ce qui est contenu en tout cas, voilà. Ça devient des plateformes où effectivement le jeu vidéo entre en concurrence aussi avec tous ces différents contenus. Après ce qui est hyper intéressant quand même dans le secteur du jeu vidéo, c'est que finalement ces expériences peuvent s'hybrider. Quand on parle de eSport, c'est vraiment le sport événementiel qui rencontre le jeu vidéo. On l'a vu plus récemment dans Fortnite avec des concerts live. Donc il y a tellement d'hybridations aujourd'hui qui sont en train d'arriver, qu'on a un champ des possibles qui est extrêmement ouvert. Donc, certes, il y a une relative maturité du secteur d'activité mais, néanmoins, une ouverture possible qui aujourd'hui on ne sait même pas en tout cas ce que l'avenir nous réserve.

17

JB : Mais ça reste quand même à évoluer et à suivre très attentivement ?

SM : Bien sûr ! Et puis on peut dire même que c'est que le début. Et même dans nos joueurs : c'est-à-dire qu'on commence à avoir aujourd'hui des joueurs qui sont évidemment parents, voire grand-

parents. Jusqu'alors on était joueur entre 10 ans et 25 ans et ensuite on passait à autre chose. Non, aujourd'hui le secteur du jeu vidéo est, au même titre que d'autres secteurs artistiques, au cœur de ce qu'on appelle la pop culture.

JB : On a parlé passion, on a parlé d'intérêt pour l'autre, on a parlé d'un secteur qui est en révolution totale et permanente et dans lequel il faut rester quand même très réveillé. Merci beaucoup Sophie !

SM : Merci beaucoup Joanna !

Enregistrement réalisé en septembre 2022

18

Écouter cet épisode



@Jene Stephaniuk (Unsplash)



***On ne force pas la curiosité,
on l'éveille.***

Daniel Pennac, Comme un roman



La donnée, formidable manne de curiosité

Marie Gepel, Technip Energies

20

Hortense Chadapaux : Bonjour Marie ! Vous êtes *Head of Data Office*¹ chez Technip Energies, groupe d'ingénierie dédié à la transition énergétique que vous avez rejoint en février 2022. Auparavant et après 15 ans d'expérience dans le conseil et l'entrepreneuriat en France et en Chine, vous avez dirigé le programme de gouvernance des données du groupe La Poste ; vous avez ensuite occupé le poste de *Chief Data Officer* pour Thales Land and Air Systems.

Le domaine de la *data*, notamment les données personnelles, peut parfois renvoyer dans l'imaginaire collectif à l'aspect négatif de la curiosité — le fameux vilain défaut — mais pour la spécialiste des données que vous êtes, qu'évoque la curiosité appliquée à l'entreprise ?

Marie Gepel : Concernant l'aspect négatif des données, c'est l'utilisation des données personnelles qui fait souvent peur car on peut avoir l'impression que certaines entreprises — comme les GAFAM par exemple — savent tout de nous, collectent nos données. Il faut distinguer les données en général et les données personnelles, qui n'en sont qu'une petite partie. Ensuite, en France, on a la chance d'être bien protégé depuis longtemps : d'abord par la CNIL et les lois Informatiques et Libertés, puis, plus récemment, par la RGPD (la réglementation générale sur la protection des données personnelles), une réglementation européenne qui protège vraiment l'utilisation des données personnelles ; elles sont donc utilisées avec notre consentement, pour une finalité définie qui, *in fine*, doit nous rendre service.

1. Marie Gepel est aujourd'hui VP Digital Transformation chez Technip Energies.

J'essaie de déverrouiller un peu les peurs autour des données, qu'elles soient personnelles ou non. Dans l'entreprise, elles sont une manne formidable de création de valeur et d'optimisation de performance au service des métiers. Chez Technip Energies, ma mission est d'accompagner les métiers, les fonctions, les projets à mieux traiter ces données, les utiliser, les croiser pour en tirer de la valeur.

HC : La *data* en quelque sorte au service des métiers. Alors comment cela fonctionne-t-il ? Tout le monde est-il familier de la donnée ou de son usage ?

Les données existent depuis toujours (...). Ce qui a changé ces dernières années, c'est notre capacité à les stocker et à les utiliser qui en ont permis une utilisation exponentielle.

MG : Pas forcément ! Les données existent depuis toujours — quand vous prenez des notes dans un cahier, ce sont des données. Ce qui a changé ces dernières années, c'est notre capacité à les stocker et à les utiliser qui en ont permis une utilisation exponentielle. Il faut donc sensibiliser, accompagner les collaborateurs à mieux utiliser ces données. C'est là qu'on suscite leur curiosité en fait et leur envie d'apprendre pour devenir plus à l'aise sur ces sujets.

HC : En préparant cet entretien, vous me disiez « *Personne n'a été formé à la donnée mais tout le monde en traite toute la journée* ». **21**

MG : Exactement ! Traiter les données est un travail collaboratif car elles peuvent être produites à un certain endroit et utilisées à d'autres, il faut que tout le monde soit conscient de l'importance de la qualité de ces données pour qu'on puisse les utiliser ensuite.

HC : Comment, dans l'entreprise, sensibilise-t-on concrètement à l'importance de la qualité d'une donnée de départ, avant même de parler de son traitement ?

MG : On le fait à deux niveaux. On fait des programmes de sensibilisation très larges pour introduire ces notions et on fait également des utilisations beaucoup plus concrètes sur des cas d'usage. Quand on a identifié un problème de qualité de données, on va travailler à en identifier les causes racines, ensuite travailler avec les personnes qui vont produire ces données pour, à la fois, corriger la mauvaise qualité des données et s'assurer que cela ne se reproduise plus et que l'on met en place les bons process pour produire des données de qualité. La donnée est non seulement un élément très utile pour le pilotage de l'entreprise, mais peut aussi être un élément demandé par la réglementation, notamment la réglementation ESG.

HC : Les données sont utiles pour les *reportings* extra-financiers ?

MG : Exactement ! D'autant plus que le *reporting* ESG fait appel à plein de domaines différents. Nous avons des domaines de données

spécifiquement définis dans l'entreprise et, pour construire le *reporting* ESG, on va avoir besoin de parler à des personnes de l'ingénierie, de la construction, de la finance, de la qualité, des ressources humaines. Cela implique de faire appel à de nombreuses sources de données différentes, dans une entreprise comme la nôtre qui compte 15000 collaborateurs répartis dans 34 pays. C'est un vaste sujet et un vrai cas d'école « Données » très transverses. Sur l'ESG, on va au-delà même des frontières de notre entreprise parce que si on veut calculer les *scopes* 1, 2, 3², il faut obtenir des données de la part de nos fournisseurs, de nos clients, de nos partenaires. On a des réflexions autour de la création d'un écosystème ainsi que sur la normalisation de ces formats de données pour que cela nous prenne à tous moins de temps de traiter ces *reportings*. On espère également qu'une fois ces normes ESG mesurées, on puisse agir dessus grâce aux données. On travaille également sur des cas d'usage. Je vais prendre l'exemple de l'optimisation du frêt sur lequel on travaille actuellement. L'utilisation des données peut nous permettre de mieux définir les trajectoires des navires qui acheminent le matériel sur un chantier et, *in fine*, produire moins d'émissions carbone en réduisant les temps de trajet. La donnée peut donc aussi venir au service du développement durable.

22

HC : Quand on vous écoute, il y a plusieurs étages dans la fusée que représentent les données : la question de la qualité de la donnée ; il y a la question du langage, quel langage on parle (vous parliez du nombre de collaborateurs, du nombre de pays dans lesquels vous êtes présents) ; ensuite et ensuite seulement, l'étage traitement de la donnée. Comment fait-on en sorte que tout le monde s'exprime dans le même langage ?

La donnée est non seulement un élément très utile pour le pilotage de l'entreprise, mais peut aussi être un élément demandé par la réglementation, notamment la réglementation ESG.

MG : C'est une excellente question et j'aime bien l'analogie de la fusée, que j'utilise souvent également. Je parle d'une fusée à quatre étages. Le premier étage, ce sont les personnes : les collaborateurs de l'entreprise et toutes les activités de sensibilisation, de formation qu'on peut mettre en place sur ces sujets *data*. Le deuxième étage, c'est la gouvernance des données : les outils, les

processus, les méthodes qu'on peut mettre autour des données — les normes également — pour mieux traiter ces données (l'utilisation par exemple d'un outil de *data catalogue* pour, petit à petit, référencer notre patrimoine de données et rendre les informations sur ce patrimoine accessible à tous). Il y a un étage technologique parce qu'on peut aussi, avec la technologie, avec des tables de conversion,

commencer à traiter des données disparates et les remettre sous un format homogène pour pouvoir les traiter ensuite — il y a pour cela des notions d'architecture, de *cloud*, toute une myriade d'outils qui nous permettent de traiter les données. Et puis, à la fin, il y a la valorisation de ces données, sur quel cas d'usage on va travailler, comment on va calculer aussi la valeur issue du traitement des données et ce que peut apporter l'intelligence artificielle également. On active donc ces quatre étages de la fusée, il faut qu'on les active ensemble de manière assez large sur l'entreprise mais aussi de manière très focalisée sur des cas d'usage pour être sûr toujours que les actions menées soient, au final, créatrices de valeur.

HC : Et au niveau de l'écosystème et pas seulement de l'entreprise ? Cela implique aussi vos fournisseurs, différentes parties prenantes même à l'extérieur de l'entreprise ?

MG : Exactement !

HC : Merci beaucoup Marie ! Merci pour cette sensibilisation à l'importance de la donnée au sein de l'entreprise, même si on n'est pas tous d'excellents *data scientists*.

MG : Mais pas besoin d'être des *data scientists* aujourd'hui parce que, justement, il y a des outils qui permettent même à des novices suffisamment curieux de pouvoir commencer déjà à s'amuser avec des données et utiliser des outils de *data science* ou de *machine learning* assez facilement.

HC : Faisons appel à notre curiosité alors qui n'est pas, on l'a dit, un défaut, même quand il s'agit de la donnée.

23

Enregistrement réalisé en octobre 2022

Écouter cet épisode



@Markus Spiske (Unsplash)



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

Cécile Chamaret, École polytechnique

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

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

HC : L'inconfort serait plutôt une bonne chose ?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

26

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

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

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

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

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

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

27

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

Enregistrement réalisé en novembre 2022

Écouter cet épisode



@Pascal Bernardon (Unsplash)



Le mouvement fait partie de la curiosité

Bertrand Gourlin, Kyndryl

28

Hortense Chadapaux : Bonjour Bertrand ! Vous êtes directeur de la Transformation de Kyndryl, une jeune entreprise qui dispose toutefois d'une longue histoire puisqu'elle est issue de la scission des activités de service d'IBM. Dans ce contexte inédit et alors que vous êtes notamment en charge de développer la culture d'entreprise, que vous évoque la notion d'entreprise curieuse ?

Bertrand Gourlin : Merci Hortense de m'accueillir ! Effectivement étant autonomes depuis un peu plus d'un an, nous avons à cœur de développer de nouvelles valeurs pour l'entreprise Kyndryl et nous avons initialisé, publié notre raison d'être qui est justement « Au cœur du progrès ». Pour être « au cœur du progrès », je crois fondamentalement que la curiosité doit nourrir ce progrès et c'est ainsi qu'avec notre écosystème, nos parties prenantes, nous avons à cœur de porter un message et une culture d'entreprise que nous espérons être perçus comme différenciants pour une société de services. C'est pour cela que c'est vraiment inscrit dans nos gènes dès le départ et dans notre raison d'être dans le monde entier.

HC : Curiosité au service de vos clients, au service de vos collaborateurs aussi, peut-être des dirigeants de Kyndryl ?

BG : La curiosité doit bien sûr se diffuser à l'ensemble des salariés, qu'ils soient leaders ou spécialistes en face aux clients. Cela passe d'abord par une diffusion de cette nouvelle culture — puisque, comme vous l'avez évoqué, Kyndryl est issue d'une scission des services

d'infrastructures du groupe IBM dans le monde entier. C'est en même temps donc une partie de l'héritage qui provient de cette entité-là ; c'est aussi une nouvelle culture que nous mettons en place. La première chose que nous faisons dans le cadre de cette curiosité que nous voulons amener au plus profond de notre être, c'est vraiment de diffuser cette notion de pont entre une stratégie et la façon dont on l'exécute chez nos clients passe par la culture et la curiosité.

*La curiosité doit
bien sûr se diffuser à
l'ensemble des salariés,
qu'ils soient leaders ou
spécialistes en face aux
clients.*

HC : On pense évidemment à l'innovation quand on parle de curiosité mais vous avez surtout parlé de culture. Donc, sous le terme curiosité, vous ne mettriez pas seulement curiosité au service de l'innovation, technologique ou autre, mais aussi au service de qualité humaine, de qualité d'une organisation ?

BG : En fait, la culture, c'est beaucoup de choses. Déjà, c'est très difficile à exprimer : cela peut mettre plusieurs années pour que nos clients, nos partenaires ressentent qu'on a une culture différente d'avant et différente des autres (on dit qu'il faut entre 3 et 5 ans pour inculquer une culture, qu'elle soit observable et perçue comme étant différenciante). La culture se construit à travers trois éléments majeurs : les comportements, les systèmes et les symboles. Je crois vraiment que, ayant d'être au cœur du progrès comme raison d'être, les comportements et les principes fondamentaux qui guident notre nouvelle culture — tels que l'empathie, l'agilité, la simplicité et le partage — se nourrissent de la curiosité, dans le but de favoriser le succès de nos clients ainsi que de notre entreprise et de nos employés.

29

HC : Nous avons jusqu'à présent parlé de la curiosité de l'entreprise en tant qu'organisation ; on a évoqué la curiosité de ses collaborateurs. Comment faites-vous vivre votre curiosité à titre personnel et puis comment cela s'applique en tant que dirigeant ?

BG : À titre personnel, ma culture vient essentiellement de mon éducation. J'ai la chance d'avoir grandi dans un environnement très propice à la culture en général, à la lecture, à la littérature, au cinéma et cela a créé chez moi un besoin de me nourrir par des apports extérieurs, de rencontrer les autres, de voyager, d'être en mouvement. Être en mouvement, ce n'est pas seulement pour aller sur une plage ou faire du ski, c'est vraiment aussi pour rencontrer les gens qui habitent sur ces territoires. C'est comme cela que je nourris ma propre curiosité.

Dans l'entreprise, ce que nous essayons d'inculquer avec l'équipe de direction, c'est vraiment de promouvoir cette même façon

d'apprendre pour innover bien sûr, pour nos clients mais également pour être plus riches de nos différences. C'est pour cela évidemment que nous prônons l'inclusion, la diversité parce que nous croyons fermement — en tout cas, je crois personnellement profondément — que l'inclusion et la diversité nourrissent la richesse commune d'une entreprise et c'est ce que nous faisons.

Les façons de se nourrir et de devenir curieux sont multiples mais cela passe beaucoup par un effort personnel parce qu'il faut prendre du temps pour écouter, pour apprendre, pour lire, pour découvrir. On passe beaucoup de temps avec nos équipes à les écouter, à leur partager notre stratégie et la façon dont nous allons adresser notre marché mais on passe également beaucoup de temps à les écouter puisqu'ils ont, par leur présence en clientèle et en territoire, des informations importantes à nous partager. C'est de cette nourriture collective, cette curiosité collective, que nous enrichissons nos solutions auprès de nos clients. Nous le faisons aussi également avec nos clients puisque nous faisons de plus en plus de co-création, de co-design avec eux et c'est important de voir dans nos clients et nos partenaires aussi une source de curiosité qui s'enrichit mutuellement.

Le mouvement fait partie de la curiosité. Je ne sais pas qui initie l'autre mais, en tout cas, on ne peut pas avoir de la curiosité si on est statique, si on reste à notre endroit, si on reste dans notre entité, dans notre département, avec notre propre client ; si on ne se nourrit pas avec d'autres projets, d'autres thématiques, on ne peut pas s'enrichir. De la même façon qu'un architecte ou un consultant ne peut pas grandir en expertise s'il ne se forme pas, la formation est très importante aussi pour nourrir la curiosité, la performance de l'entreprise.

30

Le mouvement fait partie de la curiosité. Je ne sais pas qui initie l'autre mais, en tout cas, on ne peut pas avoir de la curiosité si on est statique.

En termes de performance de l'entreprise et performance de nos clients, cette curiosité se passe évidemment, comme vous le soulignez, par cette circularité. Sans parler des niveaux européen ou mondial, c'est important déjà en France d'être en mouvement et pouvoir s'asseoir les uns avec les autres — et encore une fois également avec toutes nos parties prenantes que sont nos partenaires et nos clients, mais bien évidemment avec nos salariés — pour nous nourrir mutuellement, enrichir nos discussions et garantir notre pertinence

sur le marché. Cela génère de la performance, économique bien sûr et opérationnelle pour nos clients, ainsi que par une plus grande visibilité et une croissance partagée.

HC : Vous avez parlé de performance ; on en déduit que, pour vous, la curiosité est source de performance ?

BG : Totalement ! La curiosité est source bien évidemment de performance parce qu'encore une fois, elle nourrit tous les sujets, qu'ils soient plus opérationnels ou d'expertise technique et, si on n'a que de l'expertise technique et de l'opérationnel, on ne sera jamais différent de nos compétiteurs. Si on nourrit tout cela d'expérience commune, de créativité, de co-création avec les uns et les autres, cette curiosité d'écoute circulaire permet de créer quelque chose de vraiment très significatif qui est vraiment le lien entre notre stratégie et la façon dont on la délivre chez nos clients C'est un mouvement permanent qui est important car il conduit à la performance. La performance sans la curiosité, à mon sens, ne peut pas exister.

HC : Peut-on mesurer la curiosité dans la performance globale ? Est-ce qu'il y a des KPI de la curiosité ?

BG : D'abord, il y a les résultats de l'entreprise bien évidemment et puis, après, il y a la façon dont on sonde les uns et les autres, que ce soit nos ressources internes ou nos clients, au travers enquêtes d'opinions. Comme je le disais, on ne peut institutionnaliser une culture en quelques jours, en quelques mois mais les retours que nous avons, à la fois de nos clients et nos salariés, nous montrent sur une dynamique et une échelle de temps un peu plus longue des progressions de certains éléments, notamment sur nos valeurs, nos principes — encore une fois qui sont d'être agiles, d'être simples, d'être accessibles, d'être partagés, d'être à l'écoute des uns et des autres — et ces indicateurs-là montent progressivement et nous indiquent que nous sommes sur la bonne direction.

31

La curiosité est source bien évidemment de performance parce qu'encore une fois, elle nourrit tous les sujets, qu'ils soient plus opérationnels ou d'expertise technique et, si on n'a que de l'expertise technique et de l'opérationnel, on ne sera jamais différent de nos compétiteurs.

