

Harvard Business Review

Pleins feux sur...

FÉVRIER-MARS 2019



42 LA CURIOSITÉ EN ENTREPRISE

Les recherches montrent qu'elle mène à des organisations plus performantes et plus adaptables.

52 LES CINQ DIMENSIONS DE LA CURIOSITÉ

Quel type de curieux êtes-vous? Faites le test.

56 DE LA CURIOSITÉ À LA COMPÉTENCE

La curiosité est le meilleur indicateur des compétences requises chez un dirigeant.

LA CURIOSITÉ

Page 42

PHOTOS: CHRISTINA GANDOLFO

La curiosité en entreprise

LES RECHERCHES MONTRENT QUE LA CURIOSITÉ INDUIT DES ORGANISATIONS PLUS PERFORMANTES ET PLUS ADAPTABLES.

PAR FRANCESCA GINO

Les grandes découvertes et les inventions révolutionnaires qui jalonnent notre histoire, du silex pour allumer un feu à la voiture autonome, ont un point commun : elles résultent de notre curiosité. L'élan qui nous pousse à rechercher de nouvelles informations, à vivre de nouvelles expériences et à explorer le champ des possibles est une caractéristique humaine fondamentale. Des travaux récents révèlent trois informations majeures sur la curiosité en contexte professionnel. Premièrement, elle a bien plus d'importance pour les performances d'une entreprise que ce qu'on pensait jusqu'à présent. En effet, cultiver la curiosité, à tous les niveaux, aide les dirigeants et leurs salariés à s'adapter aux incertitudes du marché et aux pressions extérieures : quand notre curiosité est titillée, nous réfléchissons plus profondément et plus rationnellement avant de prendre des décisions, nous

imaginons des solutions plus inventives. En outre, un dirigeant curieux est davantage respecté par ses subordonnés et sait les motiver pour développer une plus grande confiance et une meilleure collaboration entre collègues.

Deuxièmement, en modifiant quelque peu l'organisation de ses équipes et son mode de management, un dirigeant peut encourager la curiosité et, par-là, rendre son entreprise plus performante. Cela est valable pour tous les secteurs et pour tous les types de tâches, créatives ou routinières.

Troisièmement, même s'ils *affirment* valoriser les esprits curieux, la plupart des dirigeants brident la curiosité, de crainte qu'elle n'augmente les risques et l'inefficacité. Dans une étude que j'ai menée auprès de plus de 3000 salariés issus d'entreprises et de secteurs variés, seuls 24% ont déclaré manifester régulièrement de la curiosité dans leur travail. Et 70% environ ont dit se heurter

à une barrière lorsqu'ils posent trop de questions.

Dans cet article, je parlerai des avantages de la curiosité dans le cadre du travail et de ce qui lui fait le plus souvent obstacle. Je détaillerai ensuite cinq stratégies permettant d'aider les dirigeants à tirer le maximum de la curiosité de leurs collaborateurs – et de la leur.

LES AVANTAGES DE LA CURIOSITÉ

Plusieurs études récentes dévoilent l'étendue des bienfaits de la curiosité pour les entreprises, les dirigeants et les salariés.

Moins d'erreurs dans les prises de décision. Dans mon étude, j'ai découvert que, quand notre curiosité est éveillée, nous sommes moins enclins à tomber dans les pièges du biais de confirmation (chercher des informations qui confortent nos croyances, plutôt que des preuves que nous nous trompons) et du stéréotype (faire des généralisations – penser par exemple



que les femmes ou les minorités ne font pas de bons leaders). La curiosité, parce qu'elle nous amène à imaginer des alternatives, permet d'éviter ces écueils.

Plus d'innovation et de progrès dans les postes créatifs et non créatifs.

Prenons un exemple. Spencer Harrison et ses collègues de l'Insead ont posé à des artisans vendant leurs marchandises sur un site d'e-commerce plusieurs questions visant à évaluer la curiosité dont ils faisaient preuve dans leur travail. La créativité des participants a ensuite été mesurée par le nombre d'objets créés et répertoriés sur une période de deux semaines. Une augmentation d'un point de la curiosité (par exemple, un score de 6 et non de 5 sur une échelle de 1 à 7) a été associée à une hausse de créativité de 34%.

Dans une autre étude, Spencer Harrison et ses collègues se sont concentrés sur les centres d'appels, dans lesquels le travail est très structuré et le turnover élevé. Ils ont demandé aux employés nouvellement embauchés de dix sociétés de répondre à un questionnaire mesurant, entre autres, leur curiosité avant qu'ils commencent ce nouveau travail. Quatre semaines plus tard, les employés ont de nouveau été sondés sur divers aspects de leur travail. Les résultats ont montré que les plus curieux cherchaient, notamment auprès de leurs collègues, des informations susceptibles de les aider dans leurs missions – en augmentant par exemple leur créativité pour répondre aux inquiétudes des clients.