HC : Dernière question : vous êtes, on l'a dit, une jeune entreprise même si vous avez une histoire importante. La curiosité est-elle propre à une jeune entreprise ou est-ce qu'on fait l'effort en grandissant et en mûrissant de garder cette qualité ?

BG : Chez Kyndryl, en tout cas, cette curiosité est inscrite dans nos gènes puisque, dès le départ, on a publié qu'on était pour le progrès. Et, dans « pour le progrès », il y a notamment « pour le progrès dans la curiosité ». Nous prôtons d'autres progrès, notamment pour la planète, pour le climat, le progrès pour les communautés — je parlais de diversité et d'inclusion tout à l'heure — mais, effectivement, tout cela se nourrit

de curiosité dans le temps et, qui dit dans le temps, dit un effort quand même permanent pour chacun d'entre nous puisque cela part de moi. Cela part de moi en tant qu'individu et comme je le dis assez souvent : si c'est pas moi, c'est qui ? Si c'est pas maintenant, c'est quand ? Cela peut paraître très simple mais c'est en fait très réaliste et cela touche les gens dans le fait de ne pas être qu'en soumission à ce que la stratégie leur indique de faire, mais plutôt d'être acteurs et, de par cette curiosité, s'impliquer eux-mêmes, partager eux-mêmes, dans l'organisation, des sujets porteurs de mieux, de mieux vivre et de plus de performance.

HC : Merci Bertrand ! Nous sommes tous concernés donc par la curiosité et encore une fois ce mouvement circulaire au sein de l'entreprise, pour faire tourner la curiosité et faire grandir une performance nouvelle.

BG : Absolument ! Et ça vaut pour toutes les entreprises ; on a parlé de ce qui est fait chez Kyndryl mais cette curiosité se doit d'être vraiment présente profondément dans tous les types d'entreprises en France et ailleurs.

HC : Nous transmettrons le message !

32

Enregistrement réalisé en décembre 2022

Écouter cet épisode



@Luis Alfonso Orellana (Unsplash)



***L'Homme veut voir. La
curiosité dynamise l'esprit
humain.***

Gaston Bachelard



La curiosité de transposer son métier dans un autre univers

Stéphanie Zolesio, Casino Immobilier

34 **Guillaume Azéma** : Bonjour, c'est Guillaume Azéma du cabinet Hector Advisory. Dans cet épisode du podcast, je reçois Stéphanie Zolesio. Diplômée de HEC en 2007, elle a occupé plusieurs fonctions de manager, puis de directeur dans des sociétés foncières, notamment Unibail-Rodamco et Hammerson. Elle a rejoint le groupe Casino en 2014 en tant que directrice du pôle Arbitrages & Immobilier et elle a poursuivi sa carrière au sein de ce groupe pour devenir directrice générale adjointe en charge des opérations immobilières, puis devenir directrice générale exécutive de Casino Immobilier. Aujourd'hui elle est membre du comité exécutif depuis juin 2022, elle a partagé avec nous des éléments formidables, tout à fait inattendus sur ce qu'on pense être à la curiosité dans une entreprise immobilière. Bonjour Stéphanie !

Stéphanie Zolesio : Bonjour !

GA : Et merci d'avoir accepté cette interview pour le podcast Entreprise Curieuse. Alors, peut-être avant de démarrer et de parler curiosité, est-ce que vous pouvez nous présenter Casino Immobilier et ses activités ?

SZ : Oui bien-sûr ! Alors, Casino immobilier, comme son nom l'indique, est une filiale du Groupe Casino qui détient l'immobilier du groupe à la fois des murs de magasins, d'entrepôts logistiques et anciennement de bureaux, mais aussi des murs qui ne sont absolument pas opérés

par le groupe Casino et que nous louons à des tiers. Donc, ça peut être des galeries marchandes, ça peut être des entrepôts logistiques ou autres et puis, depuis peu, de nouvelles activités dont je vais, j'imagine, vous parler : *data center*, *self-stockage* et également des sujets plus digitaux avec des sujets immobiliers en lien avec la *blockchain* et donc tout ce qui est metavers et Web3 en général.

GA : Effectivement, on s'éloigne du nom Casino Immobilier pour découvrir plein d'autres choses. Alors, naturellement, le lien avec la curiosité se fait assez facilement mais c'est quoi du coup la curiosité pour vous et puis finalement pour Casino Immobilier ?

SZ : Pour nous, la curiosité, c'est de pouvoir sortir de son terrain de jeu habituel et faire — alors, c'est assez classique ce que je vais vous dire — mais le pas de côté et penser un peu en dehors du cadre établi. Nous, le cadre à l'immobilier, c'étaient évidemment les actifs qu'on détient. Donc, à la base, historiquement, c'était quand même ça la raison d'être de notre filiale et de créer de la valeur à la fois pour l'immobilier, mais aussi pour l'exploitant Casino qui, à l'intérieur des murs, opère ses magasins. La première curiosité elle s'est faite, avant mon arrivée évidemment dans l'entreprise par mes prédécesseurs : ça a été de se dire "on peut aussi opérer pour le compte de tiers" et on a commencé à prendre des mandats de gens qui détenaient leur immobilier, mais qui avait besoin de bons gestionnaires. Et donc on a aussi développé des activités pour le compte de tiers où on va être *property manager*, *asset manager*, conseil en investissement, enfin tout tout ce qu'on peut retrouver de gens qui savent faire de l'immobilier, mais pour les autres. Et plus récemment, on a décidé de se dire "En fait, on peut aller hors du cadre immobilier pur, *stricto sensu*", puisque ce qu'on a développé et qu'on appelait chez Casino le modèle *dual*, de créer de la valeur aux deux étages de la fusée — à la fois au niveau des murs et à l'intérieur des murs —, en fait, on peut aussi le faire avec d'autres activités de retail. Et donc on a commencé à regarder comment on pouvait donner une valeur un peu différente à notre patrimoine foncier, en se disant qu'il y a d'autres activités quand on a des bâtiments à exploiter, qu'on peut aller un peu regarder, qui sont moins dans le cœur historique des activités du groupe et on a commencé, par exemple, avec du *self-stockage*, en se disant qu'en fait, c'est une activité qui est assez intéressante pour refoisonner un petit peu les activités au sein d'un immeuble, on peut tout à fait imaginer louer à un des opérateurs de *self-stockage* des emplacements qui sont peu valorisés normalement, c'est-à-dire des espaces aveugles, des espaces où on n'a pas besoin de vitrine, des espaces qui sont pas en centre-ville. Ce qui correspondait plutôt à notre patrimoine et en fait, on a été plus loin — c'est là que la curiosité est arrivée —, c'est de se dire en fait, comment fonctionne ce *business model* ? Comment, dans un esprit partenarial, on peut arriver à créer de la valeur aussi pour l'exploitant ? Et c'est en explorant ça et en étant curieux sur un *business model* qui n'est pas le nôtre, qu'on s'est dit : "Mais en fait, il est assez accessible et c'est quelque chose qu'on

pourrait travailler avec nos partenaires et pas uniquement en étant leur bailleur mais en étant un opérateur à leurs côtés et en créant des *joint-ventures*". Donc, ça c'est un exemple, mais on l'a fait sur d'autres classes d'actifs et c'est comme ça que, petit à petit, on est passé d'une foncière à un opérateur de self-stockage, un opérateur de data center, etc.... Sur le Web3, c'est pareil, ça a été de se dire "Notre métier, ça consiste à faire des espaces pour que les marques et les enseignes s'expriment" (les enseignes du groupe évidemment et puis d'autres enseignes). Et en réalité sur toute la logique blockchain et Web3 en général, on peut aussi créer des espaces, des infrastructures ou des espaces digitaux, type metavers, dans lesquels les enseignes vont proposer de nouveaux programmes de fidélité, des nouvelles façons de fonctionner avec leurs clients et qui sont une brique de plus dans l'univers omnicanal. Et le cliquet de changement, si j'ose dire, qu'on a opéré, ça a été de se dire à un moment "Ce n'est pas parce qu'on s'appelle Immobilier, qu'on peut pas aller vers ça", et donc, ça c'est l'énorme frein que souvent on se met dans la curiosité, c'est de se dire "ça, c'est réservé à d'autres", et pour moi la curiosité c'est justement de savoir dire "Historiquement, c'est pas dans mes cordes, c'est pas forcément non plus dans nos compétences qu'on a travaillées depuis des années, mais on peut développer des compétences, si on est curieux si on a envie et si on investit du temps".

36 GA : Alors, c'est passionnant, mais, quand même, en interne, quand on a l'habitude de gérer de l'immobilier — parce que j'imagine que les équipes, c'était d'abord le cœur de leur activité et de leur agenda —, comment à un moment, on se dit : "Tiens, moi je vais faire autre chose, je vais penser à du Web3, je vais penser à du *data center*", ce n'est pas naturel, j'allais dire de fonctionner comme ça.

SZ : Non, bien sûr.

GA : Du coup, comment ça se passe chez Casino Immobilier quand pour faire générer cette curiosité et ces idées ?

SZ : En fait, nous, on est parti du principe que toutes les idées ne doivent pas venir du top management, évidemment que chacun a des idées ; mais justement chacun en a et pas forcément que la direction et d'ailleurs si on veut qu'il y ait une business unit entière qui se transforme et qui change, ça doit venir de la base. Donc, ce qu'on a commencé par faire, ça a été de créer un concours d'innovation, sans idée préconçue. Donc, il y a maintenant quelques années, c'était avant le covid, on a créé un petit concours d'innovation en se disant : "on va faire quelque chose de très sérieux, avec un jury interne et externe, avec des étapes, des tours, il faut remettre un dossier avec un règlement digne des règlements qu'on peut trouver avec huissier". Et tout ça doit donner lieu à la remise d'un dossier par équipe, avec des équipes transversales — c'est aussi hyper important pour nous, même en *team building* de pouvoir créer cette émulation autour

des nouvelles idées — et on va mettre des règles du jeu, avec des règles de critères aussi de qu'est-ce qui sera retenu ou pas comme innovation. J'espérais secrètement qu'on est 3, 4 bons dossiers avec une dizaine de personnes qui pouvaient participer — on a à peu près 250 personnes dans notre filiale — et on a eu 85 personnes, je crois, qui ont participé avec des dossiers d'une extrême qualité.

GA : Objectif atteint !

SZ : Plus que dépassé ! Donc on a même eu des difficultés à choisir à tel point qu'évidemment, il y a eu un projet lauréat qu'on s'est engagé à mener et qu'on a d'ailleurs inauguré il y a quelques mois, il a mis plusieurs mois à être développé. Il s'agit d'effacement énergétique, donc on est très loin de l'immobilier là encore, mais qu'on pouvait opérer dans nos murs avec des batteries de voiture électrique usagées. Et donc ça, ça nous paraissait hyper intéressant parce qu'en plus ça répondait complètement au point qu'on avait fixé de penser différemment, de penser dans nos espaces mais avec des choses innovantes et qui sont en lien avec les changements et les mutations sociétales.

GA : Vous nous dites en deux mots comment ça marche parce que les batteries de voiture, les murs, tout ça ce n'est pas forcément hyper limpide ?

37

SZ : En gros, dans les centres commerciaux, ça ne fait pas exception comme tous les bâtiments, on va avoir une consommation électrique qui est parfois assez élevée et en fonction des pics de consommation, on va se retrouver — là c'est vraiment la mode d'en parler mais, nous c'était il y a trois ans — on va se retrouver avec des moments où l'électricité coûte plus cher, moins cher, etc... Je ne vais pas rentrer dans des choses trop techniques, mais il y a un moment où ça peut être intéressant d'avoir un relais et nous, on a dans le groupe une filiale qui s'appelle Green Yellow qui était très active déjà et avec laquelle on travaille beaucoup sur tout ce qui est panneaux photovoltaïques, énergie, consommation, etc... Et l'idée de cette équipe, qui a gagné, c'était de se dire, en fait, les batteries de voiture électrique souvent quand elles arrivent en fin de vie sont encore valables à 60%, 70% et encore chargées. Et donc en fait souvent, il y a un gros problème puisque on ne sait pas quoi en faire et ça fait partie des grands débats qu'il y a sur les voitures électriques aujourd'hui et donc l'idée, c'était de réutiliser ces batteries dites en fin de vie, alors qu'elles étaient encore chargées et de pouvoir en créer des espèces de murs ou des espèces de mini-containers remplis de ces batteries-là pour en faire un super chargeur qui vient, au moment des pics de consommation, prendre le relais de la consommation du centre ou de l'espace en question. Donc on a créé notre premier proof of concept à La Ricamarie, un site dans lequel où l'on a notre hypermarché et une petite galerie attenante. Et voilà, on est au début de ce projet. Il y a eu d'autres projets qui

ont été primés et sur lesquels même s'ils n'avaient pas gagné, on a décidé de continuer. Donc ça, ça a été le premier pas, on va dire, sur des choses un peu plus curieuses, où les équipes ont vraiment vécu une émulation cette année-là, puisque ça s'est étalé sur plusieurs mois ce concours, avec des dossiers écrits oraux — on les a aussi entraînés à ça — et les restitutions nous ont permis de mesurer l'engouement de nos équipes pour l'innovation. Cette fois qu'on avait ce terreau, on est ensuite reparti sur un côté plus direction générale en se disant comment nous maintenant, au niveau de la direction générale, on se saisit de ce terreau qui maintenant est favorable pour aller développer de nouvelles idées et de nouveaux projets. Donc, j'ai mis en place à l'époque un comité qu'on avait appelé "new business" — on ne savait pas trop encore quoi y mettre — mais j'avais demandé aux équipes tous les mois de me présenter des sujets sociétaux qui les avaient interpellés dans les médias, dans les discussions... qui n'étaient pas forcément en lien avec l'immobilier. Je crois beaucoup à la serendipité et au fait de se dire que c'est en discutant de sujets qui nous interpelle que les liens se créent et que les idées viennent. Et dès le premier comité, quelqu'un est venu me dire "tu sais, on a discuté avec des gens qui nous parle de *blockchain*, on n'y comprend rien ». Je dis "C'est super ! C'est typiquement ce genre de sujet que je voudrais qu'on regarde" parce que quand on ne comprend rien quelque chose qu'on voit dans les médias, c'est quand même qu'il y a quelque chose à creuser. Et en fait, on a fait venir un avocat un peu spécialisé sur ces thématiques qui nous a expliqué l'intérêt de la *blockchain* et cette technologie qui, en fait, est assez méconnue du grand public en tout cas — on était à l'époque en 2021 donc c'était pas encore aussi à la mode que ça — et très vite on a compris qu'il y avait quelque chose à en faire pour l'immobilier avant tout puisque ça permet de parler tokenisation et donc la tokenisation, c'est le fait de diviser quelque part la propriété de l'actif et de rendre plus démocratiquement accessible au grand public. Donc ça, ça nous a beaucoup parlé même si ce sont des choses très longues, voilà. Au même moment dans le groupe, d'autres gens réfléchissaient aussi *blockchain* puisqu'ils étaient en train de lancer le premier *stablecoin* euro — donc une crypto monnaie non volatile basée sur l'euro — donc là on s'est dit "en plus on a un terreau, là aussi, favorable au niveau du groupe". Et donc, plutôt que de laisser filer cette idée et cette opportunité, on s'est dit "On va aller rencontrer des gens du secteur qui vont nous expliquer toutes les subtilités qu'on n'a pas pu comprendre évidemment en une heure de présentation et on va travailler le sujet". Et on a beaucoup, beaucoup travaillé, rencontré du monde, compris un peu quel était l'écosystème, qu'est-ce qui présentait comme opportunités et comme risques. Et de là sont nées toutes les initiatives qu'on a pu mener et qui ont largement dépassé l'immobilier puisqu'on a été proposé aussi aux autres enseignes du groupe, aux autres BU (Monoprix, Leader Price et d'autres), comme des idées qu'on avait assises sur la technologie *blockchain* et sur l'expertise qu'on avait pu développer pendant plusieurs mois — et des contacts aussi puisque c'est beaucoup un sujet de réseau — en leur disant "voilà, on a des idées pour vous et on pense qu'en termes de programmes fidélité, en termes d'infrastructures à mettre en place

pour le jour où ça explosera si ça explose comme internet a explosé ; ne ratons pas cette vague, qui probablement sera réellement démocratisée et vulgarisée d'ici... — j'ai pas une boule de cristal, je veux pas dire — mais d'ici 24-36 mois". Voilà et c'est comme ça qu'en fait ce sujet est né.

GA : Comment dans un groupe comme Casino avec ses différentes entités qui ont leurs objectifs à tenir, a pression aussi et c'est normal, comment vous réussissez à créer du répondant quand vous envoyez cette curiosité, quand vous faites ces propositions, quand vous allez sur ces terrains ? Qu'est-ce qui fait que ça marche dans le groupe et qu'ils sont réceptifs ? Comment ça fonctionne en fait ?

SZ : Déjà, je pense que le groupe Casino dans son ensemble a un ADN très, très propice à ce genre de démarche, puisque c'est un groupe qui a 120 ans d'histoire et qui est souvent vu comme faisant partie du patrimoine des Français, on a tous une histoire avec le groupe Casino et une enseigne du groupe Casino. Mais en fait, souvent les gens oublient ou ils ne savent pas qu'on est quand même à l'origine de deux licornes françaises, on a créé ou racheté des entités qui, aujourd'hui, sont valorisées à plus d'un milliard d'euros. Donc, on a quand même cette culture-là qui est très présente au sein du groupe. Donc, ça déjà c'est quand même quelque chose de très favorable. Ensuite, chez nous, l'innovation est présente dans toutes les BU. Il n'y a pas une filiale qui n'a pas une direction d'innovation très active, très présente même quand on regarde des enseignes où on aurait pu s'attendre à ce que ce soit un *business as usual* comme Franprix, ils sont tout le temps en train d'innover, tout le temps en train de rajouter des idées dans leurs magasins, des façons de faire, des partenariats avec des start-up, etc... Donc déjà ça, c'était quand même quelque chose de très, très important et hyper positif dans l'approche qu'on a avec nos collègues. Ensuite afin d'être certain que cette innovation infuse, diffuse et puis qu'on puisse la travailler ensemble, on a très vite mis en place des comités de pilotage transverses. C'est le cas par exemple, en ce moment, on a un gros appel d'offres qu'on a mis en place sur des bornes de recharge de voiture électrique justement sur l'ensemble de nos de nos magasins, ça on l'a fait en lien avec les enseignes Casino et on ne l'a pas travaillé tout seul dans notre coin en tant que propriétaire immobilier ou eux tout seuls dans leur coin, en tant qu'hypermarché et supermarché, ce n'était pas l'idée. Donc ça déjà la transversalité, elle est clé pour nous. Et puis après, il y a aussi les sujets évidemment de financement de ces innovations. Quand on est sur de la pure R&D sur le Web3 par exemple, on y reviendra je pense, mais on a une approche très frugale au sein du groupe Casino et de dépenses maîtrisées. Donc là, le but n'était pas non plus de multiplier ces dépenses, chaque BU travaillant de son côté. Le but est plutôt de créer une expertise centralisée, avec des investissements très courts, très maîtrisés, mais que du coup, grâce à notre connaissance de l'écosystème qu'on a développé dans notre filiale, on peut mettre à disposition des autres BU et avec systématiquement des appels d'offres et voilà. Donc, nous l'idée c'est

de mettre en place des infrastructures au niveau des plus sachants sur chaque innovation et le contenu au niveau de l'enseigne ; et c'est ça qui fait que ça fonctionne et qu'ils ne se sentent pas dépossédés de leur propos.