Mes propres travaux confirment qu'encourager la curiosité au travail génère du progrès. Lors d'une étude, j'ai recruté environ 200 personnes travaillant dans divers entreprises et secteurs. Deux fois par semaine durant quatre semaines, la moitié d'entre elles a reçu au début de sa journée de travail un SMS disant : « Sur quel sujet ou sur quelle activité se porte votre curiosité aujourd'hui ? Quelle est la chose, ordinairement tenue pour acquise, sur laquelle vous aimeriez vous renseigner ? Assurez-vous de poser plusieurs questions commençant par "Pourquoi" au cours de la journée. Merci de prendre quelques minutes pour identifier la façon dont vous allez aborder votre travail aujourd'hui, avec ces questions à l'esprit. »

L'autre moitié des participants (le groupe contrôle) a reçu un message visant à stimuler non pas la curiosité mais

l'intellect : « Sur quel sujet ou activité allez-vous vous pencher aujourd'hui ? Quelle est la tâche, que vous avez l'habitude de faire ou sur laquelle vous avez l'habitude de travailler, que vous allez réaliser encore aujourd'hui ? Assurez-vous d'y réfléchir au cours de la journée, pendant que vous menez votre tâche à bien. Merci de prendre quelques minutes pour identifier la façon dont vous allez aborder votre travail aujourd'hui avec ces questions à l'esprit. »

Au bout de quatre semaines, les membres du premier groupe ont obtenu de meilleurs scores à des questions évaluant les comportements innovants au travail – comme faire des suggestions constructives pour mettre en place des solutions aux problèmes urgents de l'entreprise.

La curiosité permet d'aborder les situations délicates de manière créative. Elle réduit, comme le démontrent plusieurs études, les réactions défensives au stress et les réactions agressives aux provocations. De plus, elle accroît nos performances. Dans une étude menée auprès de 120 salariés, j'ai découvert que la curiosité naturelle était associée à de meilleures performances professionnelles – performances évaluées par les supérieurs directs de ces 120 participants.

Réduction des conflits au sein des groupes. Mes travaux révèlent que la curiosité encourage les membres du groupe à se mettre à la place des autres et à s'intéresser à leurs idées, plutôt que de se concentrer sur leur seul point de vue. Ainsi, la collaboration est plus efficace et plus fluide : les conflits sont moins vifs et le groupe obtient de meilleurs résultats.

Communication plus ouverte et meilleure performance d'équipe.

Mes collègues et moi-même avons divisé en groupes de cinq ou six un ensemble de cadres supérieurs participant à une formation de leadership de la Harvard Kennedy School. Certains groupes ont d'abord pris part à une tâche stimulant leur curiosité, puis nous avons demandé à tous de s'impliquer dans une simulation visant à mesurer leurs performances. Les groupes dont la curiosité avait été piquée ont mieux réussi que les groupes contrôles : ils ont partagé leurs informations plus ouvertement et ont écouté plus attentivement.

L'IDÉE EN BREF

LE PROBLÈME

Les dirigeants disent valoriser les salariés qui questionnent et qui explorent, pourtant des études montrent que beaucoup étouffent la curiosité, de peur qu'elle n'augmente les risques et mine l'efficacité de l'entreprise.

POURQUOI C'EST IMPORTANT

La curiosité favorise l'engagement et la collaboration. Les esprits curieux font de meilleurs choix, améliorent les performances de leur entreprise et l'aident à s'adapter aux incertitudes du marché et aux pressions extérieures.

LA SOLUTION

Tout dirigeant devrait encourager la curiosité (la sienne et celle des autres) par de légères modifications dans la structure de son entreprise et dans son mode de management. Cinq stratégies sont possibles.



DEUX FREINS À LA CURIOSITÉ

En dépit de ses bienfaits avérés, la curiosité est bien souvent découragée en entreprise. Non que les dirigeants n'en perçoivent pas la valeur – au contraire, les managers comme les employés savent que la curiosité engendre des résultats positifs pour leur entreprise. Dans l'étude mentionnée plus haut portant sur 3 000 salariés, 92% des sondés reconnaissaient que les individus curieux apportaient aux équipes et aux entreprises des idées nouvelles, et considéraient la curiosité comme un catalyseur de satisfaction, de motivation, d'innovation et de performance.