GA : Finalement on a aussi mutualisé la curiosité, l'innovation pour la rendre à la fois frugale, mais aussi...

SZ : Exactement, tout à fait ! Sur les *data center*, c'est aussi ce qu'on a fait, puisqu'on a développé une offre là aussi de *data center* en tant qu'opérateur et donc nous ne sommes pas uniquement bailleurs de *data center* mais on a créé une filiale, qui, aujourd'hui, opère du *data center* de proximité pour le compte d'entreprises qui veulent stocker de la *data*, etc... Donc ça a commencé avec une joint-venture qu'on a fait avec une start-up qui fait du *data center green* — on réinjecte la chaleur des ordinateurs dans les bâtiments pour les chauffer —, c'est pour ça que c'est à l'immobilier qu'on a un peu développé ça et on a on a aussi créé une offre aujourd'hui de stockage de données avec une gouvernance du coup française pour toutes les entreprises qui veulent pas forcément aller sur du Amazon ou du Google *cloud*, mais qui veulent garder la *data* proche et ça c'est dans les actifs Casino partout en province ce qui permet aussi de décentraliser. Mais ça c'est quelque chose qu'on a fait avec les équipes informatiques du groupe, qu'on a aussi fait avec les enseignes qui ont de la *data* dans notre entrepôt, le premier à Saint-Étienne, et évidemment que le groupe est là encore un appui incroyable puisqu'on peut lancer nos innovations grâce à nos collègues qui souvent mettent les premiers le pied à l'étrier de notre "inno", ce qui nous permet d'avoir un premier poke qu'ensuite on va développer hors du groupe et c'est vraiment le business model que nous on a développé à l'immobilier.

40

GA : C'est génial toutes ces idées et, en même temps, je pense qu'on est qu'à la première marche de toutes les choses que vous faites en termes d'innovation. Mais c'est vrai que c'est surprenant — encore une fois vous parliez du nom, Casino Immobilier — et puis on se rend compte toutes les choses que vous faites derrière c'est quand même assez assez colossal.

Vous m'avez un peu devancé justement sur le ROI. J'ai deux questions là-dedans. Il y a une question qui est plutôt générale qu'on se pose tous : la curiosité a-t-elle un coût ? Jusqu'où il faut quelque part financer cette curiosité ? On est quand même dans des entreprises qui n'ont pas vocation à juste dépenser mais à avoir quelque part du rendement. Donc c'est quoi la culture déjà par rapport à ça et puis, question poil à gratter : avec le groupe Casino, qui a son contexte en ce moment, comment justement vous arrivez à, à la fois financer des choses complètement nouvelles, sachant qu'il y a des impératifs auxquels le groupe doit faire face ?

SZ : Merci de cette question, je pense qu'elle est en effet très importante dans la façon dont on aborde tout ça. Nous, l'idée c'est de dépenser peu en début de projet ? de tester à petite échelle nos sujets avec un retour d'expérience qu'on essaye d'être le plus objectif et chiffré possible — faire de la tech pour ou les choses à la mode... Le metavers, tout le monde dit « il faut y être » ; nous, on l'a pas du tout fait dans cette optique, on l'a réellement fait dans une optique de construire durablement des infrastructures pour, le moment venu, être prêt. Et donc ça, ça se fait dans une optique un peu R&D en effet où il faut accepter d'avoir un peu d'argent à fond perdu, voilà, mais, comme ce n'est pas évidemment notre culture, on le fait de façon extrêmement limitée en s'appuyant sur des partenaires et des partenariats. Typiquement, nos premières parcelles achetées dans le metavers, nous on ne l'a pas fait sur des plateformes officielles — en gros il existe des "leboncoin" de ces sujets-là —, nous, on est directement allé voir les créateurs de The Sandbox en leur expliquant notre démarche et en ayant du coup un partenariat assez privilégié sur le long terme et donc des conditions financières très privilégiées par rapport à d'autres. Et c'est quelque chose qu'on a fait sur pas mal de sujets. C'est aussi dans la phase de déploiement que ça se matérialise. Typiquement sur les *data center* ou sur le *self-stockage*, l'idée c'est là encore de s'appuyer sur des partenaires avec lesquels on va travailler financièrement et opérationnellement pour les associer à la création de valeur. Et nous l'idée, chez Casino immobilier, c'est qu'on utilise beaucoup les partenariats opérationnels ou financiers de type *joint-venture* pour pouvoir développer un déploiement qui ne nous coûte pas trop au groupe et qui nous permet de récolter les fruits de notre travail en ouvrant évidemment à notre partenaire la création de valeur. Et donc l'idée de partager les risques et la création de valeur associée, elle est clé dans notre déploiement. C'est sûr qu'on irait beaucoup moins vite et on ferait beaucoup moins de sujets en parallèle, très différents si on n'avait pas ces partenaires avec lesquels on s'associe. Donc le vrai sujet, c'est d'aller trouver, dans l'écosystème de chaque marché qu'on va aller étudier, les bons partenaires qui ont à la fois la capacité de nous aider à déployer, de faire un business model scalable mais aussi l'ADN qui est compatible avec un groupe comme le nôtre puisque ce n'est pas toujours évident de faire travailler des start-up un gros groupe ou deux gros groupes qui chacun ont leurs exigences.

41

GA : Ça veut dire qu'il faut aussi la curiosité d'aller trouver les bons partenaires ?

SZ : Exactement ! Typiquement pour le *self-stockage*, je pense qu'on a dû rencontrer 28 acteurs avant de décider avec lequel on voulait travailler.

GA : C'est un vrai investissement déjà en temps de votre part par rapport à votre métier traditionnel. Juste avant de passer sur cette question-là justement, est-ce qu'il y a quand même des projets que vous avez arrêtés, c'est-à-dire on a financé, on a démarré et puis on se dit "non, ça il ne faut pas le faire" ?

SZ : Oui il y a des sujets où, à mon grand regret, parce que ça, c'est toujours un petit deuil dans ces cas-là, quand on a porté une innovation, on a dû arrêter. Ça a été le cas — alors ça veut pas dire que l'arrêt est définitif — mais en tout cas, ça a été le cas par exemple du sujet de *coworking* qu'on voulait regarder dans les étals de certains magasins notamment; et après avoir étudié avec plusieurs acteurs la façon dont ça pouvait se matérialiser, on n'arrivait pas à trouver un business model qui était scalable financièrement, opérationnellement sur nos actifs en tout cas et tant qu'on n'a pas cracké ce modèle là, c'est un peu compliqué d'aller plus loin. On a regardé aussi sur des sujets de logistique urbaine où, pour l'instant en tout cas, on n'était absolument pas convaincus que sur notre patrimoine et sur nos sites, on arrive à trouver quelque chose qui financièrement nous permet d'être certain que le *business* est rentable à terme. Donc ça, ce sont des sujets qui sont toujours un peu compliqués à aborder, surtout quand beaucoup autour de nous se lancent dans ces activités et qu'on n'arrive pas à nous à trouver sur notre patrimoine comment ça se matérialise. Mais il faut aussi avoir, je pense, l'humilité de dire qu'on ne peut pas toujours trouver toutes les solutions et qu'en tout cas, dans le temps, il y aura peut-être des choses qui vont se décanter mais on n'a pas réussi à date à trouver le bon angle.

42

GA : C'est presque rassurant qu'il y ait parfois quelques échecs puisqu'on apprend aussi beaucoup dans ces moments-là.

GA : Finalement on a parlé de beaucoup d'autres choses que d'immobilier. Justement est-ce qu'on ne perd pas son cœur de business, son cœur d'expertise quand on fait autant d'autres choses que le point de départ ?

SZ : C'est le risque dans lequel on n'essaie pas de tomber, donc on se le dira dans quelques années. Mais on y est très vigilant puisque sur l'essentiel de nos activités, notre métier, ça reste de l'immobilier et c'est quand même le dénominateur commun de tout ce qu'on lance. Après on a aussi été assez vigilant au fait que tout ce dont je vous ai parlé, sur lequel on s'est diversifié, a toujours en sous-jacent malgré tout immobilier et physique. En faisant du data center et du self-stockage, on redonne de la valeur à des surfaces qui n'en avaient pas ou en tout cas qui étaient sous-valorisées. En faisant du metavers, de la tokenisation immobilière, etc, on adresse des nouveaux usages et on a des réflexes immobiliers et en fait les expertises qu'on a

développées sur les actifs physiques, on se rend compte que c'est à peu près les mêmes à développer sur des actifs digitaux et que, finalement, aller faire du *crowdfunding* immobilier ou de la *tokenisation* immobilière en Web3, on a encore des choses assez similaires donc en fait on a, là encore, des choses assez similaires. Donc, en fait, on a quand même ce dénominateur commun qui, je trouve, nous rend meilleur sur la façon de réfléchir l'immobilier physique ; donc ça c'est pas antinomique. En revanche, en termes de gestion du temps, il est évident que se lancer dans tous ces nouveaux sujets et aller rencontrer les acteurs du secteur nous a pris, au niveau de la direction notamment et à mon niveau, beaucoup de temps et je me suis particulièrement entourée pour le faire, notamment sur les sujets immobiliers que je maîtrisais un peu plus, il a été important pour moi d'avoir une confiance quasi aveugle dans mes équipes immobilières. Et je suis très contente parce que c'est les années d'avant, en fait, qu'on a beaucoup travaillé à nos plans de succession les uns les autres — et ça fait partie aussi notre ADN chez Casino de toujours penser la suite, y compris sans nous — et ça, ça a été clé parce qu'au moment du coup de développer ces activités, j'étais heureuse de pouvoir laisser les clés de mes anciennes équipes à mes successeurs qui les gèrent très bien, de façon à me permettre de dégager du temps et dans mon emploi du temps c'était plus que nécessaire de le faire. Et si je peux me permettre, petit sujet très féminin mais, lors de mes congés maternité, ça a été aussi le premier apprentissage pour moi de laisser les clés à quelqu'un d'autre et de se dire "c'est la condition de réussite de mon congé maternité, c'est que tout se passe bien pendant que je ne suis pas là et que surtout je me rende pas indispensable" et le retour n'en a été que plus agréable, facile et m'a permis d'aller explorer de nouveaux sujets. Et donc, je pense que c'est aussi une façon de pouvoir aborder l'innovation que de se dire qu'il y a des pauses de vie, parfois des pauses professionnelles qui sont hyper utiles pour se dire "on développe les gens en dessous et la base de la société qui permet à la direction d'aller explorer des nouveaux sujets" voilà. Donc les congés maternité, je dis ça à tous les directeurs généraux qui nous écoutent, ne sont pas un frein à l'innovation, bien au contraire !

43

GA : C'est effectivement important de bien garder ça en tête. Vous qu'est-ce qui vous motive en fait dans toute cette curiosité, dans toute cette innovation ?

SZ : Le fait de pouvoir ramener de la nouveauté, de pouvoir changer un peu certaines règles du jeu, d'une entreprise qui avait ses réflexes comme tout le monde et l'immobilier, dans le mot immobilier, il y a souvent le mot "immobile" et c'est souvent ce que les gens retiennent qu'on est sur des cycles un peu longs et avec une forme d'inertie par rapport à des industries et voilà et donc pour nous, ça c'est quelque chose qui est très enthousiasmant dans la curiosité qui nous anime collectivement au sein de nos équipes, c'est le fait qu'il y a pas deux journées qui se ressemblent, il y a pas deux semaines qui se ressemblent et quand on regarde dans le rétroviseur, on a fait un petit

bout de chemin et moi maintenant ce qui me motive, et notamment pour 2023 et les années d'après, c'est de pouvoir voir comment ce qu'on a créé comme pour l'instant comme "proof of concept" plutôt réussi arrive à être diffusé, scalable, et comment on arrive à mener ce déploiement sans perdre la base immobilière qui nous a constitué jusqu'ici.

GA : Merci beaucoup Stéphanie, c'est impressionnant, je pense, de voir, à la fois, le pragmatisme et de combiner le pragmatisme et autant d'innovation, autant de curiosité et de montrer que c'est possible, en fait, de rejoindre les deux. Merci encore !

SZ : Merci beaucoup !



Écouter cet épisode

44



@Steeve Johnson (Pexel)



***La science ? Après tout,
qu'est-elle, sinon une
longue et systématique
curiosité ?***

André Maurois

45



Nourrir la curiosité par l'art et la culture

Solenne Blanc, Beaux Arts & Cie

46

Hortense Chadapaux : Bonjour Solenne ! Vous êtes Directrice générale de Beaux Arts & Cie, qui regroupe à la fois des médias tels que *Beaux Arts Magazine*, *Le Quotidien de l'Art* et *Artips*, ainsi que des entreprises plus classiques de services dans le domaine culturel comme *Point Parole* ou *Beaux Arts Institute*. Diplômée de l'ESSEC, vous êtes également Directrice générale du fonds *ArtNova*, le premier fonds à impact dédié aux industries culturelles et créatives. En tant qu'experte du domaine culturel, que vous évoque la curiosité appliquée à l'entreprise ?

Solenne Blanc : Une entreprise qui fait preuve de curiosité est une entreprise qui sait regarder au-delà de son univers, de son secteur, de son marché et de ses clients. C'est une entreprise qui sait ouvrir ses chakras et s'ouvrir aux humanités, aux sciences, aux arts et à la culture évidemment. Des choses qui ne sont pas directement liées à son activité ou à son *business*, mais qui peuvent la nourrir de manière peut-être inattendue, en se permettant cette ouverture-là.

Une entreprise curieuse stimule également la curiosité chez ses collaborateurs. Elle leur donne envie de découvrir de nouvelles choses, ce qui en fait des personnes capables d'ouvrir et de stimuler leur créativité et leur capacité d'innovation.

Au final, cela est bénéfique pour l'entreprise elle-même, même si cela peut sembler un peu en dehors du domaine lorsqu'on parle d'art, de culture et d'humanité. C'est précisément ce qui nourrit et permet de créer des ponts et d'encourager davantage de transversalité. La curiosité se manifeste également entre collaborateurs et entre

métiers, et c'est ce que nous essayons de créer chez Beaux Arts & Cie : une entreprise curieuse.

Nous avons d'ailleurs travaillé sur nos valeurs l'année dernière, et deux valeurs sont ressorties chez Beaux Arts & Cie : la curiosité, l'exploration, ainsi que la collaboration et le partage. Finalement, les deux vont de pair, et ce sont cette curiosité et cette volonté de travailler ensemble qui nous rendent extrêmement créatifs et nous permettent d'inventer de nouveaux modèles et de nouveaux univers.

HC : Vous avez qualifié la curiosité de l'entreprise comme l'idée d'aller voir ce qui se passe autour. Je crois qu'en ce terme Beaux Arts & Cie est particulièrement curieuse puisque vous avez depuis votre reprise de fonction développé beaucoup le portefeuille de Beaux Arts & Cie. La croissance externe est-elle un moyen pour l'entreprise de faire preuve de curiosité ?

SB : Tout à fait ! Je suis arrivée il y a cinq ans chez Beaux Arts, juste après le rachat de *Beaux Arts Magazine* par un entrepreneur. Notre actionnaire, Frédéric Jousset, avait cette envie de développer, au-delà du média, le terrain de jeu de Beaux Arts. Je suis arrivée avec ce mandat, cette feuille blanche qui est magnifique puisque, par croissance organique et par croissance externe, on s'est demandé comment capitaliser sur un ADN extrêmement fort autour des arts et de la culture, de la transmission, des contenus déjà en s'ouvrant aux médias professionnels et on a donc racheté *Le Quotidien de l'Art* qui est le premier quotidien professionnel dédié aux arts et à la culture.

47

Ensuite, au-delà du média, on a développé des activités comme Beaux Arts Institute qui sont vraiment des activités qui créent le lien entre le monde de l'entreprise et le monde de la culture. Et on l'a nourri aussi de croissance externe en allant intégrer une société qui s'appelle Point Parole, société de guides-conférenciers, qui parle aussi bien au monde des institutions culturelles comme au monde de l'entreprise et qui crée ces ponts-là.

Ce sont cette curiosité et cette volonté de travailler ensemble qui nous rendent extrêmement créatifs et nous permettent d'inventer de nouveaux modèles et de nouveaux univers.

Finalement, ces deux leviers se sont combinés et ont vraiment donné de la crédibilité à notre projet. Quand on a fait l'acquisition d'Artips, c'est parce qu'on a été séduit par le fait que c'est une société qui à la fois crée des *newsletters* de transmission des savoirs très innovants dans sa forme, mais qui a aussi la capacité à transmettre cela dans le monde de l'entreprise.

La croissance externe nous a fait grandir, on a démultiplié le champ

d'action de notre entreprise mais surtout c'est aussi des vecteurs de curiosité, d'exploration pour le monde de l'entreprise.

Finalement on a sorti ce monde de l'art et de la culture — on était dans une logique très *BtoC*, on parlait au grand public — pour l'amener aussi vers de nouvelles audiences, à savoir l'entreprise ; mélanger des communautés qui ne se parlaient que ponctuellement à travers de l'événement et là on donne du sens à rapprocher ces univers.

Faire rayonner votre histoire tout en donnant des racines pour se projeter dans l'avenir mais également de donner une fierté à vos collaborateurs puisqu'ils se réapproprient ce qui fait l'ADN de l'entreprise.

HC : Vous invitez, je crois, aussi les entreprises à être curieuses vis-à-vis de leur propre histoire ?

SB : On le fait sous différentes formes. On a notamment des activités de conseil — Beaux Arts Institute et Beaux Arts Consulting — qui aident les entreprises à matérialiser, formuler leur ADN et ainsi se réapproprier et valoriser leur patrimoine, qu'il soit matériel ou immatériel. Cela touche tous les secteurs de l'entreprise. On peut se dire que les entreprises du luxe vont naturellement le faire parce qu'elles sont dans le design, elles sont déjà dans cette rendre sensibles. Cela peut prendre la forme de création de lieux et d'expériences culturels qui sont ouverts au public. Cela peut prendre de la forme de conférences où, par exemple, vous allez traduire une valeur de l'entreprise mais, à travers l'histoire de l'art, vous allez lui donner du sens et du corps. Et cela peut aussi prendre une forme autour d'espaces de transmission, d'ateliers et, là encore, l'idée est de pouvoir mélanger les métiers d'une même entreprise et de pouvoir aussi l'ouvrir au public. Vous avez donc à la fois un bénéfice qui est non seulement de faire rayonner votre histoire tout en donnant des racines pour se projeter dans l'avenir mais également de donner une fierté à vos collaborateurs puisqu'ils se réapproprient ce qui fait l'ADN de l'entreprise.

48

HC : Vous avez cité le secteur du luxe qu'on imagine bien se réapproprier et se plonger dans son histoire. N'est-ce pas plus difficile pour certains autres types d'industrie ?

SB : Au-delà même de l'industrie, pour donner un exemple dans la prestation de services, on a accompagné un acteur de la gestion de centres d'appels téléphoniques. On avait créé une conférence autour du téléphone dans l'art, ce qui peut paraître un peu étonnant. Au final, à travers des visuels et l'histoire de l'art, cela a raconté une histoire de ce qu'était le téléphone mais aussi une histoire du lien de la société

La culture, les institutions, les acteurs de la culture peuvent très largement s'inspirer du monde de l'entreprise en inventant de nouveaux modes de relation avec leur public, en allant chercher, par de nouvelles offres, de nouvelles sources de revenus.

à cet objet qui était finalement dans le quotidien des opérateurs sans qu'ils y fassent plus attention. Cela a donné une dimension beaucoup plus inspirante et aussi bien le comité de direction que les collaborateurs — qui ne savaient pas trop ce qui allait ressortir de cet échange — ont été totalement embarqués dans cette histoire.

HC : Amusant ! La culture au service des valeurs de l'entreprise qui fait que les collaborateurs vont se sentir partie d'une histoire plus que d'une simple organisation. Au-delà de cette notion de valeur, vous travaillez aussi sur l'idée d'impact : donc la culture peut avoir un impact. Vous dirigez un

fonds d'investissement, ArtNova, qui est un fonds d'investissement à impact, dédié à la culture. Comment ça se matérialise ?

SB : C'est un fonds d'investissement qui a la particularité d'être dédié à la culture, et plus globalement aux industries culturelles et créatives. On est persuadé que la culture, la création ont un impact sociétal. Il y a donc un enjeu de la transmettre le plus largement possible et pas seulement aux gens qui vont la chercher, mais de l'amener par toutes nouvelles formes de médiation et transmission. C'est pour cela que l'on investit dans des sociétés qui créent des expériences en réalité virtuelle, comme Éternelle Notre-Dame ou L'horizon de Kheops, qui permettent de raconter des histoires, une dimension historique, une dimension culturelle en jouant sur des codes, une interactivité, une immersion qui vont séduire des nouveaux publics. On cherche donc des entreprises qui ont inventé des nouvelles façons de faire connaître la culture, ce qui nous permet de toucher des nouveaux publics — c'est, pour nous, un impact sociétal extrêmement fort — et de valoriser le patrimoine ainsi que de trouver des nouveaux modes de revenus pour le patrimoine en accompagnant également des sociétés qui vont créer de nouveaux modèles économiques autour des industries culturelles.

49

HC : Nouveaux modèles économiques, rapprochement de l'entreprise vers la culture : y a-t-il aussi un enjeu pour la culture de s'inspirer de l'entreprise ?

SB : Tout à fait ! On accompagne d'ailleurs aussi des institutions culturelles dans ces réflexions-là, en organisant des débats ou en les aidant à monter de nouvelles structures, parce que le monde de la culture doit sortir de la logique et d'une image qu'ils ont d'être très fortement subventionnés pour aller chercher des ressources

propres, des nouvelles façons de consolider leur modèle économique mais aussi de se donner des moyens pour innover. Pour cela, la culture, les institutions, les acteurs de la culture peuvent très largement s'inspirer du monde de l'entreprise en inventant de nouveaux modes de relation avec leur public, en allant chercher, par de nouvelles offres, de nouvelles sources de revenus. Le modèle classique de relations entre le monde de la culture et le monde de l'entreprise, c'était le mécénat, c'était le fait de faire de l'événementiel. Il y a en fait énormément de nouveaux modes de collaboration à imaginer entre les entreprises et la culture, justement parce que les entreprises ont beaucoup à gagner à se rapprocher du monde culturel, mais en inventant, là encore, des choses qui ont du sens et du contenu, en n'étant pas juste dans l'événementiel, mais en réfléchissant au sens qu'on veut donner. Et en cela, les deux univers peuvent vraiment être bénéfiques l'un à l'autre.

Il y a en fait énormément de nouveaux modes de collaboration à imaginer entre les entreprises et la culture, justement parce que les entreprises ont beaucoup à gagner à se rapprocher du monde culturel, mais en inventant, là encore, des choses qui ont du sens et du contenu.

50

HC : Vous parlez d'inventer de nouvelles façons de faire connaître la culture. Il y a évidemment l'invention permanente ou l'innovation même dans la culture : les NFT, par exemple, sont un sujet qui vous parle ?

SB : Nous avons récemment investi dans une plateforme de NFT qui a la particularité d'être dédiée au monde muséal. Ils collaborent avec les musées pour créer des NFT liés à des expositions et à des collections. Ils ont travaillé avec le *British Museum*, ainsi qu'avec des musées aux États-Unis, à Vienne et l'AFP en France autour de photos. L'idée est d'associer un contenu à une institution. D'une part, il y a une logique de modèle économique, car cela contribue, un peu comme un produit dérivé, au financement du musée autour d'une exposition ou d'un événement. Mais il y a aussi une dimension de fidélisation, en utilisant les NFT comme un support d'animation de communauté. C'est ce qui nous a intéressés dans le projet, car il ne s'agissait ni d'un simple gadget ni de quelque chose qui n'aurait pas de sens. C'est vraiment un outil au service du musée pour toucher de nouvelles communautés, les fidéliser et s'appropriier les nouvelles technologies pour entrer dans le monde d'après.

HC : Merci, Solenne, de nous avoir démontré que l'entreprise pouvait utilement se nourrir de l'art et de la culture, même si cela pouvait

sembler assez éloigné de son cœur d'action, et que cela était à la fois bénéfique à l'entreprise elle-même et à ses collaborateurs.

Enregistrement réalisé en janvier 2023

Écouter cet épisode



@Norbert Braun (Unsplash)



La curiosité de lâcher prise

Mathilde Le Coz, Mazars en France et Lab RH

52

Hortense Chadapaux : Bonjour Mathilde ! Vous êtes présidente du Lab RH, qui regroupe des acteurs innovants dans le domaine des ressources humaines, dans le but de fédérer, dynamiser et promouvoir l'innovation en matière de ressources humaines. Vous êtes par ailleurs directrice des Ressources humaines de Mazars en France. Alors en tant qu'experte des RH et de la transformation des organisations, que vous évoque la curiosité appliquée à l'entreprise ?

Mathilde Le Coz : Déjà, avant de l'évoquer pour l'entreprise, la curiosité m'évoque beaucoup de choses à titre personnel, dans le sens où je pense qu'elle a beaucoup *drivé* mon parcours. Un exemple : je suis arrivée dans les RH, par hasard, par curiosité, puisque je ne suis pas du tout RH de formation — j'ai commencé chez Mazars en tant qu'auditrice financière. Cela fait 20 ans que je suis chez Mazars et j'ai eu l'occasion d'exercer plein de métiers différents. La curiosité m'a toujours *drivée* : la curiosité d'apprendre des nouvelles choses, de rencontrer de nouvelles personnes ; j'aime la nouveauté, j'aime être surprise, j'aime être challengée et cette curiosité m'a permis de développer des nouvelles compétences.

HC : C'est une qualité que vous recherchez en tant que DRH ?

MLC : Depuis toujours mais encore plus aujourd'hui car on a encore plus besoin de curiosité pour innover, créer, faire face à tous les challenges de nos organisations. La curiosité, c'est ouvrir les organisations sur leur écosystème. Il se passe quelque chose d'assez

fondamental aujourd'hui : on est de moins en moins refermé sur soi ; on parle d'entreprise étendue, d'entreprise écosystème ; on sait que la création de valeur vient aussi davantage de partenariats ou de mise en commun de regards différents. C'est extrêmement important pour pouvoir justement faire face à tous ces défis.

HC : C'est le sens de votre engagement au sein du Lab RH. Comment cela nourrit votre curiosité, comment cela nourrit, peut-être par capillarité, celle de Mazars ?

MLC : C'est vraiment la nature du Lab RH qui est un écosystème d'acteurs extrêmement différents. Parmi les adhérents, on a plus de 300 start-up issues de la Tech RH mais aussi beaucoup d'adhérents "grand *corporate*" ou encore des PME, ETI avec donc des enjeux différents. Mais ce qui fait surtout la richesse de cet écosystème, ce sont les professeurs, les philosophes, les experts qui y contribuent. Dans mon métier, ce n'est pas forcément en parlant avec mes pairs que je suis le plus challengée. Mais au contraire avec des *startupper*s, des fondateurs, des professeurs, des philosophes qui vont me permettre d'avoir un regard différent sur ma matière et c'est vraiment la richesse du Lab RH. C'est aussi quelque chose que l'on encourage chez Mazars afin que tous les associés et tous les collaborateurs fassent de même. Cela contribue à la valeur de Mazars puisque ma mission est notamment d'aller chercher l'innovation à l'extérieur.

*Dans mon métier,
je dois innover
énormément pour
attirer et retenir
les candidats, les
collaborateurs.*

53

Souvent on pense qu'il faut avoir l'idée magique pour innover. Mais l'innovation peut aussi être d'apporter dans son environnement quelque chose observé ailleurs. C'est innovant parce que cela diffère de ce qu'on a l'habitude de faire. Dans mon métier, je dois innover énormément pour attirer et retenir les candidats, les collaborateurs. Je vais tout simplement chercher cette innovation dans d'autres environnements, pour la rapporter au sein de Mazars.

HC : Dans une organisation classique, dans une grande entreprise comme Mazars par exemple, comment promeut-on cet état d'esprit ? Cela peut-il être peut-être mal perçu, comme une perte de temps, qui ne servirait pas directement les intérêts de l'entreprise ?

MLC : Oui, cela peut être mal perçu. On me dit que j'ai tendance à m'éparpiller à vouloir faire plein de choses différentes. Je ne peux pas m'en empêcher ! Ce n'est pas que je n'aime pas être *focus*, mais choisir c'est renoncer et j'aime pouvoir faire plein de choses différentes. C'est ainsi que se manifeste aussi ma curiosité, mais également la curiosité en règle générale. Concernant le temps que je passe au Lab

RH, j'ai envie de répondre aux mauvaises langues que, mon métier aujourd'hui, est d'avoir un pied dans l'entreprise et un pied en dehors pour pouvoir aller chercher cette valeur. Ma contribution au sein du Lab RH, contribue bien évidemment à de la valeur pour Mazars. On en parle beaucoup avec Olivier Lenel, CEO de Mazars, j'en parle aussi beaucoup dans mon équipe. C'est peut-être même une obligation : je leur demande à chacune et chacun de passer du temps en dehors de Mazars, soit dans une communauté de pairs, soit dans une association professionnelle pour aller chercher des idées, pour pouvoir se confronter à d'autres réalités, ce n'est pas du temps perdu pour l'organisation.

La curiosité, c'est aussi le lâcher prise et la liberté laissée aux gens d'aller voir un petit peu ailleurs.

La curiosité, c'est aussi le lâcher prise et la liberté laissée aux gens d'aller voir un petit peu ailleurs. C'est assez nouveau dans les organisations. J'aimerais faire le parallèle avec ceux qui sont multi-activités. Chez Mazars, il n'y a plus de clause d'exclusivité dans nos contrats de travail parce qu'on a pris conscience que c'était une richesse supplémentaire. Pouvoir faire plusieurs *jobs* en même temps ou pouvoir avoir à côté un engagement associatif — même si c'est une association professionnelle — contribue à développer d'autres compétences, à ramener des regards différents dans l'entreprise. Ce n'est pas une perte de temps, au contraire, c'est une meilleure production de valeur, d'impact. Malheureusement, aujourd'hui, on associe trop le travail au temps passé dans son organisation sans essayer de prendre du recul et de s'interroger sur la valeur produite fondamentalement. Le temps passé en dehors va créer de la valeur pour son entreprise ; j'en suis convaincue.

54

HC : Vous avez cité l'exemple du temps passé à l'extérieur, l'exemple des contrats de travail où, en effet, on peut faire sauter la clause de confidentialité. L'entreprise peut-elle aussi favoriser la curiosité des collaborateurs dans son organisation ?

MLC : Tout à fait ! La première situation, qui est assez courante, est de faire venir l'innovation dans l'entreprise : solliciter, par exemple, des conférenciers, des experts, venir challenger son organisation en apportant des regards différents. Par exemple, lors d'un séminaire, d'une réunion d'associés ou auprès de nos collaborateurs, il est fréquent d'inviter des philosophes, des experts, des auteurs, des scientifiques pour venir challenger nos collaborateurs et nos organisations.

Ensuite, il s'agit aussi d'encourager nos collaborateurs à aller à l'extérieur, à appartenir à des communautés de pairs, des communautés d'experts, des associations. Cela peut également inclure l'engagement associatif ou des engagements dans la sphère personnelle, qui contribuent néanmoins à créer de la valeur, car ils nous permettent de découvrir d'autres choses que nous ramenons

ensuite dans notre organisation. Il est vraiment important aujourd'hui de les solliciter et d'encourager cela auprès de nos collaborateurs. Cela devrait même faire partie de leur feuille de route. De même, à partir d'un certain niveau d'expérience, nos leaders et dirigeants doivent consacrer du temps à l'extérieur, contribuer à rayonner et chercher de nouvelles compétences, en cultivant cette curiosité en se challengeant à l'extérieur.

HC : C'est une philosophie que vous avez réussi à insuffler chez Mazars, une entreprise qui le permet, à la fois, parce que déjà les dirigeants — vous l'avez dit — vous soutiennent, parce que vous, vous portez le sujet, parce que peut-être vos métiers le permettent aussi. Est-ce que cela peut être répliqué dans d'autres entreprises ?

La nouveauté et la curiosité viennent aussi du brassage.

C'est tout le sujet de l'intelligence collective : faire penser ou travailler ensemble des gens ayant des regards différents.

MLC : Cela peut être répliqué partout. C'est d'abord un sujet de confiance et de lâcher-prise. On a encore souvent cette culture managériale qui est "loin des yeux, loin du cœur". On veut voir les gens devant nous, on se demande s'ils travaillent vraiment et, si quelqu'un parle avec une autre organisation, on se demande s'il ne va pas partir.

55

Un autre exemple est l'organisation d'immersions en start-up pour encourager nos collaborateurs à tester d'autres modèles organisationnels, simplement pour revenir avec de nouvelles idées et de nouveaux regards. Je pense que c'est ainsi que nous contribuons également au sujet de l'open innovation, en croisant les écosystèmes et les regards. Certains peuvent penser que les personnes en immersion ne reviendront jamais. Ce sera le cas pour certaines d'entre elles. Mais je ne pense pas que fermer les yeux sur l'extérieur soit la bonne solution. C'est comme si on dressait des frontières en France en disant aux gens qu'ils n'ont pas le droit de voyager à l'étranger. On ne peut pas empêcher les gens de vouloir découvrir d'autres horizons ! Au contraire, plus on contraint, plus on a de risques de les voir partir. Je ne pense pas aujourd'hui être un cas isolé. Les gens ne veulent pas choisir. Ils veulent pouvoir avoir plusieurs identités, plusieurs champs d'expression, exprimer cette curiosité. La nouvelle génération est très encouragée à exprimer cette curiosité. Elle veut faire plein de choses différentes, avoir de nombreuses et extrêmement différentes expériences professionnelles. Donc, oui, cela peut contraindre au départ, mais le turnover n'est pas un problème en soi. S'il est subi et trop important, il peut caractériser une situation qui ne fonctionne pas. Mais au fond, un peu de turnover, c'est sain : le turnover, c'est à la fois des départs, mais aussi de nouvelles personnes qui arrivent, et encore une fois, la nouveauté et la curiosité viennent aussi du brassage. C'est tout le sujet de l'intelligence collective : faire penser ou

travailler ensemble des gens ayant des regards différents. Le turnover contribue également à favoriser cette intelligence collective, car nous brassons des regards, des expériences, des vécus. Je suis donc très à l'aise avec le sujet du départ ou, du moins, d'offrir des opportunités à nos collaborateurs de pouvoir faire d'autres choses.

L'anti-curiosité, c'est notamment les sujets d'auto-complaisance (attribuer la faute aux autres lorsque quelque chose va mal).

C'est vrai que je me nourris aussi de mon expérience. Le fait que Mazars m'autorise à avoir mon engagement associatif auprès du Lab RH et une activité d'auto-entrepreneur (je suis experte à l'APM) fait que je n'ai à ce jour pas envie de partir. On ne me contraint pas de choisir. Si Mazars m'avait peut-être demandé de choisir, est-ce que j'aurais choisi cette organisation ? Je ne sais pas. Mais dans tous les cas, le fait est qu'aujourd'hui, je m'y sens bien parce que je n'ai pas à renoncer à des choses qui contribuent à ma soif de curiosité.

HC : En face de tout ce que vous nous avez cité comme exemples de curiosité, existe-t-il a contrario des comportements qu'on pourrait qualifier d'anti-curiosité ?

56 MLC : L'anti-curiosité, c'est notamment les sujets d'auto-complaisance (attribuer la faute aux autres lorsque quelque chose va mal). Ce que je veux illustrer ici, c'est l'incapacité à se remettre en question. La curiosité amène à être challengé, à être bousculé dans son regard. Être challengé en voyant d'autres horizons, d'autres regards nous pousse dans nos propres retranchements. Les gens qui restent campés sur leur position, qui ne veulent jamais se remettre en cause, qui pensent que leur point de vue est le seul qui est vrai et qui compte, représentent, pour moi, vraiment l'anti-curiosité. C'est un peu dommage, car ce n'est pas ainsi que l'on grandit dans sa vie professionnelle.

HC : Merci Mathilde, merci pour tous ces messages qui encouragent à être curieux à titre personnel, professionnel et même en tant qu'organisation. On espère que votre partage d'expérience inspirera beaucoup d'autres DRH, mais pas seulement !

Écouter cet épisode



@Mike Von (Unsplash)



La curiosité des autres et du monde qui nous entoure

Anne-Laure Beatrix, Beaux Arts Institute

58

Hortense Chadapaux : Bonjour Anne-Laure ! Depuis octobre dernier, vous dirigez Beaux Arts Institute qui conçoit, développe et met en œuvre les projets culturels et artistiques des entreprises. Vous étiez précédemment administratrice générale adjointe du Louvre. Vous êtes agrégée d'histoire, vous enseignez également à Sciences Po, dont vous êtes diplômée, et à l'École du Louvre. Vous évoluez, on le voit, dans trois univers — l'entreprise, la culture, l'enseignement — univers qui interagissent traditionnellement assez peu. À l'aune de votre parcours, que vous évoque donc la curiosité appliquée à l'entreprise ?