Dans les faits, pourtant, les dirigeants ne semblent pas tenir compte de ces atouts. Bien sûr, certaines entreprises, comme 3M ou Facebook, accordent du temps libre à leurs collaborateurs pour leurs projets personnels, mais elles sont rares. Et, même dans ces cas-là, les salariés ont souvent des objectifs à court terme difficiles (objectif commercial trimestriel, lancement imminent d'un nouveau produit) qui consomment le « temps libre » qu'ils auraient pu passer à explorer des approches alternatives de leur travail ou à imaginer des idées novatrices.

Deux tendances empêchent un dirigeant d'encourager la curiosité :

Sa perception de l'exploration est erronée. Il craint souvent que laisser ses collaborateurs suivre leur curiosité génère une confusion coûteuse. Dans une étude récemment menée auprès de 520 directeurs de la formation et des ressources humaines, j'ai découvert que ces derniers répugnaient à encourager la curiosité parce qu'ils estimaient que l'entreprise serait plus difficile à gérer si les salariés étaient autorisés à explorer leurs propres centres d'intérêt. Ils étaient aussi convaincus que la curiosité accroîtrait les désaccords et ralentirait la prise de décision et son exécution, augmentant ainsi les coûts de l'entreprise. L'étude montre que, même si la créativité est un objectif affiché, les idées novatrices sont en fait fréquemment repoussées. C'est compréhensible : explorer implique de remettre en cause un statu quo et n'aboutit pas systématiquement à des découvertes utiles. Or, parce qu'elle suppose de ne pas opter pour la première issue disponible, l'exploration génère aussi souvent de meilleures solutions.

Il recherche l'efficacité au détriment

de l'exploration. Au début des années 1900, Henry Ford a concentré tous ses efforts vers un seul but : réduire ses coûts de production pour créer une voiture accessible à tous. En 1908, il atteint son objectif avec le lancement de la Ford T.

La demande est si forte que, en 1921, l'entreprise produit 56% des voitures particulières du pays – un succès remarquable, accompli grâce à l'organisation du travail dans l'entreprise, axée sur l'efficacité. Mais, à la fin des années 1920, l'économie américaine atteint de nouveaux sommets et les consommateurs commencent à vouloir davantage de choix. Alors que Ford reste focalisé sur l'amélioration de la Ford T, ses rivaux, General Motors par exemple, produisent toute une gamme de modèles et s'emparent bientôt de la majorité du marché. Parce qu'il ne s'est soucié que d'efficacité, Ford a cessé d'expérimenter et d'innover, et s'est laissé distancer.

Ces deux tendances des dirigeants expliquent pourquoi, au travail, notre curiosité décline avec le temps. J'ai posé à 250 personnes récemment embauchées dans diverses entreprises une série de questions visant à mesurer leur curiosité, complétée six mois plus tard par une enquête de suivi. Malgré l'hétérogénéité des niveaux initiaux, six mois plus tard, la curiosité de tous s'était effondrée, avec une baisse moyenne de plus de 20%. Parce qu'ils étaient sommés de travailler vite, les salariés n'avaient plus le temps de s'intéresser aux processus et aux objectifs globaux.

CINQ FAÇONS DE SOUTENIR LA CURIOSITÉ

Cesser d'étouffer la curiosité pour au contraire l'encourager requiert de la réflexion et de la discipline. Voici cinq stratégies possibles.

1

Embauchez des esprits curieux

En 2004, un panneau d'affichage apparut sur la Highway 101, au cœur de la Silicon Valley, avec cette énigme : « {first 10-digit prime found in consecutive digits of e}.com » (« {le plus petit nombre premier à 10 chiffres trouvé dans les décimales successives de e}.

com »). La réponse, 7427466391.com, amenait les curieux sur un site Web dévoilant une autre équation à résoudre. Ceux qui y parvenaient étaient invités à soumettre leur candidature à Google. Par ce mode de recrutement inhabituel, l'entreprise a voulu valoriser la curiosité des candidats : il n'était même pas nécessaire d'être ingénieur. Comme le disait Eric Schmidt, P-DG de Google de 2001 à 2011, « ce sont les questions qui font avancer notre entreprise, pas les réponses ».

En entretien, Google identifie les esprits curieux par des questions comme : « Vous est-il déjà arrivé de ne pas pouvoir vous arrêter d'apprendre quelque chose qui vous était jusque-là inconnu ? Pourquoi ? D'où vous est venue cette persévérance ? » Les réponses révèlent que les investigations du candidat sont motivées soit par un objectif spécifique (« C'était mon travail que de trouver la réponse »), soit par une authentique curiosité (« Il fallait que je trouve la réponse »).