Anne-Laure Beatrix : Je dirais que c'est tout ce qui permet de faire son travail avec plus de sens et plus de plaisir. Cela peut être la curiosité des autres quand on est manager ou quand on travaille en équipe ; cela peut être la curiosité du monde qui nous entoure et c'est là où chez Beaux Arts Institute, on pense que l'art et la culture doivent nourrir, ont toute sa place en fait dans le monde de l'entreprise.

HC : L'art et la culture ont plutôt une tonalité personnelle et on conçoit assez facilement qu'au sein de l'entreprise, chaque personnalité soit plus ou moins attachée et sensible à l'art en particulier et à la culture en général. Mais qu'en est-il de l'entreprise en tant qu'organisation ? Est-elle capable de faire preuve de curiosité envers l'art ?

ALB : Je pense que le mot curiosité est justement le bon. La culture

et les arts en général permettent d'une part d'être plus créatif dans le monde de l'entreprise. Chez Beaux Arts Institute, on conduit des séminaires avec des artistes, avec des personnalités inspirantes et on voit à quel point cette rencontre entre le monde de l'entreprise et le monde de la culture permet de prendre de la hauteur, de s'interroger, de se remettre en question et de créer, d'inventer pour demain au sein de son entreprise. Cela permet d'autre part de créer de la cohésion d'équipe. La culture et les arts permettent les liens entre les hommes. C'est mettre de l'humain, des émotions aussi et c'est là où nous avons une valeur ajoutée. Le monde de l'entreprise peut ainsi apprendre ce rapport à l'émotion qui, lorsqu'il est accompagné, lorsqu'il est intelligemment posé, permet de créer des choses très fortes générant ainsi de la motivation, de la créativité et donc une meilleure efficacité et performance dans l'entreprise.

*L'art et la culture,
c'est à la fois être plus
créatif, plus à l'écoute
du monde qui nous
entoure et mieux
dans sa tête aussi !*

Au-delà de cela — vous parliez de curiosité personnelle — la culture et les arts, c'est aussi ce qui permet d'aller bien et, dans le monde d'aujourd'hui et ces années qui suivent les périodes de confinement, je vois l'entreprise revenir dans les lieux de l'entreprise, reprendre une forme de routine du travail, etc. et cela peut être difficile. Mettre de l'art, du beau, de la curiosité, de la culture, du savoir, etc., permet d'enrichir sa journée et d'aller bien. L'art et la culture, c'est à la fois être plus créatif, plus à l'écoute du monde qui nous entoure et mieux dans sa tête aussi !

59

HC : Au cours de votre carrière, vous avez justement tenté de faire ces ponts entre culture et entreprise. Avez-vous été marquée par un événement particulier que vous auriez organisé dans une entreprise pour les faire rapprocher de l'art et qui aurait rempli cet objectif justement ?

ALB : C'est vrai que ce lien entre culture et entreprise n'est pas évident. Pour autant, aujourd'hui, le monde de la culture et notamment le monde des institutions a besoin de l'entreprise ; c'est un soutien précieux, ne serait-ce que pour le mécénat. Au-delà de cet aspect financier, j'ai été très frappée de voir des entreprises jouer le jeu de la présence de la culture et des arts, y compris dans des endroits un peu étonnants. On avait un mécénat avec une entreprise automobile, le groupe PSA à Aulnay. En contrepartie de son mécénat, au lieu de faire un événement client ou d'avoir son logo, il nous a demandés de venir dans les chaînes de montage des automobiles avec des dispositifs d'exposition itinérante pour parler d'art et de culture. On s'est demandé au début si cela allait marcher, si cela s'intégrait dans le monde du travail. Même dans l'atelier, certains se disaient « *Mais qu'est-ce qu'ils viennent faire avec leurs reproductions d'œuvre d'art ?* » En fait, cela a été une réussite assez spectaculaire qui a mis une motivation incroyable en ce lieu. Cela peut paraître un pari,

mais cela fonctionne. Comme autres exemples, il y a des choses plus classiques, on parlait des séminaires. Parce qu'ils sont visionnaires, parce qu'ils ont aussi une perception du monde qui nous entoure plus aiguë, certains artistes peuvent être vraiment des personnalités extrêmement inspirantes, voire provocatrices pour les acteurs du monde de l'entreprise mais c'est cela aussi qui aide à avancer. On a organisé chez Beaux Arts un séminaire d'une semaine pour le Groupe L'Oréal en mêlant des expériences intellectuelles, des rencontres avec des intellectuels, des expériences plus sensibles, des rencontres avec des artistes et on a vraiment vu ce chemin de découverte, de compréhension du monde d'aujourd'hui, de perception des enjeux du monde de demain qu'on arrivait à faire et ce d'une façon non seulement intellectuelle, mais également sensible et, du coup, très forte, très impactante.

HC : On parle de pont, de dialogue entre l'entreprise et le monde de la culture. Vous avez très bien évoqué l'arrivée de la culture dans l'entreprise et ce que cela pouvait apporter à l'entreprise. Dans l'autre sens, les artistes ont-ils une raison d'être curieux vis-à-vis du monde en entreprise ? Est-ce que cela leur apporte quelque chose ?

ALB : Cela leur apporte quelque chose parce que les artistes sont des éponges. Ils sont à l'écoute, à l'affût du monde qui nous entoure et — on l'a vu lors de ce séminaire et on le constate sur tous les projets — ils sont passionnés parce que le monde de l'entreprise est le reflet de tous les enjeux de notre monde contemporain. Ce sont des enjeux de diversité, d'inclusion, de développement durable. Pour les artistes, c'est extrêmement intéressant aussi d'avoir ce dialogue parce qu'ils s'en nourrissent pour créer.

60

HC : Il y a une autre corde à votre arc que je n'ai pas mentionnée en introduction puisque vous êtes l'autrice du *Dictionnaire amoureux des musées*, paru chez Plon en novembre 2022. C'est évidemment une dimension personnelle de la curiosité. Comment éveillez-vous votre curiosité ?

La curiosité, c'est avant tout celle des autres, de ce qui peut leur plaire, leur déplaire et c'est quelque chose de très interactif. En fait, le goût des autres, c'est une belle curiosité !

ALB : Je pense que les musées sont des lieux extraordinaires parce qu'on s'y promène comme dans un jardin, comme dans une forêt ; on va tout d'un coup être émerveillé par quelque chose qu'on découvre. Ce sont à la fois des lieux de connaissance, des lieux d'émerveillement et des lieux

de partage. Je pense qu'on éveille sa curiosité avec les autres, en famille, entre amis, dans le monde de l'entreprise également. La

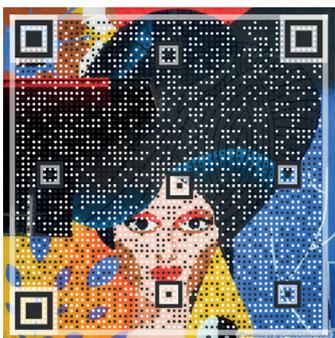
curiosité, c'est avant tout celle des autres, de ce qui peut leur plaire, leur déplaire et c'est quelque chose de très interactif. En fait, le goût des autres, c'est une belle curiosité !

HC : Vous avez raison et c'est un très bon mot de la fin ! Merci beaucoup Anne-Laure de nous avoir montrés qu'art et entreprise, ce n'était pas seulement des réceptions clients — même si c'est très important — dans les grands musées ou à l'opéra mais aussi à tous les niveaux de l'entreprise. Vous avez cité cet exemple de chaînes de production dans l'automobile et de l'installation d'une exposition dans ces lieux qui ne sont pas forcément familiers de la culture. C'est un très bon exemple qui devrait donner d'autres idées et on saura alors qu'on pourra compter sur vous.

Enregistrement réalisé en janvier 2023

Écouter cet épisode

61



@Raghav Modi (Unsplash)



La curiosité, c'est du travail !

Mathieu Pauwels, Zurich Insurance France

62

Hortense Chadapaux : Bonjour Mathieu ! Vous êtes directeur des opérations de Zurich France depuis 2021 et avez notamment la charge des questions de gouvernance, de stratégie, de numérique. A ce poste d'observation et plus généralement en tant qu'expert de la transformation technologique des organisations, que vous évoque la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?

Mathieu Pauwels : La curiosité est un mot très vaste. J'évoquerais spontanément la curiosité au niveau des rôles (les fonctions dans l'entreprise) et aussi la curiosité des nouvelles méthodes de travail.

HC : Curiosité des rôles, curiosité des métiers. À quoi pensez-vous ?

MP : Zurich Insurance, c'est 55 000 employés au niveau mondial et nous couvrons beaucoup de types d'assurances différentes. En France, on est 200 et on couvre plutôt le CAC 40, donc des grandes entreprises. 200 collaborateurs, cela veut dire qu'on évolue un peu en mode start-up dans une grande entreprise. Ce mode start-up permet aux collaborateurs d'être en contact avec tous les départements. J'encourage toujours les équipes et les nouveaux arrivants à contacter et discuter avec les autres départements. Avec 200 personnes, on est très vite en contact avec tel département, département Finances, département Sinistres, département Ressources humaines, le département Digital. C'est donc une petite entreprise dans une grande entreprise. Cela favorise les échanges, cette curiosité des rôles. Au-delà de parler avec d'autres départements, c'est aussi pouvoir se créer

un nouveau rôle ou passer d'un rôle à un autre, d'un département un autre. Chez Zurich, on encourage la mobilité au niveau mondial mais également local. Il y a donc la curiosité à ce niveau-là, qui vient de l'individu. Certaines personnes ne voudront pas bouger et ce n'est pas un problème. On ne pousse pas, on va chercher les personnes qui sont curieuses et qui veulent apprendre plus et apprendre d'autres choses.

HC : Vous encouragez une curiosité fonctionnelle, une mobilité fonctionnelle. Cela se traduit-il physiquement dans l'organisation des bureaux — vous parliez de parler au digital, de parler aux RH, etc. ? Est-on amené à se croiser ou est-ce cloisonné ? Comment fonctionnez-vous sur cette question épineuse de l'*open space* et de l'organisation physique des différents départements ?

MP : C'est une bonne question. Comme je le disais, on est 200 sur deux plateaux, deux étages. En théorie, il n'y a pas de place prédéfinie et on peut se mettre un peu où on veut même si les personnes vont souvent spontanément aux mêmes endroits. Néanmoins, quand le bureau est un peu plus rempli, la personne va s'asseoir ailleurs. Hormis les départements RH et *Legal* qui ont des données un peu plus confidentielles, les autres départements et les personnes sont assez mélangés les uns avec les autres. Même si on essaie de ne pas trop être dispersé au sein d'un même département pour avoir une certaine connexion — surtout quand on est au bureau par rapport au *home office*³ —, on essaie de se mélanger pour être très rapidement au contact, écouter ce qui se passe, entendre les urgences, les problèmes du moment ou les solutions trouvées à gauche à droite.

63

HC : Vous parliez d'une deuxième forme de curiosité, celle envers les nouvelles façons de travailler.

MP : On peut faire un lien avec la technologie. Il y a 15-20 ans, dans les films, l'*IT*⁴ était souvent représentée dans la cave. Et c'est vrai qu'avant l'*IT* « livrait » quelque chose pour le *business* et c'était deux mondes séparés. Les départements IT et Numérique/digital existent toujours mais la technologie est de plus en plus abordable et accessible aux personnes métier. Il faut certes toujours avoir une appétence pour la « tech » mais on voit de plus en plus les personnes métier prendre en main ces solutions et les utiliser de plus

Si on parvient à diminuer les tâches répétitives, on voit que les gens sont plus satisfaits au travail parce qu'ils peuvent se concentrer sur des choses qui ont plus de valeur.

3. Télétravail

4. IT : *Information Technology*, en français Technologie de l'information

en plus. On fonctionne main dans la main, on prend la technologie et on les fait avancer avec nous. C'est vraiment une question d'état d'esprit : « *est-ce que je veux acquérir cette nouvelle technologie et l'utiliser pour moi ?* » On voit ainsi une diminution des tâches répétitives, des tâches à faible valeur ajoutée, pour se concentrer sur les choses qui ont plus de valeur ajoutée. Il y a un lien entre la satisfaction au travail et les tâches répétitives. Il n'y a pas que cela mais une partie se joue là. Si on parvient à diminuer les tâches répétitives, on voit que les gens sont plus satisfaits au travail parce qu'ils peuvent se concentrer sur des choses qui ont plus de valeur. Typiquement chez Zurich Insurance, c'est se concentrer sur les relations clients. C'est quelque chose qu'on ne peut pas automatiser, digitaliser parce qu'on travaille avec les entreprises du CAC 40 et les autres grandes entreprises en France. On veut garder ce contact client ; mais les tâches administratives, on ne veut pas forcément les garder, on veut les éliminer. La technologie permet cela et c'est plus seulement le rôle de l'IT, les gens métier peuvent aussi eux-mêmes automatiser. Mes équipes en digital et en numérique vont les aider et les accompagner — ils ne sont donc pas tout seuls — mais ce ne sont plus deux départements séparés mais des gens qui travaillent ensemble. C'est une question de *mindset*⁵. C'est aussi une question de volonté ; il y a des personnes qui ne voudront jamais toucher à l'IT.

64 HC : Vous observez une certaine résistance au changement sur les questions technologiques notamment ?

MP : Oui, comme tous les changements. Ce n'est pas quelque chose de très récent, cela date de très longtemps. Il y a eu la résistance à la machine à écrire, au smartphone, à l'ordinateur portable, à internet. Il y aura toujours une résistance à toutes les technologies,

Il y aura toujours une résistance à toutes les technologies, c'est quelque chose de récurrent. Néanmoins, notre rôle avec mes équipes est aussi de montrer la valeur ajoutée de ces technologies.

c'est quelque chose de récurrent. Néanmoins, notre rôle avec mes équipes est aussi de montrer la valeur ajoutée de ces technologies. Quand on parvient à montrer la valeur ajoutée, les personnes se posent des questions, sont un peu plus curieuses, se disent que cela pourrait s'appliquer pour elles et les aider dans telle ou telle situation. Cela est clé pour débloquer la résistance. De nouveau, tout le monde n'est pas résistant, certains le sont plus que d'autres mais, effectivement, quand on perçoit la valeur ajoutée, quand on voit ce que cela apporte en tant que métier, on est plus intéressé à

en savoir plus et on va adopter la technologie un peu plus rapidement.

5. Etat d'esprit

HC : Est-ce plus difficile d'adopter une nouvelle technologie dans le cadre professionnel que dans le cas personnel ? On voit la facilité qu'ont généralement les gens à s'appropriier des nouvelles technologies chez eux ; on pense à la domotique, tout ce qui peut concerner l'Internet ou les nouvelles technologies de manière générale. À l'inverse, dans le milieu professionnel, on reste parfois cantonné à ses outils habituels, le « on a toujours fait comme ça », etc. Est-ce qu'il y a une certaine dichotomie, schizophrénie dans l'utilisation des nouvelles technologies ?

MP : Totalement. Toutefois, je pense qu'il y a aussi des limites. Prenons l'exemple des e-mails. Quand les e-mails sont apparus, tout le monde est passé tout d'un coup du téléphone, du face-à-face aux e-mails. Maintenant, c'est le *chat* sur WhatsApp, sur Teams, etc. Au final, la technologie devient presque la réponse par défaut : si je veux parler à une personne, par défaut, je vais utiliser Teams, l'e-mail. Cela peut créer un frein à la curiosité parce qu'on utilise une technologie qui n'est pas forcément appropriée pour certaines discussions. Il peut y avoir trente e-mails dans une conversation alors qu'en se déplaçant dans le département d'à côté ou en passant un coup de téléphone, cela peut être résolu en trois minutes. D'autant plus que, par e-mail ou par texte ou par digital ou numérique, on ne peut pas faire passer les émotions, les sentiments, c'est toujours très compliqué. Il y a donc un équilibre à trouver. Je parlais tout à l'heure de nos clients : ils ne veulent pas que tout soit digitalisé. Ils veulent garder ce contact humain parce que c'est là qu'on peut faire passer le plus d'intentions, le plus d'émotions, le plus de messages. C'est pareil en entreprise. Il faut équilibrer et savoir utiliser la technologie au bon moment et, parfois, aller discuter avec la personne de visu. Ce côté humain fait aussi partie de la curiosité. C'est découvrir comment la personne interagit, quel est son sentiment. Chaque personne est différente, va réagir différemment en fonction du type de message. L'e-mail est assez neutre et c'est assez difficile d'avoir ce sentiment-là. Donc cela peut être un frein aussi.

La curiosité, c'est du travail, un travail un peu de tous les jours.

65

HC : On a parlé beaucoup de curiosité professionnelle, du moins de curiosité dans le cadre professionnel. À titre personnel, comment cultivez-vous votre curiosité ?

MP : Il y a plusieurs sources. Bien sûr il y a la presse spécialisée, il y a se questionner tous les jours, remettre en question la façon de travailler, challenger un peu l'existant. C'est important de challenger ce qui existe dans les processus, dans les mises en place de solutions, etc. Se challenger, mais aussi apporter la solution, donc ne pas challenger pour challenger. Apporter une alternative, apporter d'autres réponses.

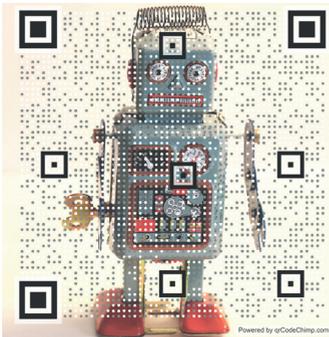
La curiosité, c'est du travail, un travail un peu de tous les jours. Ce n'est pas forcément tous les jours lire toute la presse spécialisée, tous les articles, etc. Mais c'est un petit peu tous les jours. C'est aussi, de temps en temps, se remettre au goût du jour, savoir ce qui se passe et être curieux d'autres technologies, d'autres solutions, ne pas rester dans son carcan, dans sa zone de confort. Il faut sortir un petit peu de sa zone de confort assez régulièrement, idéalement tous les jours mais on va dire qu'assez régulièrement, c'est déjà très bien.

HC : Curiosité oui, mais curiosité raisonnée ! Merci beaucoup Mathieu d'avoir rappelé — et je vous cite parce que j'aime bien cette phrase — que la curiosité, c'est du travail et un travail payant !

Enregistrement réalisé en mai 2023

Écouter cet épisode

66



@Rock'n Roll Monkey (Unsplash)



***À l'origine de toute
connaissance, nous
rencontrons la curiosité !
Elle est une condition
essentielle du progrès.***

Alexandra David-Néel



Savoir entendre les voix dissonnantes

Pascale Giet, Transdev

68

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

70

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

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

Enregistrement réalisé en juin 2023

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

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

Écouter cet épisode



@Tim Hufner (Unsplash)



Cultiver la curiosité pour créer une innovation de marché

Isabelle Rabier, Jolimoï

72 Joana Batista : Bonjour à tous, je suis Joana Batista du cabinet Hector Advisory. Aujourd'hui, dans le podcast Entreprise curieuse, nous avons le plaisir d'être avec Isabelle Rabier, la fondatrice et CEO de Jolimoï. Isabelle est passionnée par l'entrepreneuriat et la capacité à avoir un vrai impact sociétal. Elle est aussi pionnière dans une nouvelle forme de commerce parce qu'elle a su imposer sa vision du pouvoir de la vente par recommandation, qui est aujourd'hui le levier de vente le plus puissant. Avec Jolimoï, elle a créé un modèle disruptif qui change en profondeur les codes du commerce et qui, grâce à la tech, permet à près de 10 000 femmes et hommes de tous les âges, origines, conditions sociales, situations géographiques de gagner leur vie grâce au *social selling*. On va parler de tout ça et bien sûr de curiosité. Bonjour Isabelle !

Isabelle Rabier : Bonjour !

JB : Quand on parle de curiosité en entreprise, qu'est-ce que ça évoque pour toi ?

IR : Alors, pour moi, la curiosité — c'est marrant que tu parles de ça et c'est d'ailleurs ce qui me motive aussi dans le fait d'échanger avec toi aujourd'hui —, c'est que la curiosité, c'est vraiment un état

d'esprit en fait qu'on a listé chez Jolimoi parmi les états d'esprit qu'on aimerait retrouver dans notre organisation, mais aussi au sein de nos salariés. Pourquoi ? Parce que nous, on est dans un environnement hyper concurrentiel, on est en train de réinventer le commerce grâce au *social selling*, donc on est vraiment sur une disruption de marché. Et, en fait, la curiosité pour nous, fait que chacun et chacune, on va être curieux des autres, on va être curieux des nouveaux process et de l'innovation et cultiver cette curiosité et être toujours en train de s'interroger ou d'aller apprendre des nouvelles choses, c'est vraiment au cœur de nos organisations et c'est même, je dirais, indispensable parce que, sans cette curiosité en fait, on ne peut pas créer une innovation de marché.

JB : Donc j'ai bien compris que ça fait partie de votre ADN d'entreprise. Est-ce qu'il y a des conditions indispensables ou des preuves que tu peux partager avec nous pour qu'on comprenne en quoi ça se matérialise ?

IR : Il y a bien plus d'exemples. Ce qui me paraît être la base chez Jolimoi, c'est d'abord avoir une curiosité pour ce que font les autres. En fait, nous, on tient très fortement à ce que chacun s'intéresse au métier des autres pour essayer de créer de la compréhension et de l'échange et de l'interaction. Donc ça passe par, typiquement, quand on accueille des personnes chez nous, elles vont passer les deux premières semaines dans la vie de l'entreprise à rencontrer systématiquement l'ensemble des équipes, comprendre ce qu'elles font et être curieuse aussi de l'autre. Vraiment, on essaie d'avoir quelque chose de très transversal en termes d'organisation — ça, c'est vraiment en interne. Après, dans le quotidien, on a créé dès le début de l'entreprise ce qu'on appelle un *book club* par exemple. En fait ce n'est pas que professionnel, ça peut être n'importe quel type d'ouvrage, ça peut être des livres, des podcasts — on appelle ça le *book club*, mais il y a aussi des sources autres que des livres — et l'idée là, c'est que chacun et chacune puisse partager un ouvrage ou un podcast qu'il a entendu et le faire découvrir aux autres en leur expliquant ce qui lui a plu et pourquoi ça peut être intéressant de l'écouter. Donc on va la cultiver. On a plein de petits rituels dans l'entreprise pour cultiver cette curiosité. Et ce qu'on incite beaucoup nos équipes à faire, c'est aller poser des questions mais aussi aller à l'extérieur. Donc, par exemple, on prend du temps sur le temps de travail pour participer à des conférences, pour aller se mettre dans des groupes de personnes ou d'autres entreprises qui font les mêmes métiers ou qui ne font pas les mêmes métiers au contraire. Et ça, en fait, c'est quelque chose qui peut faire partie de nos objectifs personnels du salarié, d'aller développer sa curiosité — ça peut être faire une expo, ça dépend des équipes, mais ça peut aller faire une expo, inviter sa team à faire une expo, participer à une conférence, rejoindre un groupe de discussions sur Telegram ou autre — et ça, on l'encourage et on le met dans les objectifs individuels.

JB : Ah oui passionnant ! Merci beaucoup pour ce partage Isabelle ! Donc si j'ai bien compris, ce sont des pratiques managériales qui représentent les directions du siège. Une autre particularité de Jolimoi, c'est votre communauté de bientôt 10 000 social sellers : donc différents styles de vie, différents types de personnes, de religions, etc. On peut très facilement constater qu'il y a beaucoup de diversités chez vous. Comment travaillez-vous votre proposition de valeur pour continuer à faire du sens pour une communauté aussi diverse que la vôtre ?

74

IR : Alors cette diversité, c'est ce qui nous fascine et c'est ce qui nous motive aussi, c'est comment, comme tu le dis, on crée un modèle, et même un produit tech qui va être capable d'accompagner chacun dans la démarche du *social selling*. Donc la proposition de valeur, aujourd'hui, chez Jolimoi et notre vision sur le marché, c'est vraiment pour nous le *social selling*. C'est en fait le social selling par recommandation. Il n'y a pas plus puissant que la recommandation pour faire du conseil et de la vente. Aujourd'hui, d'ailleurs, les études montrent que c'est passé devant les publicités traditionnelles et autres. Et en fait, ce *social selling* a vocation, et notre mission chez Jolimoi, c'est de le rendre vraiment accessible à tous, que tous ceux qui souhaitent gagner un complément de revenu ou un salaire à temps plein puissent le faire très simplement grâce à des outils mais aussi grâce à cette communauté que tu évoques. Donc la tech aujourd'hui, c'est déjà un élément central aussi de l'activité puisqu'on ne pourrait pas aujourd'hui délivrer un tel accompagnement individuel en tenant en compte de la diversité de cette communauté si on n'avait pas les outils technologiques qu'on a donnés et nos produits qu'on a créés pour coacher en fait aussi individuellement chacun et chacune dans ses activités. Mais cette communauté de *social sellers*, on la développe autour d'un principe fort depuis le début de l'entreprise qu'on appelle l'intelligence collective et la curiosité qu'on évoquait, elle va... pour te donner un exemple très concret, on va venir la nourrir et on va l'encourager à travers des échanges, des interactions entre les équipes de Jolimoi et cette communauté qui sont extrêmement fréquentes : elles ont lieu plusieurs fois par semaine soit à travers des lives, soit à travers des rencontres physiques, soit à travers des questionnaires. On a une culture très forte de la *discovery* chez Jolimoi notamment au sein des équipes produits mais pas que, on interroge en permanence nos utilisateurs, notre communauté pour comprendre quelles sont ses attentes, ses besoins et l'accompagner. Ça se traduit aussi par ce qu'on appelle le NPS trimestriel où on va interroger nos stylistes beauté tous les trimestres pour comprendre quelles sont leurs attentes. Donc on a un mix de *discovery* très qualitative et d'interactions qualitatives ou très quantitatives qu'on va pousser à l'ensemble de la communauté pour se donner un exemple le dernier NPS c'est plus de 2 000 répondants où on va venir collecter leurs attentes. Et donc,

pour répondre à ta question la position de valeur que vous avez cette communauté et la façon dont on a de travail c'est déjà en faisant beaucoup de *discovery* en comprenant quel est vraiment le moteur de cette communauté à faire l'activité, accompagner des clients de manière hyper personnalisée, une nouvelle forme de commerce pérenne et responsable mais aussi comprendre qu'est-ce qu'on va pouvoir leur apporter au-delà de nos catalogues de marque et des formations et du produit et c'est comme ça qu'on travaille avec cette communauté donc *discovery*, questionnaire quantitatif et nous après évidemment en interne une synthèse de tout ça et venir y mettre notre vision stratégique qui, là est plutôt un moteur que nous on va apporter sur le marché et à cette communauté.

JB : Ok, donc je comprends qu'il y a beaucoup d'écoute.

IR : Énormément. Ce qui surprend, c'est que on recrute pas mal de personnes à la tech et aux produits donc on fait des entretiens, on fait des études de cas et je pense que ce qui ressort le plus c'est « ah, mais en fait vous avez vraiment une culture de la découverte très forte » et ça c'est quelque chose qui reçoit de manière unanime. C'est pas juste une posture, c'est quelque chose de concret et aujourd'hui quand on est en train de créer sur le marché une nouvelle forme de commerce qui s'appuie certes sur une technologie mais aussi sur une communauté dans un nouveau marché avec une innovation de marché en fait on peut pas faire l'économie d'écouter cet utilisateur mais je pense que s'il y'a un truc auquel on est extrêmement fort c'est ça.

75

JB : On a déjà abordé sujet de la tech qui est un des vecteurs qui vous permet d'être encore plus dans une logique écoute active et dynamique vers votre public et votre communauté de sellers en parallèle de ça. On sait aussi que la vente par recommandation c'était quelque chose dont on avait déjà entendu parler et qui était existant sur le marché. Mais vous, vous avez pris la tech pour le réinventer et le rendre beaucoup plus puissant. Quel a été pour vous, le déclencheur qui vous a motivé à le repenser ?

IR : Alors le déclencheur il y a aussi une histoire personnelle où j'ai eu la chance de créer une première entreprise assez jeune qui été une marque de beauté pour laquelle j'avais choisi, après avoir fait beaucoup d'études, la vente par recommandation parce que déjà, à l'époque de cette première start-up, c'était un moteur que je trouvais hyper fort parce qu'il crée de la discussion, de l'interaction et j'avais déjà en tête de créer un modèle de commerce autour du client donc très *customer centric*. Aujourd'hui je considère que la façon dont le commerce fonctionne en physique ou en digital est tout sauf *customer centric* parce qu'on va pousser du produit sur beaucoup de *push-marketing*, c'était beaucoup de stratégies de vente avec des temps forts commerciaux. Mais fina-

lement on ne se pose pas suffisamment la question de quels sont les besoins du consommateur. On est dans une logique de volume plutôt que de qualité et là l'idée ça a été de repartir du client. Et la vente par recommandation, je trouve que le moteur même de cette vente, elle est incroyable parce que c'est hyper humain et je pense que la première chose qu'on a envie de faire quand on aime quelque chose c'est de partager avec l'autre. Donc au cœur de ce modèle de *social selling* par recommandation il y a vraiment le lien social et ça c'est passionnant. Et donc, le *trigger* a été de, à travers cette première expérience que j'ai pu avoir donc sur un modèle déjà j'avais une forme digitalisation parce que ce que tu appelles la voix par recommandation à domicile, par exemple c'était encore extrêmement traditionnel il y a une dizaine d'année, sur au marché français et européen de manière générale. Donc déjà à l'époque pour cette première aventure j'avais eu pour idée d'introduire des notions vraiment de digitales et e-commerce et je me suis aperçue en fait que, tout ce que je viens de dire, j'ai conforté l'image que je me faisais de ce modèle de vente par recommandation. Moi, je l'ai vraiment adoré j'ai trouvé que c'était exceptionnel qu'on puisse être un vrai vecteur d'ascenseur social, puisque tous les gens peuvent faire ça. Ça repose sur des facteurs humains, de la motivation et pas des diplômes, donc on est capable d'emmener et d'embarquer des populations très importantes de gens qui n'ont pas beaucoup d'opportunités parfois, à en avoir une grâce au *social selling*. Et en fait, partant de là, je me suis aussi aperçue que sur le marché, ce que j'étais en train de faire pour ma marque il fallait absolument le faire pour l'intégralité des marques du marché et de manière générale pour l'ensemble des biens de consommation. Parce qu'en fait, en étant très *customer centric*, je vais essayer de faire la bonne recommandation à mon client pour qu'il est juste ce qu'il lui faut, mais du coup je le fidélise. Aujourd'hui il y a une telle obsession médiatique et autres que c'est extrêmement compliqué de garder un client et pour moi la solution de garder ce client c'est tout simplement de l'accompagner de manière hyper personnalisée. Et le *trigger* il a été du coup, sur cette idée, en fait il était possible de le faire sans avoir vraiment une brique technologique hyper forte et sans créer un produit Tech qui allait à la fois permettre d'accompagner, comme tu le disais au début du podcast, une communauté de profil extrêmement variés, parce que notre fierté chez Jolimoï c'est d'être capable d'accompagner tous types de profils : des gens qui ne savent pas du tout ce qui est le *social-selling*, d'autres qui savent déjà le faire, des gens qui n'ont aucune expertise et qu'on va être capable de coacher, mais aussi des hommes des femmes de toutes catégories sociales professionnelles. Donc ça c'était hyper important pour nous et ça il y a que la tech, la donnée, le *coaching* dans cette application qui peuvent le faire. Et sur des catalogues de marque c'est large avec beaucoup de produits, donc c'est là on a tu vois mis en place des algorithmes, des outils, des recommandations, du *live shopping*... donc on a dû travailler toute cette technologie pour donner vie à

la vision qu'on avait de l'activité.

JB : Super, merci beaucoup Isabelle. Ce que vous nous racontez est passionnant et la façon que vous avez de le raconter on voit que vous êtes une passionnée. À très bientôt.



Écouter cet épisode

77



@Steve Johnson (Pexel)



Permettre la curiosité de tous

Estelle Sauvat, Groupe Alpha

78

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

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

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

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

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

79

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

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

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

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

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

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

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

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

80

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

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

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

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

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

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

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

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

81

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

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

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

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

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

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

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

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

82

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

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

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

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

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

Enregistrement réalisé en juin 2023

Écouter cet épisode



s@Annie Spratt (Unsplash)



La curiosité pour capter les transformations de l'entreprise

Sibylle Le Maire, Bayard et Club Landoy

84

Hortense Chadapaux : Bonjour Sibylle ! Vous êtes directrice exécutive de Bayard, éditeur de presse écrite et audiovisuelle. Vous avez fondé le Club Landoy, un club qui travaille sur l'impact économique et social du vieillissement ; vous avez également fondé la *newsletter* hebdomadaire ViveS, média destiné aux femmes de plus de 50 ans qui prône l'éducation économique et financière des femmes. Vous êtes par ailleurs membre du conseil d'administration de Force Femmes, une association qui accompagne et soutient les femmes de plus de 45 ans sans emploi dans leur démarche de retour à l'emploi et de création d'entreprise. Au regard de tout cela, au regard de votre expérience professionnelle, mais surtout de votre engagement en faveur des femmes et des seniors, que vous évoque la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?

Sibylle Le Maire : C'est une très bonne question ! L'ouverture à l'autre, au monde et la capacité à capter les transformations de l'entreprise. Voilà comme je vous répondrai. Aujourd'hui, on le sait, l'entreprise se transforme. Si je devais développer, je dirais qu'il y a trois grands champs de transformation : il y a bien évidemment tout l'enjeu du développement durable, l'écologie ; il y a la tech ; mais il y en a un troisième sur lequel je travaille plus particulièrement : la transformation de la relation au travail. Cela s'exprime dans les lieux que vous avez évoqués, qui semblent assez divers. Landoy, s'écrit L.A.N.D.O.Y. et c'est la contraction des deux premiers démographes, Adolphe Landry et Louise Duroy — on est content parce qu'il y a un homme et une femme — qui ont travaillé à ce qu'on appelle un

peu trop souvent «le choc démographique ». J'ai une appétence très forte à la démographie. Il n'y a pas de choc à avoir ; la démographie est une science exacte. Ce qui est plus particulier, notamment dans l'entreprise, c'est la difficulté que nous avons à mettre en œuvre cette transformation, qui est inéluctable. La France vieillit, elle vieillit vite et on en voit les conséquences dans l'entreprise. Pour donner des chiffres, la France perd 60 000 naissances depuis 10 ans : les 600 000 postes manquants aujourd'hui. A un moment où on est tous en questionnement sur notre capacité de productivité, où on est tous dans une volonté de réindustrialisation du pays, vous voyez bien qu'il y a un impact extrêmement précis et concret qui est de dire par où va passer cette productivité. Fondamentalement par notre capacité à ce qu'il y ait plus de personnes qui travaillent, à un moment même où nos salariés disent qu'ils ont une volonté différente de rapport au travail. Ce sont donc des impacts très concrets pour l'entreprise. Il y en a d'autres.

On voit qu'il y a une appétence beaucoup plus forte sur la santé au travail, un sujet qui n'avait pas forcément été pris en considération à la hauteur des attentes des salariés. Je pense qu'il faut reprendre ces points-là. On est également traversé par un autre phénomène émergent : la question des aidants. 11 millions d'aidants en France, 17 millions à horizon cinq ans. Nos amis américains, qui ont le sens de la formule, ne s'y trompent pas lorsqu'ils disent que le rapport au travail a changé parce que notre rapport au temps a changé. Au Club Landoy, on est beaucoup dans cette réflexion du rapport au temps, ce que les Américains appellent l'arbitrage entre le *breadwinning* et le *caregiving*. Le *care* révèle toutes les difficultés que nous avons à traduire ce mot en français. Nous avons admirablement inclus toute la politique de petite enfance ; on va même jusqu'à intégrer la question de la parentalité en entreprise mais ce qu'on oublie et qu'on n'a pas encore mis en œuvre — et c'est ce sur quoi nous travaillons —, c'est cette capacité à se rendre compte que les personnes que nous sommes aurons à nous occuper de nos parents. Pour moi, c'est ce souci de prévenir de ce qui va advenir. La plupart des personnes qui sont dans l'entreprise aujourd'hui ont à se soucier d'une personne, de leurs parents. Comment accompagner et trouver les solutions entre ce temps pour s'occuper d'une personne et son temps dans le travail. Il y a une formule de Groucho Marx que j'aime beaucoup : « *Dans chaque vieux, il y a un jeune qui se demande qui s'est passé* ». C'est un peu notre souci. Ce qui est vrai à titre personnel va être très vrai à titre collectif et ce n'est pas uniquement le lot de la France.

Au Club Landoy, on est beaucoup dans cette réflexion du rapport au temps, ce que les Américains appellent l'arbitrage entre le breadwinning et le caregiving.