L'entreprise de design américaine IDEO cherche des profils « en T » : des individus qui, par leur expertise, sont à même de contribuer au processus créatif (la partie verticale du T) tout en étant prédisposés à la collaboration transdisciplinaire, une qualité qui exige de l'empathie et de la curiosité (la barre horizontale du T). IDEO a compris que l'empathie et la curiosité allaient de pair : la première favorise l'écoute active et permet de voir les problèmes ou décisions depuis le point de vue d'une tierce personne ; la seconde fait que l'on s'intéresse aux domaines de compétences des autres, au point éventuellement de s'y engager soi-même. IDEO sait qu'en règle générale un individu est performant non pas parce qu'il est spécialisé dans telle ou telle discipline, mais parce que son expertise s'accompagne d'une curiosité intellectuelle qui le pousse à poser des questions, à explorer et à collaborer.

Pour identifier les recrues potentielles en T, IDEO porte son attention sur la manière dont les candidats parlent de leurs projets passés. Une personne qui se concentre exclusivement sur sa propre contribution n'appréciera peut-être pas le travail collaboratif. Les profils en T tendent à parler de leurs succès en mentionnant ceux qui les ont aidés et à exprimer de l'intérêt pour les projets impliquant de travailler en équipe.

La curiosité d'un candidat peut aussi être jugée en sondant ses centres d'intérêt

personnels. Lire des livres sans rapport avec son domaine professionnel ou explorer des questions dans le seul but de connaître les réponses sont des indicateurs de curiosité. Les entreprises ont également la possibilité de faire passer des tests de curiosité, validés par une myriade d'études. Ces tests évaluent si le sujet explore des thématiques qu'il ne connaît pas, analyse des données afin de découvrir de nouvelles idées, lit en dehors de sa spécialité professionnelle, a des centres d'intérêt extérieurs à son travail et s'enthousiasme pour les opportunités d'apprentissage.

Rappelons aussi que les questions posées par le candidat (et non ses seules réponses) sont un autre indicateur. Ainsi, celui qui veut connaître des aspects de l'entreprise sans lien direct avec le poste à pourvoir est sans doute naturellement plus curieux que celui qui ne pose des questions que sur le rôle qu'il aura à jouer.

2

Donnez l'exemple

Tout dirigeant peut encourager la curiosité en faisant lui-même preuve de curiosité. En 2000, Greg Dyke, après avoir été nommé directeur général de la BBC, mais avant d'entrer en fonction, a passé cinq mois à en visiter les principaux sites, rassemblant les équipes à chaque étape. Aux salariés, qui s'attendaient à un long discours, il posait une simple question : « Qu'est-ce que je peux faire pour vous faciliter la vie ? » Il demandait ensuite : « Qu'est-ce que je peux faire pour faciliter celle de nos auditeurs et de nos téléspectateurs ? »

Parce qu'il a pris le temps de leur poser des questions et de les écouter, Greg Dyke a gagné le respect de ses salariés. Leurs réponses ont nourri sa réflexion sur les changements à mener pour résoudre les difficultés de l'entreprise et sur la priorisation des chantiers. Une fois officiellement entré en poste, il s'est exprimé devant ses équipes : son discours reflétait ce qu'il avait appris, prouvant qu'il s'était réellement intéressé à leurs suggestions.

En posant des questions et en écoutant sincèrement les réponses, Greg Dyke a montré l'importance de ces comportements. Il a mis en avant l'idée que, lorsqu'on aborde un nouveau domaine,

l'écoute est aussi importante que la parole : elle nous aide à combler les lacunes dans nos connaissances et à identifier les sujets qui nécessitent notre attention.

Cela peut paraître intuitif, mais mes travaux montrent que, bien souvent, nous préférons parler plutôt qu'écouter avec curiosité. Par exemple, quand j'ai demandé à quelque 230 hauts dirigeants en formation ce qu'ils feraient s'ils se retrouvaient confrontés dans leur entreprise à une crise découlant de problèmes à la fois financiers et culturels, la plupart ont déclaré qu'ils passeraient à l'action en cherchant à endiguer les pertes financières et en lançant des initiatives pour renouveler leur culture. Peu ont répondu qu'ils poseraient des questions au lieu de se contenter d'imposer leurs idées. Nombre de manuels de management encouragent les dirigeants à assumer leurs positions en communiquant leur vision dès le départ, plutôt qu'en demandant à leurs collaborateurs comment ils pourraient se rendre utiles. C'est un mauvais conseil.

Qu'est-ce qui nous empêche de poser des questions ? La peur d'être jugé incompetent, indécis ou idiot. Et puis, le temps est

des questions, nous favorisons des liens plus riches et des résultats plus créatifs.

Pour un cadre, une autre façon de donner l'exemple est d'admettre qu'il ne sait pas tout – il fait ainsi entendre qu'il est positif de se laisser guider par la curiosité. Patricia Fili-Krushel m'a raconté que, lorsqu'elle a pris la direction de WebMD Health, elle a rencontré dans la Silicon Valley un groupe d'ingénieurs – exclusivement composé d'hommes. Tous doutaient qu'elle puisse apporter de la valeur à leur travail et, d'entrée de jeu, ils lui ont demandé ce qu'elle connaissait à la technique. Sans hésitation, Patricia Fili-Krushel a formé un zéro avec ses doigts : « Voilà ce que je connais à la technique », leur a-t-elle répondu. « En revanche, je sais comment diriger une entreprise, et j'espère que vous pourrez m'apprendre ce que j'ai besoin de savoir de votre univers. » Quand un dirigeant concède qu'il ignore la réponse à une question, il montre qu'il valorise le processus de recherche et incite les autres à explorer eux aussi.

Les nouvelles recrues de Pixar Animation Studios hésitent souvent à remettre en question le fonctionnement de l'entreprise,

La curiosité permet d'aborder les situations délicates de façon créative et réduit les réactions défensives au stress et les réactions agressives aux provocations.

précieux – nous ne voulons pas déranger. L'expérience et l'expertise exacerbent le problème : plus on grimpe dans les échelons, moins on pense avoir à apprendre. Les dirigeants tendent également à penser qu'on attend d'eux qu'ils parlent et fournissent des réponses, et non qu'ils posent des questions.

Mes récents travaux montrent que ces peurs et ces croyances sont déplacées. Quand nous faisons preuve de curiosité en posant des questions, nos interlocuteurs nous estiment *d'avantage* et nous perçoivent comme *plus* compétents. Cette confiance renforcée rend nos relations plus intéressantes et plus intimes. En posant

étant donné le succès de ses films et le travail brillant de ceux qui y œuvrent depuis des années. Pour contrer cette tendance, Ed Catmull, le cofondateur et président du studio, met un point d'honneur à parler de l'époque où Pixar prenait de mauvaises décisions. Comme toute autre entreprise, dit-il, Pixar n'est pas parfaite et a besoin de nouveaux regards pour repérer ses opportunités de progrès (voir « How Pixar Fosters Collective Creativity », HBR édition américaine, septembre 2008).

Ed Catmull autorise donc ses nouvelles recrues à remettre en cause les pratiques existantes. Reconnaître les limites

de son savoir et de ses compétences envoie un message fort.

Pour Tenelle Porter, chercheuse postdoctorale en psychologie à l'université de Californie de Davis, l'humilité intellectuelle est la capacité à reconnaître que nos connaissances sont clairement limitées. Comme le montrent ses travaux, une grande humilité intellectuelle est associée à une plus grande propension à envisager d'autres perspectives que la nôtre. Elle est également corrélée à une meilleure réussite à l'école et au travail. Pourquoi? Quand nous acceptons que notre savoir est limité, nous sommes davantage capables de voir que le monde est en perpétuelle évolution et que le futur différera du présent. En acceptant cette idée, dirigeants et salariés font un premier pas vers la reconnaissance du pouvoir de l'exploration.

Enfin, un dirigeant peut donner l'exemple en abordant l'inconnu avec curiosité – plutôt qu'en le jugeant. Bob Langer, qui dirige l'un des laboratoires les plus productifs du MIT, m'a récemment confié qu'il appliquait ce principe avec son équipe. Notre condition d'être humain nous pousse à évaluer les autres – négativement, bien souvent. Nous sommes prompts à juger leurs idées, leurs comportements, leurs points de vue, même sur des sujets encore méconnus. Bob Langer évite cet écueil en questionnant ses collaborateurs sur leurs idées, les poussant ainsi à réfléchir plus intensément à leur positionnement et à rester curieux face aux problématiques difficiles qu'ils tentent d'aborder. Ce faisant, il donne l'exemple du comportement qu'il attend des autres au sein de son laboratoire.

3

Valorisez les objectifs pédagogiques

Quand j'ai demandé au capitaine Chesley Sullenberger, alias «Sully», comment il avait réussi à poser un avion en toute sécurité sur l'Hudson River, il m'a décrit sa volonté d'apprendre encore et toujours. En dépit du caractère routinier des vols commerciaux, chaque fois qu'il allume les moteurs, il se rappelle qu'il doit être préparé à l'inattendu. «Qu'est-ce que je peux apprendre?» s'interroge-t-il. Et quand

l'inattendu s'est produit en 2009, par une froide journée de janvier, il a su se demander ce qu'il *pouvait* faire, parmi les options possibles, et imaginer une solution ingénieuse, repoussant la tendance naturelle qui consiste à se raccrocher à l'option la plus évidente (se poser à l'aéroport le plus proche). Quand nous sommes sous pression, nous nous restreignons, sur le moment, à ce qui nous

semble être la meilleure solution. Mais ceux d'entre nous qui continuent avec passion à apprendre ont à leur disposition une gamme d'options et de perspectives bien plus vaste. Comme le montre le rapport de l'accident, Sully a envisagé avec soin plusieurs alternatives dans les 208 secondes qui ont séparé sa prise de conscience de la défaillance des moteurs et son amerrissage sur l'Hudson.