85

La France vieillit, mais l'Europe aussi. On va passer de 517 à un

peu moins de 470 millions d'habitants d'ici 2050. Cela signifie qu'1 habitant sur 3 aura plus de 60 ans et seulement 1 sur 4 moins de 25 ans. Pour un groupe tel que Bayard, qui a dans ces marques des titres tels que *Popi* ou *Pomme d'Api*, cela veut dire que les enfants, actuels lecteurs de *Popi* et *Pomme d'Api*, pourront très probablement vivre jusqu'à 100 ans. En termes de capital santé, capital travail, qu'est-ce que cela veut dire ? C'est notre réflexion au Club Landoy de dire quel est ce nouveau pacte social que nous souhaitons collectivement écrire, qui soit à la fois économiquement soutenable et socialement souhaitable. C'est dans ces dimensions-là que s'inscrit effectivement ViveS, à laquelle je suis particulièrement attachée. Il y a une tension sur la réforme des retraites mais je pense qu'elle masque une réalité

Quel est ce nouveau pacte social que nous souhaitons collectivement écrire, qui soit à la fois économiquement soutenable et socialement souhaitable ?

encore beaucoup plus fulgurante : celle de la dépendance et du financement de la dépendance. Pourquoi suis-je particulièrement attachée à cette question pour les femmes ? Aujourd'hui, en France, les femmes ont un souci de connaissances économiques et financières. Elles ont des risques de précarité plus forts que les hommes. C'est dû aux inégalités de salaires qui perdurent en 2023 ; c'est dû aux ruptures professionnelles qui sont plus importantes ; c'est aussi des options de choix de carrière avec des secteurs d'activités qui sont moins-

86

disants d'un point de vue de salaire ; c'est aussi l'augmentation très forte des familles monoparentales — d'où la question effectivement de la parentalité en entreprise qui prend toute sa force, dans ces questionnements-là. Cela conduit à ce que, aujourd'hui, 30% des femmes qui passent à la retraite touchent moins de 860 euros par mois. C'est assez vertigineux comme chiffre ! Cela l'est d'autant plus lorsque vous savez que les femmes ont de plus en plus une espérance de vie qui est quasiment 10 ans supérieure à celle des hommes. Lorsque vous mettez bout à bout tous ces éléments, vous voyez bien qu'il y a une urgente nécessité à éduquer les femmes sur leurs économies, leurs finances sans qu'il y ait un besoin d'avoir un trop plein d'argent. La prévention que je fais, c'est dans l'arbitrage de votre temps. Je suis bien placée pour savoir ô combien le temps est très précieux et qu'on en manque, mais je pense que, dans les arbitrages, il faut prendre le temps de s'occuper de ses finances.

HC : Vous avez parlé des trois grandes transformations de l'entreprise. On a beaucoup parlé de la troisième, la transformation des relations au travail, mais vous évoquez aussi le développement durable et la tech. Pensez-vous qu'il y a un décalage entre la curiosité qu'expriment les entreprises envers les deux premiers segments et le temps ou l'énergie qu'elles consacrent à prévoir les grandes transformations ?

Est-ce qu'il y a une certaine myopie des entreprises, de la société peut être en général, sur ces grands enjeux ?

SLM : Je pense que l'entreprise a à appréhender un champ de transformation qui est — on vient de l'évoquer — extrêmement nombreux, extrêmement divers et je pense qu'elle en a conscience. Ce n'est pas une question de myopie. Je pense qu'il y a au contraire une très grande conscience de ces enjeux-là ; la difficulté, comme toujours, est la mise en œuvre de ces transformations au sein de nos entreprises. Je suis à l'initiative, au Club Landoy, de la charte d'engagement des entreprises envers les collaborateurs et collaboratrices de plus de 50 ans . Pourquoi a-t-elle été mise en place ? Parce que toutes les études dans l'ensemble des entreprises en France et internationales démontrent que la discrimination la plus forte reste l'âge. Voilà, c'est l'âge ! Une fois ceci dit, on se demande ce que l'on peut mettre en œuvre pour y remédier. Ce n'est pas tant que vous ne le voyez pas, mais la mise en œuvre de la transformation culturelle que cela implique est très importante. C'est long, cela demande d'accompagner cette transformation. Il y a quand même une accumulation de transformations, une sorte de goulot d'étranglement des transformations. Il y a un moment où on se dit qu'on ne peut pas tout faire. Cela pose la question de rendre ces formations obligatoires pour l'ensemble des salariés, avec une tension encore plus forte sur les managers qui, aujourd'hui, disent "attention, j'en peux plus" et on les comprend. Pour autant, elles sont toutes les trois tout aussi importantes. C'est l'accélération de ces transformations, c'est-à-dire que vous n'avez pas le temps d'avoir essayé de vous dire « bah voilà ! » sur l'écologie, qu'arrive l'IA. Culturellement, l'âge reste un élément discriminant qui a un impact très négatif sur la considération d'un certain nombre de salariés dont on a vraiment besoin, et aujourd'hui encore plus que jamais. La question de l'IA, de l'écologie et la question du vieillissement me poussent à dire qu'on a aussi un enjeu sur la notion d'éducation à tout âge. Pour moi, c'est comme s'il y avait un droit à l'éducation à tout âge. On a cette idée que « je nais, je grandis, je m'éduque, je travaille, j'arrête de travailler et je meurs ». Je pense que ce temps-là est révolu, il ne correspond plus à la réalité dans notre vie aujourd'hui. Et c'est toute la difficulté. Je crois beaucoup plus à la notion de cycles de vie, d'étapes de vie avec des moments où vous avez une appétence à accélérer professionnellement, mais cela veut dire qu'il y a aussi des

Je crois beaucoup plus à la notion de cycles de vie, d'étapes de vie avec des moments où vous avez une appétence à accélérer professionnellement, mais cela veut dire qu'il y a aussi des temps de décélération qui sont importants.

temps de décélération qui sont importants. On a une relation au travail qui est très particulière en France, qui est en tout cas dans une projection ascendante permanente parce que on a un rapport à l'ancienneté qui est très important. Est-ce que ce n'est pas notamment un rapport au temps de travail et à la productivité qui devraient être des voies de passage à mon avis, qui pourraient être des solutions apportées sur des cycles de travail. On le voit notamment sur la question des seniors où ils sont encore trop nombreux à avoir été sortis du marché du travail. Ce n'est donc pas tant une question de mobilité, de formation que d'acceptation de les remettre dans un travail. Raison pour laquelle un temps déterminé qui laisserait la possibilité à la fois aux salariés de pouvoir passer à la retraite en temps plein, sans mettre une pression trop importante dans l'entreprise qui aurait à garder ses salariés trop longtemps. Je pense qu'il y a des considérations et des transformations qu'il faut pouvoir discuter aujourd'hui permettant ainsi un rapport au travail qui doit aborder tous ces changements.

On a une relation au travail qui est très particulière en France, qui est en tout cas dans une projection ascendante permanente parce que on a un rapport à l'ancienneté qui est très important.

88

HC : À la fois une forme de révolution culturelle, au moins une transformation culturelle et puis aussi, dans le dialogue social, des nouvelles règles en phase avec la réalité du monde du travail et de sa transformation.

Une dernière question plus personnelle. On parlait de curiosité : comment entretenez-vous votre propre curiosité ?

SLM : Par la lecture, beaucoup ; les échanges construits avec un certain nombre de personnes. J'aime beaucoup travailler avec des personnes de secteurs très différents. Ce qui me nourrit, c'est de pouvoir discuter de ces questions-là ; de lire François Hartog, *Chronos, L'Occident aux prises avec le Temps*⁸, de pouvoir avoir des économistes, d'avoir des démographes. Je pense que les notions que l'on vient d'évoquer relèvent aussi beaucoup d'enjeux de sémantique ; nous avons besoin de sémiologues. Ce sont toutes ces composantes qui nourrissent la réflexion et maintiennent une très forte curiosité.

HC : Merci Sibylle ! Je retiens le terme de temps, puisque c'est à la

fois l'exemple que vous nous avez donné dans vos lectures et le fil rouge de notre conversation. Merci de nous avoir accordé une part de votre ce matin et à très bientôt !

Enregistrement réalisé en juillet 2023

Écouter cet épisode



@Leonardo Burgos (Unsplash)



Curiosité et exploration

Marc Evangelista, Michelin

90

Hortense Chadapaux : Bonjour Marc ! Vous avez occupé différents postes chez Michelin et dirigez aujourd’hui le Michelin Innovation Lab, un incubateur qui vise à explorer de nouveaux territoires et à valoriser le savoir-faire de Michelin en dehors du pneumatique. En tant que premier de cordée de l’exploration, que vous évoque la notion de curiosité appliquée à l’entreprise ?

Marc Evangelista : Le Michelin Innovation Lab, c’est avant tout des territoires d’exploration. Qui dit exploration, dit forcément être curieux. J’associerais donc volontiers le mot curiosité au mot exploration. L’Innovation Lab, c’est un lieu où on va accueillir des intrapreneurs, c’est-à-dire des employés du groupe qui vont développer une de leurs idées ou une idée venant de différentes sources (des *business units*, d’autres organisations, etc.) mais qu’ils ont faite leur et on va les aider, les accompagner sur ce chemin-là avec de la formation et du *coaching*. On va aussi les aider à gérer les relations entre le grand groupe — Michelin et toute son organisation — et leur exploration, leur initiative et le monde dans lequel ils vont nous envoyer.

On n’explore pas non plus de partout, c’est-à-dire que notre curiosité reste un petit peu limitée à un certain nombre de « territoires », ceux que le groupe a choisis et qui sont essentiellement les territoires sur lesquels on imagine avoir suffisamment d’éléments en interne — ce qu’on appelle chez nous les *distinctive capabilities*, les capacités différentes des autres — qui font que, sur ce territoire, on serait plus légitime que d’autres pour apporter un décalage, une innovation, quelque chose de différent. Le Michelin Innovation Lab va donc effectivement au-delà des frontières actuelles que sont les

pneumatiques et on va ainsi essayer de participer au développement de l'entreprise au-delà du pneu.

HC : Comment cette exploration — cette curiosité puisque ce sont des synonymes dans votre esprit — se passe-t-elle pour ces intrapreneurs ?

ME : On va les accompagner tout au long de leur processus. Dans le cas d'un collaborateur, le processus commence par avoir une idée. Pour cela, on va provoquer, travailler sur l'idéation, faire des challenges à idées, proposer des thématiques pour faire germer des idées dans la tête de nos collaborateurs. Une fois ces idées exprimées, on fait une première sélection au travers d'un premier jury, puis on va commencer à creuser un peu plus l'idée. Dans cette première phase, on va plutôt essayer de travailler la partie désirabilité externe : y a-t-il vraiment des gens qui veulent de mon idée ? Y a-t-il un intérêt de partenaires externes ? On va toujours essayer d'aller rechercher cette vue externe. Cette deuxième étape dure à peu près trois mois et on demande au collaborateur de s'y investir de l'ordre de 20 à 25 % de son temps. Ensuite, le collaborateur passe devant un jury constitué de potentiels sponsors, c'est-à-dire des personnes en entreprise ayant une position assez élevée et ayant la possibilité plus tard de financer l'aventure. Le jury va se réunir dans un cadre un petit peu plus formaté dans le sens où on va mettre en place un certain nombre de critères qui sont, aujourd'hui, au nombre de quatre. Le premier critère est de savoir si l'idée a réellement un client, un marché, si elle répond à un besoin. Le deuxième critère est de déterminer si cette idée va bien dans le sens où on souhaite que Michelin aille ou si elle pourrait éventuellement être une nouvelle frontière pour le groupe. Le troisième, c'est effectivement cette notion de capacité, s'assurer que l'idée nous différencierait sur ce marché. Le dernier est de s'assurer que cela respecte la partie people et la partie planète. Si le jury accepte, on va vraiment intégrer complètement le collaborateur au sein de la troisième partie du processus qui est l'incubation. Il va être dégagé de son temps à 100 % — en gros, il va être muté — il va pouvoir essayer de développer son idée et, si tout se passe bien comme cela arrive parfois, on aura quelques ventes et on va pouvoir imaginer la dernière phase, celle de *scale-up*, mais qui sera réalisée par le *business* de Michelin.

91

HC : On reviendra sur les projets qui sont en développement ou qui ont déjà pu être développés dans ce cadre-là. Une question en amont sur les intrapreneurs : l'Observatoire de l'Innovation de l'Institut de l'Entreprise avait publié, en 2019, une étude sur ces intrapreneurs qui s'intitulait *Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros*⁹. Comment encadre-t-on ces personnalités ? Si on parle du point de

9. Rémi Maniak, Valentine Georget, Thierry Rayna, [Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros](#), Institut de l'Entreprise, 2019

vue de l'intrapreneur, est-ce une forme de curiosité de leur part ?

ME : C'est sûr que les intrapreneurs ne sont pas des super-héros ; certains peuvent peut-être l'être mais, en général, ce n'est pas la qualité recherchée. On va plutôt rechercher quelqu'un de curieux, qui va écouter, qui va se passionner pour l'idée. Il faut incarner, on parle beaucoup d'incarnation. Une idée sur un powerpoint, cela n'existe pas ; une idée n'existe que lorsqu'elle est incarnée par quelqu'un. Au-delà d'incarner, cette personne va devoir se battre pour son idée parce que c'est relativement compliqué d'aller explorer des territoires où l'entreprise n'est pas, d'aller découvrir des écosystèmes où l'entreprise n'est pas, de trouver des parties prenantes pour pouvoir l'aider. Tout cela est assez difficile. Ce n'est pas une aventure qui laisse généralement les intrapreneurs sans émotion ; ils parlent généralement tous d'un ascenseur émotionnel parce qu'ils voient des choses fantastiques et, parfois, Michelin ne voit pas forcément le même fantastique, et vice versa d'ailleurs. On doit les aider là-dessus. Ce qui caractérise réellement cette curiosité, c'est vraiment le mot exploration. Une entreprise comme Michelin est une entreprise avec des processus, qui connaît très bien son marché — on est présent depuis très, très longtemps — et qui a des modes de fonctionnement d'exploitation. Tandis qu'avec l'exploration, on part de la feuille blanche, on n'y connaît rien. Il faut donc absolument qu'ils soient curieux, autrement ils ne vont pas aller très loin.

Une idée sur un powerpoint, cela n'existe pas ; une idée n'existe que lorsqu'elle est incarnée par quelqu'un.

92

HC : Au sujet de cette exploration, pouvez-vous nous citer quelques exemples de projets que vous accompagnez et qui peuvent, vous nous le disiez, sembler éloignés du cœur de métier de Michelin, mais qui rentrent bien dans des « territoires » que vous avez décrits ?

ME : Je ne vais pas forcément raconter l'histoire dans l'ordre chronologique mais en partant de ce qu'on sait faire. D'abord on a une quantité assez énorme de data dans le groupe, de données de mobilité. DDi (*Driving data to intelligence*) est une première aventure, commencée il y a relativement longtemps, et est aujourd'hui une offre de service du groupe. La dernière sortie, c'est Watéa, une offre à destination des flottes pour faire du *leasing* de véhicules propres. On essaie vraiment d'utiliser le maximum de nos connaissances sur cette partie data. Michelin, c'est aussi une entreprise qui maîtrise des matériaux — on cite souvent l'exemple qu'il y a autant d'os dans le corps humain que de matériaux dans un pneumatique.

HC : 200 ?

ME : Oui ! L'idée est de se demander si on peut utiliser cette maîtrise de matériaux pour faire autre chose qu'un objet rond et noir. C'est le cas par exemple de ResiCare, une offre de résine bio à partir de molécules utilisées dans la résine, de la colle, dont on se sert en interne du pneumatique, et qu'on va essayer de développer sur d'autres marchés ; le bois en est un par exemple pour ne citer que celui-là. On a des fibres aussi dans certains produits, des composés Verre Résine notamment, qui ont donné naissance à AraNea, une offre pour remplacer l'acier dans les structures en béton armé avec des caractéristiques tout à fait intéressantes. On part toujours de ce que l'on sait faire pour essayer de voir s'il y a matière à développer d'autres business, d'autres sources de valeur au-delà de nos territoires.

HC : On imagine bien que ces projets proposent des logiques à la fois de développement et de partage de la valeur différente, notamment en termes de propriété intellectuelle. Comment le groupe se nourrit-il de cette curiosité, de cette différenciation ? Je pense notamment, parce qu'il a été assez médiatisé, au projet d'aile gonflable que vous développez. Comment est-ce que tout cela s'articule ?

93

ME : Dans le cas de l'idée d'un employé, la propriété intellectuelle va appartenir à l'entreprise ; c'est le cas plus simple. Mais parfois effectivement — et ce fut le cas pour Wisamo — l'idée nous vient de l'extérieur. Des gens disant ne pas avoir les moyens, les ressources, les compétences, voire l'envie viennent faire « toc toc » avec leur idée. On essaie de capter tous ces signaux et, comme ce fut le cas pour Wisamo, on a trouvé un accord avec les inventeurs de façon à pouvoir développer librement cette aile gonflable.

On part toujours de ce que l'on sait faire pour essayer de voir s'il y a matière à développer d'autres business, d'autres sources de valeur au-delà de nos territoires.

HC : Cela sort du schéma de l'intrapreneuriat ou avez-vous mobilisé sur le projet des intrapreneurs de Michelin ?

ME : Pour Wisamo, les personnes qui sont venues faire « toc toc » n'avaient pas envie de le faire elles-mêmes ; elles ont apporté l'idée. Tout comme on a le cas lorsque des lignes *business* qui, au travers d'exercices stratégiques, se disent

« tiens, c'est une source qui me paraît intéressante », mais n'ont pas forcément la personne pour pouvoir la porter. Dans ce cas-là, on va pratiquer comme on le fait pour tout un tas d'autres recrutements internes, c'est-à-dire du *job posting*, et on va essayer de rechercher des gens qui ont envie de se lancer dans une aventure, pour qui cette idée a du sens, est intéressante et qui vont se passionner sur cette partie-là. Il est vrai en revanche qu'on prend généralement pas mal de temps pour l'adéquation au départ, on prend le temps de s'assurer que les équipes sont motivées pour aller développer l'idée; c'est quand même très très important. Je reviens sur ce que j'ai dit auparavant : la notion d'incarner. Il faut que pour Wisamo, même si ce n'est pas une idée interne de chez nous, la personne qui le porte l'incarne complètement.

HC: Vous parliez tout à l'heure des territoires d'exploration. Qui dit territoire, dit frontière. Voyez-vous des limites à la curiosité ? En fixez-vous ?

ME : Michelin est une entreprise qui a toujours innové ; donc c'est difficile d'imaginer des frontières.

94

Dans tout ce processus de sélection que je vous ai décrit, on a énormément d'idées en entrée ; plus d'une centaine d'idées à l'entrée pour éventuellement en avoir

une en sortie. Donc la notion d'échec existe. Lorsqu'on explore, on ne va pas forcément répondre positivement à toutes les explorations. C'est pour cela d'ailleurs qu'on associe énormément — on n'en a pas parlé — la formation de façon à ce que, quand l'aventure s'arrête, les personnes aient grandi dans cette découverte de l'exploration, dans cette découverte de créer de nouvelle source de valeur. Mais les limites qu'on peut se donner, elles sont très, très larges au départ : on a des gens qui arrivent avec des idées absolument folles, qui parfois nous paraissent très éloignées de ce qu'on veut faire. Il faut aussi imaginer qu'au travers du développement de l'idée, il va y avoir des pivots ; des choses vont se passer. C'est assez compliqué parce qu'effectivement quand on voit l'idée au départ, on se dit qu'il n'y a rien pour Michelin ou, au contraire, que c'est pour Michelin et, quelques mois ou années plus tard, cela a peut-être pivoté et c'est devenu intéressant ou cela n'est plus intéressant. Il faut donc faire attention à la notion de limite ; on la pratique avec précaution. Il est évident qu'à la fin, il faut que cela rentre dans ce que le groupe veut faire — ça, c'est sûr — mais le point de départ, il faut quand même être relativement ouvert.