On a naturellement tendance à se focaliser sur le résultat, surtout lorsque la difficulté est particulièrement ardue. Pourtant, se concentrer sur l'apprentissage est plus bénéfique, pour nous et pour nos entreprises, comme le démontrent plusieurs études majeures. Ainsi, quand le personnel de l'US Air Force s'est vu imposer un objectif quantitatif élevé d'atterrissages sur un laps de temps donné, ses performances ont

diminué. De façon similaire, dans une étude menée par Don VandeWalle de la Southern Methodist University, les cadres commerciaux naturellement focalisés sur des objectifs de performance (atteindre tel chiffre de vente, être perçu comme compétent par ses pairs) ont obtenu de moins bons résultats lors de la promotion d'un produit (un équipement médical d'environ 5400 dollars) que les

commerciaux naturellement concentrés sur des objectifs d'apprentissage – par exemple, découvrir comment progresser en tant que vendeur. Une stratégie dommageable, l'entreprise accordant un bonus de 300 dollars pour chaque dispositif vendu...

De nombreuses études prouvent que structurer le travail autour d'objectifs pédagogiques (développer ou acquérir des compétences, maîtriser de nouvelles

situations, etc.), plutôt que viser des objectifs de performance (atteindre des seuils chiffrés, prouver sa compétence, impressionner les autres), accroît la motivation. Et lorsque nous sommes motivés par un objectif pédagogique, nous acquérons des aptitudes plus variées, nous sommes meilleurs dans ce que nous faisons, nous obtenons de meilleures notes à l'université, nous résolvons mieux les difficultés et nous sommes mieux notés en fin de formation. Malheureusement, la plupart des entreprises accordent davantage d'intérêt aux objectifs de performance.

Un dirigeant peut aider ses salariés à adopter un état d'esprit favorable à l'apprentissage en communiquant sur l'importance d'apprendre et en récompensant les individus non pas uniquement pour leurs résultats, mais pour les progrès accomplis afin de les atteindre. C'est ce qu'a fait Deloitte: en 2013, l'entreprise a remplacé son système de management de la performance par un suivi combiné des performances et des apprentissages. Les collaborateurs discutent régulièrement avec leur coach de leurs avancées et de leurs apprentissages, et du soutien dont ils ont besoin pour continuer à progresser.

permet aux participants de rester curieux, d'écouter activement, de respecter les propositions des autres et de contribuer au débat. En favorisant les processus qui permettent d'explorer toutes sortes d'idées, le dirigeant envoie un message clair: l'apprentissage est un objectif majeur, même s'il n'aboutit pas nécessairement à un succès.

4

Laissez vos collaborateurs explorer et élargir leurs centres d'intérêt

Une entreprise peut nourrir la curiosité de ses collaborateurs en leur accordant du temps et des ressources afin qu'ils explorent leurs centres d'intérêt. L'un de mes exemples préférés vient de mon Italie natale, dans la première fabrique de machines à écrire du pays, Olivetti, fondée en 1908 au pied des Alpes italiennes. Dans les années 1930, plusieurs employés surprisent un travailleur quittant l'usine en emportant des pièces de métal et des outils. Ils l'accusèrent de vol et demandèrent à l'entreprise de le renvoyer.

Le dirigeant peut également valoriser l'apprentissage en réagissant positivement à des suggestions médiocres en soi, mais pouvant servir de tremplin à de meilleures idées.

Le dirigeant peut également valoriser l'apprentissage en réagissant positivement à des suggestions médiocres en soi, mais pouvant servir de tremplin à de meilleures idées. Les scénaristes et réalisateurs de Pixar sont ainsi formés à la technique du «plussing», qui consiste à développer des propositions sans les critiquer. Au lieu de rejeter une scène, par exemple, un réalisateur dira: «J'aime le point de vue de Woody, et si on...» Un autre pourra rebondir en soulignant un autre aspect positif de l'idée évoquée. Cette technique

L'employé expliqua alors à son patron, Adriano Olivetti, qu'il emportait ces pièces chez lui pour travailler le week-end à une nouvelle machine, parce qu'il n'en avait pas le temps pendant sa journée à l'usine. Au lieu de le renvoyer, Adriano Olivetti lui accorda du temps pour créer sa machine et le chargea d'en superviser la production. Le résultat? Divisumma, la toute première calculatrice électronique. Divisumma s'est vendue dans le monde entier au cours des années 1950 et 1960, et Olivetti a promu son inventeur au rang de directeur

technique. Contrairement à d'autres dirigeants qui lui auraient montré la porte, Olivetti a donné à son collaborateur l'espace dont il avait besoin pour explorer sa curiosité, avec un résultat remarquable.

Certaines entreprises fournissent à leurs salariés des ressources pour les encourager à explorer leurs centres d'intérêt.

Depuis 1996, le conglomérat United Technologies (UTC) accorde une bourse de 12 000 dollars à toute personne souhaitant entreprendre des études à temps partiel, sans contrepartie. Généralement, les dirigeants rechignent à investir dans la formation de leurs salariés, de peur qu'ils ne se tournent ensuite vers la concurrence, emportant avec eux les compétences chèrement acquises. Bien qu'UTC n'ait pas cherché à quantifier les bénéfices de son programme de remboursement des frais de scolarité, Gail Jackson, directrice adjointe des ressources humaines à l'époque où je l'ai rencontrée, croit à l'importance des esprits curieux. «Mieux vaut les former et les voir partir, plutôt que ne pas les former et les voir rester», m'a-t-elle expliqué. Pourtant, selon le rapport des avantages sociaux en entreprise établi en 2017 par la Society for Human Resource Management, seules 44% des entreprises proposent ou soutiennent les formations visant à développer des compétences sans lien direct avec le poste de leurs salariés.

Les dirigeants peuvent offrir à leurs équipes l'opportunité de découvrir des domaines méconnus. Des études montrent que, lorsque nous avons l'occasion d'élargir nos centres d'intérêt, non seulement notre curiosité reste intacte, mais en plus notre confiance en nos capacités augmente et nos succès professionnels sont plus nombreux. Il peut s'agir de découvrir d'autres postes ou d'autres parties de l'entreprise, afin d'acquérir une perspective plus globale. Chez Pixar, tous les collaborateurs peuvent écrire des «notes» pour faire part de leurs questions et conseils aux réalisateurs, afin de les aider à envisager pour leurs films toutes sortes de possibilités.

On élargit également ses intérêts en élargissant son carnet d'adresses. Leurs vastes réseaux permettent aux individus curieux d'être très performants, comme le montre une étude que j'ai menée avec Tiziana Casciaro, Bill McEvily et Evelyn Zhang, de l'université de Toronto. Certains, parce qu'ils sont plus à l'aise que d'autres

quand il s'agit de poser des questions, créent et entretiennent facilement des liens au travail – or ces liens sont essentiels pour le déroulement et la réussite de leur carrière. Les entreprises gagnent à ce que leurs collaborateurs nouent des contacts pouvant les aider à affronter leurs défis et les motiver à se dépasser. Bob Langer, du MIT, œuvre à éveiller la curiosité de ses étudiants en les présentant aux experts de son réseau personnel. De manière similaire, en favorisant les liens entre les services, un dirigeant peut encourager ses collaborateurs à se montrer curieux du travail de leurs collègues et de leurs façons de faire.

S'il est bien pensé, l'espace de travail peut contribuer à élargir les réseaux et à accroître la pollinisation croisée des idées. Dans les années 1990, quand Pixar a conçu ses nouveaux bureaux d'Emeryville, en face de San Francisco, les plans initiaux prévoyaient un bâtiment séparé pour chaque service. Mais Steve Jobs, alors propriétaire du studio, s'est inquiété de l'isolement des équipes et a finalement opté pour une structure unique avec un grand atrium central regroupant les boîtes postales des salariés, un café, une boutique de souvenirs et des salles de projection. Forcer ainsi les gens à interagir, s'est-il dit, les exposerait au travail et aux idées des uns et des autres.

Enfin, un dirigeant peut booster la curiosité de ses salariés en composant ses équipes avec soin. Voyez Massimo Bottura, le propriétaire de l'Osteria Francescana à Modène, trois étoiles au guide Michelin et désigné meilleur restaurant du monde en 2016 et 2018. Ses sous-chefs sont l'Italien Davide di Fabio et le Japonais Kondo Takahiko. Tous deux diffèrent par leurs origines, mais aussi par leurs points forts : Di Fabio préfère l'improvisation, Takahiko est obsédé par la précision. Ce type de « collision » rend la cuisine plus innovante, estime Massimo Bottura, et inspire la curiosité des autres cuisiniers.