On prend le temps de s'assurer que les équipes sont motivées pour aller développer l'idée ; c'est quand même très très important. Je reviens sur ce que j'ai dit auparavant : la notion d'incarner.

HC : Merci beaucoup Marc ! Vous avez démontré la capacité de la curiosité des intrapreneurs en l'occurrence, mais d'une entreprise centenaire, même plus que centenaire aussi, à nourrir la curiosité des autres ; la curiosité des différents projets. C'est l'occasion pour moi encore de rappeler ce travail que nous avons mené sur l'intrapreneuriat et la mythologie des super-héros. Comme vous l'avez dit, c'est toute une méthode à mettre en place selon des objectifs à pré-déterminer et cela peut être un outil utile pour ceux qui nous écoutent !

Enregistrement réalisé en juin 2023

95

Écouter cet épisode



@Suu Amr (Unsplash)



Regards sur la curiosité et la performance collective

Anne-Catherine Ropers, Crédit Agricole CIB

96

Joana Batista : Bonjour à tous, je suis Joana Batista du cabinet Hector Advisory et aujourd'hui, j'ai le plaisir d'accueillir, dans le podcast « Entreprise Curieuse », Anne-Catherine Ropers. Anne-Catherine a rejoint la Société Générale en 2001 et, en 2017 elle est nommée Responsable mondiale des Ressources Humaines pour la division Global Banking & Investment Solutions. Elle rejoint CACIB en octobre 2019 en tant que Responsable mondiale des Ressources Humaines et est nommée Directrice Générale Adjointe au 1er janvier 2021. Bonjour Anne-Catherine.

Anne-Catherine Ropers : Bonjour Joana.

JB : Pour commencer, quand on parle de curiosité en entreprise, qu'est-ce que ça évoque pour toi ?

ACR : La curiosité en entreprise, je pense que c'est un peu l'ADN de l'entreprise. L'entreprise, c'est un lieu de rencontre, rencontre culturelle, rencontre entre les personnes, rencontre avec tout un écosystème qui nous entoure et puis rencontre avec nos parties prenantes. Donc j'aborderai le thème de la curiosité en entreprise sous deux angles, deux dimensions. La première qui est une dimension plutôt collective, faire en sorte que chacun dans l'altérité devienne un contributeur du collectif par sa diversité et par sa curiosité pour

justement faire grandir cette entreprise curieuse. Donc comme je te le disais, Joana, je pense qu'il faut appréhender la question de la curiosité en entreprise dans deux dimensions. Je vais d'abord parler de la dimension de l'entreprise en elle-même... du corps social, du collectif en fait. Une entreprise curieuse, une entreprise qui en tout cas suscite aussi la curiosité des autres, c'est une entreprise qui va à la rencontre, qui va à la rencontre de son écosystème. Et dans son écosystème aujourd'hui, là encore, il y a plusieurs dimensions. Tout d'abord, une dimension majeure, très importante, que sont nos clients. Une entreprise doit être curieuse vis-à-vis de ce client, vis-à-vis de ce qu'ils sont, de ce qu'ils souhaitent devenir pour anticiper la meilleure façon de les accompagner dans leur propre transition. L'entreprise se doit aussi d'être à l'écoute des difficultés, mais aussi des projets de ses clients. Et ça, ça demande une curiosité à tous les niveaux de l'entreprise. Et ça va aussi demander une curiosité des personnes qui s'adressent à ces clients. Et c'est pour cela qu'on va aussi avoir un focus ensuite sur la curiosité de nos propres collaborateurs, de nos salariés et pas seulement des commerciaux. On va le voir de toute la chaîne qui contribue à ce service aux clients. Avoir les équipes les plus innovantes, les mieux formées, c'est aussi avoir les équipes les plus curieuses, finalement, aux services de nos clients qui pourront leur proposer les meilleurs produits et de plus en plus se situer dans le conseil et l'advisory sur la transition et les challenges auxquels ils doivent faire face. On peut penser à la transition énergétique, bien sûr, mais aussi à la transition digitale, à la transition sociétale.

De la même façon, une autre partie prenante très importante en sus de nos clients, c'est la société. La société aujourd'hui nous regarde. Nous sommes un rôle modèle, nous sommes un corps social très important. On l'a vu au moment du Covid, où l'entreprise finalement devait aussi s'ajuster très rapidement et faire en sorte de pouvoir continuer à contribuer à la société. On le voit aussi dans l'inclusion. Nous avons un Plan Jeunesse au Crédit Agricole. Nous avons prévu de recruter 50 000 jeunes d'ici 2025. Là encore, c'est non seulement la curiosité d'avoir un maximum de profils diversifiés, mais c'est aussi l'importance d'être à l'écoute de la société qui attend à ce que l'on soit dans cette logique. Et puis il y a également, je dirais, le régulateur, qui est très important aujourd'hui, qui fait partie de notre écosystème, qui nous attend juste titre sur l'éthique, sur la façon d'être curieux sur les nouvelles façons de travailler, mais encore une fois avec une culture ajustée et adaptée. Et nous sommes en lien étroit vis-à-vis de nos régulateurs et nous devons avoir la curiosité de ce qu'ils attendent aussi. Enfin, le plus important, peut-être en tant que DRH, la plus importante de nos parties prenantes, il s'agit de nos collaborateurs. Donc il est important pour nous, en tant que RH, mais aussi leader, manager et en tant qu'entreprise, d'avoir la curiosité de connaître nos forces collectives, nos forces individuelles, de travailler avec nos collaborateurs sur une projection individuelle qui deviendra aussi le futur de l'entreprise, de travailler sur leur propre façon de voir les transitions, sur leur propre employabilité, sur les compétences, et je vais y revenir, et sur la façon dont chacun peut développer en étant curieux, en étant acteur aussi de son propre développement,

une façon pour l'entreprise d'être curieuse et d'être la plus connectée possible à son écosystème. Donc pour notre collaborateur, qui est au cœur de notre projet humain, nous souhaitons avoir la possibilité de le rendre responsable en fait de cette curiosité. Et c'est pour ça que je voulais aussi dire que l'entreprise se doit de donner la capacité à son collaborateur d'exercer sa curiosité. Par exemple, dans les formations qu'elle lui propose, et la multitude de formations. Avant, on formait les gens sur les postes qu'ils occupaient. Notre responsabilité d'employeur responsable, si je puis dire, c'est de former aux postes qui n'existent pas encore, aux nouvelles compétences. Et d'écouter non seulement les compétences, mais aussi les expériences, ce que les collaborateurs ont vécu, qui peuvent mettre au service du collectif, et les appétences, ce dont ils ont envie. Et je pense que là, on est vraiment dans une logique de susciter la curiosité, de la valoriser et d'en faire une valeur et un levier de performance pour le collectif et l'entreprise.

JB : Passionnant, merci beaucoup Anne Catherine. On a déjà évoqué plein de preuves concrètes de mettre en œuvre cette curiosité. Mais est-ce que pour toi, il y a des conditions indispensables pour que l'entreprise soit curieuse ?

98 ACR : Alors, des conditions indispensables pour que l'entreprise soit curieuse, c'est que l'entreprise avant tout elle doit être ouverte. J'ai envie de dire, elle doit d'abord s'auto analyser. Nous avons au Crédit Agricole CIB 35 pays, 10 000 collaborateurs, voilà déjà de quoi satisfaire la curiosité de beaucoup. C'est-à-dire de bien connaître en interne ceux que nous pouvons mobiliser au service de notre écosystème et de nous-mêmes dans notre propre terrain, c'est formidable. Partager toujours, susciter la curiosité, c'est aussi la confiance, c'est s'autoriser à aller sur des terrains où on ne va pas d'habitude. Il y a aussi la culture de la sécurité qu'il faut mettre en œuvre, le droit à l'erreur, le droit aussi à aller chercher de l'information et à l'utiliser. Comme je le disais, il faut aussi que l'entreprise soit claire sur sa stratégie. C'est-à-dire qu'en fait, elle doit mettre la curiosité, la connexion à l'écosystème, la connexion à l'autre, la connexion aux meilleures pratiques du marché et l'envie d'être performant là où nos clients nous attendent de façon extrêmement innovante et, je dirais, ajustée et agile, au cœur de sa stratégie. Nous avons au Crédit Agricole, un projet client, un projet humain, un projet sociétal qui correspond selon moi à ce besoin d'encourager, à satisfaire sa curiosité, mais aussi à ce besoin d'aller toujours un cran plus loin dans l'anticipation et dans la capacité à appréhender les nouvelles tendances et à vivre la transition de façon la plus sereine possible.

Une entreprise qui est, pour moi, curieuse, doit être aussi à l'écoute. On l'a dit, être en anticipation, mais être à l'écoute, ce n'est pas un vain mot. Être à l'écoute de ce qui se passe autour de soi, ce n'est pas dire, je suis différent, donc ça ne m'arrivera pas, c'est faire partie de

la transition et en plus, embarquer l'ensemble des collaborateurs par exemple, dans cette transition. C'est être à l'écoute des besoins de nos clients et ça, c'est extrêmement important. Il n'est pas question de plaquer des produits, même s'ils sont les plus innovants possibles, s'ils ne correspondent pas aux besoins de nos clients. Donc être à l'écoute, être ouvert et curieux, savoir exploiter le meilleur de soi avec 35 pays et 10 000 collaborateurs, et puis des actions RH qui fondamentalement dans tous les process permettent cette curiosité, et permettent à chacun d'aller se développer, puiser de nouvelles sources d'interrogation. Je trouve assez intéressant de toujours interroger son environnement - ça aussi, c'est de la curiosité - peut-être en donnant aussi le temps à nos collaborateurs de se former, en les accompagnant, en les encourageant. Certains qui sont dans une expertise très grande, ne voient pas forcément l'intérêt de s'ouvrir. C'est à nous d'aller chercher cela et de leur proposer de toujours grandir dans une expertise, mais surtout dans plusieurs façons d'exercer. Donc la culture managériale doit aussi répondre par la mise en responsabilité des uns et des autres, mais aussi par la façon dont elle crée une culture de sécurité, et aussi la façon dont elle suscite la diversité d'une équipe pour s'exprimer, dans la façon dont elle favorise l'expression des diversités, dans un contexte donné. C'est très important aussi qu'on ait une culture managériale en phase avec ce que je viens de dire. Donc, voilà ce que je dirais sur les conditions indispensables. Et bien sûr une RH très performante, complètement à l'écoute de son marché, agile et qui est sans arrêt force de proposition vis-à-vis de ses leaders et de ses collaborateurs.

99

JB : Parfait lien avec ma prochaine question qui est donc pour toi, pourquoi est-ce qu'aujourd'hui, plus que jamais, la RH a un rôle particulier dans l'entreprise pour mettre en œuvre cette notion de curiosité ?

ACR : Alors, tu le sais, Joana, je suis une passionnée de ce métier, parce que je pense que ce métier est au cœur de beaucoup de choses. A la fois au cœur de l'entreprise, au cœur d'un vrai levier de performance pour l'entreprise car elle va valoriser l'asset principal de l'entreprise et de la banque que nous sommes qui sont nos collaborateurs, mais aussi au cœur de l'accompagnement en tant qu'employeur responsable de nos salariés face aux challenges que nous traversons, face aux transitions, mais aussi pour leur permettre d'être en anticipation de tout cela et de toujours conserver leur valeur ajoutée, leur force individuelle et collective. Donc la RH va déployer avec le projet humain des projets impactants, qui à la fois préparent le futur du collaborateur et le futur de l'entreprise. On va retrouver par exemple l'importance de la transformation culturelle avec les nouvelles façons de travailler. Donc la façon dont un collaborateur travaille aujourd'hui, chaque manager doit avoir la curiosité de savoir comment le collaborateur vit les choses et comment il est dans une appréhension suffisante de son environnement pour être au meilleur

de lui-même. Chaque leader doit être capable en authenticité de donner le meilleur de lui-même et donc il doit avoir la curiosité de se développer en permanence. Et clairement, c'est à nous, la RH, de lui proposer diverses options pour se développer. Également, la culture de la mise en responsabilité. L'idée n'est pas de dire que je vous laisse tout seul pour vous développer, débrouillez-vous. L'idée est de dire que je vous offre des opportunités de développement. Je vous permets de les prendre. Je vous les propose en permanence. Et donc, c'est une sorte d'amélioration continue qui est proposée à nos collaborateurs, tant en individuel qu'en collectif, avec une offre de formation Crédit Agricole qui est exceptionnelle, mais qui demande une certaine forme d'agilité et de curiosité, parce que, par exemple, beaucoup de formations depuis le Covid sont e-learning, et je pense que la RH avait tout intérêt à aller vers cet e-learning, même si on garde du présentiel. Le lien est très important et ça fait partie de notre ADN, mais le e-learning permet de proposer de nombreuses formations parfois en dehors du scope de travail. Le besoin, la recherche de nouvelles compétences, la recherche de valoriser des expériences, la possibilité de faire part de ces appétences, je pense que c'est comme ça qu'un collaborateur va s'inscrire en loyauté sur le long terme dans un projet d'entreprise. Donc, la RH, c'est par l'information et un projet humain très structuré autour d'une vision, mais qui en fait embarque le collaborateur dans une vision stratégique. C'est comme ça qu'elle pourra être un acteur, un vecteur de curiosité, la RH.

100

JB : Merci Anne-Catherine. Pour avoir échangé avec toi à des multiples reprises, je sais qu'il y a un sujet qui t'est très cher. C'est la démarche de responsabilisation. Pourrais-tu en dire un peu plus ?

ACR : Oui, Joana, merci. En fait, depuis plusieurs années, nous travaillons avec le groupe Crédit Agricole sur une transformation culturelle majeure. Une transformation culturelle qui en fait souhaite faire l'humain la part belle, notamment dans le cadre de la transition digitale. Il est important pour nous de dire que ce sont nos collaborateurs qui font la différence. C'est l'élément de différenciation de notre stratégie, c'est l'élément de différenciation de notre banque. C'est aussi le lien qui est fait entre eux, qui est possible entre eux. Et c'est aussi la façon dont on valorise leurs diversités. Et pour faire cela, nous avons décidé que chacun devait être capable de donner le meilleur de lui-même. Et donc nous sommes engagés dans une démarche de mise en responsabilité, empowerment en anglais, qui s'adresse à tous les niveaux de l'organisation et de l'entreprise, qui suscite la curiosité de tous. C'est-à-dire qu'on va travailler à la fois sur les comités de direction avec une ambition de les former au leadership authentique. Le leadership authentique, c'est quoi ? C'est être en capacité d'accueillir le meilleur de nos collaborateurs, et en tout cas de les embarquer autour d'une vision et en suscitant chez eux l'envie d'y contribuer. Et en valorisant aussi cette contribution, le management par les forces, c'est-à-dire se concentrer sur les forces

individuelles, sur une cartographie d'une équipe, sur une cartographie des forces collectives, et avoir la capacité rapidement de faire des équipes agiles qui puissent mettre leurs forces en commun pour répondre à nos parties prenantes. On s'adresse également à tout le management de proximité qui est en pleine transition. Ce n'est pas facile aujourd'hui d'avoir des équipes aux quatre coins de la planète parfois ou en tout cas dans le mode hybride. Donc qu'est-ce qu'on peut faire là encore pour avoir la possibilité pour nos managers de se mettre en mouvement dans ce monde hybride et pour s'y sentir bien ? Et là, on travaille comme je te l'ai dit, management par les forces, mais aussi sur la qualité de fonctionnement d'une équipe. Et ça, on va le faire à la maille de l'équipe. On va le faire à la maille de l'équipe avec une mesure concrète de la transformation culturelle d'une équipe avec aussi la possibilité pour chacun de venir challenger un *setup*, une organisation, un mode de fonctionnement qui est là depuis longtemps, mais qui finalement si on gratte un peu avec curiosité peut encore être amélioré pour que chacun puisse exprimer le meilleur de lui-même. Voilà la démarche de mise en responsabilité.

JB : Merci, merci Anne-Catherine pour ce témoignage aussi intéressant et riche.

101

Écouter cet épisode



Crédit photo : Steeve Johnson (Pexel)

Un grand merci

À tous nos invités d'avoir eu la curiosité de partager la leur !

| | |
|-----------------------|--|
| Anne-Laure Beatrix | Directrice de Beaux Arts Institute |
| Solenne Blanc | Directrice générale de Beaux Arts & Cie et de ArtNova |
| Cécile Chamaret | Directrice de l'Executive master de l'École polytechnique |
| Marc Evangelista | Directeur du Michelin Innovation Lab Europe |
| Marie Gepel | Vice-présidente Digital Transformation de TechnipEnergies |
| Pascale Giet | Directrice de la communication du Groupe Transdev |
| Bertrand Gourlin | Directeur de la Transformation de Kyndryl |
| Mathilde Le Coz | Directrice des Ressources humaines de Mazars en France et Présidente du LabRH |
| Sibylle Le Maire | Directrice executive de Bayard et fondatrice du Club Landoy |
| Sophie Mourey | VP Operations & Transformation chez Ubisoft |
| Mathieu Pauwels | Directeur des Opérations de Zurich France |
| Isabelle Rabier | Fondatrice et CEO de Jolimo |
| Anne-Catherine Ropers | Directrice générale adjointe & directrice des Ressources Humaines au Crédit Agricole CIB |
| Estelle Sauvat | Directrice générale du Groupe Alpha |
| Albéric Tellier | Professeur à l'Université Paris-Dauphine, Université PSL |
| Stéphanie Zolesio | Présidente de Casino Immobilier |

103

À celles qui, dans l'ombre, ont façonné ces pages avec dévouement et expertise, nous exprimons notre gratitude sincère. Leur contribution, bien que discrète, a été cruciale pour la réalisation de ces interviews et de ce livre. Merci à cette équipe exceptionnelle qui a insufflé vie et excellence à chaque ligne, particulièrement à Nathalie Garroux.

À vous tous qui nous avez accompagnés tout au long de cette troisième saison !



Institut de l'Entreprise
29 rue de Lisbonne
75008 Paris
web@idep.net
www.institut-entreprise.fr

Hector

Hector Advisory
11 rue Jean Mermoz
75008 Paris
letsmeet@hector-advisory.com
www.hector-advisory.com