5

Organisez des journées dédiées aux questions et aux hypothèses

Les instantanés Polaroid sont nés de la question d'une petite fille de 3 ans. La fille de l'inventeur Edwin Land, impatiente de voir la photo que venait de

prendre son père, s'exclama, alors que celui-ci lui expliquait que la pellicule devait être développée : « Pourquoi faut-il attendre pour voir la photo ? »

Tout parent le sait, les *pourquoi* sont omniprésents dans la bouche des jeunes enfants, qui éprouvent un besoin insatiable de comprendre le monde qui les entoure. Ils n'ont pas peur de poser des questions et ne s'inquiètent pas de savoir s'ils sont censés déjà connaître la réponse. En grandissant, toutefois, la timidité les gagne, en même temps que le désir de paraître sûrs d'eux et de montrer qu'ils savent... et, une fois adulte, nous réprimons bien souvent notre curiosité.

Un dirigeant peut contribuer à retrouver cette curiosité innée. Dans l'une des entreprises que j'ai visitées, tous les collaborateurs devaient répondre à des questions du type : « Et si... ? » ou « Comment pourrions-nous... » au sujet de ses objectifs et de ses projets. Il en résultait toutes sortes de réponses, discutées et évaluées. Preuve concrète que les questions étaient encouragées et récompensées, les meilleures d'entre elles étaient affichées sur des bannières accrochées aux murs. Certaines questions ont amené les salariés à suggérer des idées pour travailler plus efficacement (sur l'importance de poser de bonnes questions avant de chercher des solutions, voir « Pour un meilleur brainstorming », HBR août-septembre 2018).

Dans le cadre d'une étude, mes collègues et moi-même avons demandé à des adultes travaillant à divers postes dans tous types de secteurs de lire un document abordant trois aspects de l'entreprise : objectifs, rôles et fonctionnement global. Nous avons fait lire à la moitié des participants la « méthode de croissance » – notre version de contrôle. Nous avons encouragé ce groupe à considérer les aspects susmentionnés comme immuables et avons souligné l'importance de suivre les processus existants, tels que définis par les managers. À l'autre moitié des participants, nous avons présenté la « méthode du questionnement ». Nous les avons encouragés à considérer les mêmes aspects comme étant souples et à les remettre en question afin de les repenser. Une semaine plus tard, nous avons constaté que les travailleurs qui avaient lu notre « méthode du questionnement » s'étaient montrés plus créatifs que ceux du groupe de la « méthode de croissance ». Ils étaient plus ouverts aux

idées des autres et avaient collaboré de manière plus efficace.

Pour encourager la curiosité, un dirigeant doit aussi apprendre à ses salariés à poser de bonnes questions. Bob Langer a déclaré vouloir « aider les gens à passer de la situation où ils donnent de bonnes réponses à celle où ils posent de bonnes questions » (voir « The Edison of Medicine », HBR édition américaine, mars-avril 2017). Il dit aussi à ses étudiants qu'ils sont en mesure de changer le monde, boostant ainsi la curiosité dont ils ont besoin pour s'attaquer à des problématiques difficiles.

Organiser des journées de questionnement, au cours desquelles les salariés sont encouragés à formuler leurs questions s'ils sont en difficulté, est un grand pas en faveur de la curiosité. Intellectual Ventures, une société qui génère des inventions, achète et dépose des brevets, organise des « sessions d'invention » : des professionnels de différents domaines, parcours et niveaux d'expertise se retrouvent pour discuter des solutions potentielles à des problèmes délicats, ce qui les aide à envisager leurs problématiques sous des angles divers (voir « Funding Eureka! », HBR édition américaine, mars 2010). De façon similaire, avec l'approche « 5 pourquoi », Toyota demande à ses salariés d'explorer des problèmes en se demandant : « Pourquoi ? » Chaque réponse amène un nouveau *pourquoi*, jusqu'à ce qu'ils aient répondu à la question cinq fois. Cette façon de penser aide les salariés à innover en remettant en cause les points de vue existants.

DANS LA PLUPART DES ENTREPRISES,

les patrons comme les salariés reçoivent le message implicite que les questions sont une remise en cause malvenue de l'autorité. Ils sont formés à se concentrer sur leur travail sans prêter attention aux processus et aux objectifs d'ensemble. Entretenir la capacité à s'émerveiller est essentiel à la créativité et à l'innovation. Les dirigeants les plus efficaces sont ceux qui cherchent le moyen de nourrir la curiosité de leurs employés, pour mieux attiser leurs apprentissages et découvertes. ☺



FRANCESCA GINO est professeure de gestion des entreprises à la Harvard Business School. Elle est aussi l'auteure de « Rebel Talent: Why It Pays to Break the Rules at Work and in Life » et de « Sidetracked: Why Our Decisions Get Derailed, and How We Can Stick to the Plan ».



Les cinq dimensions de la curiosité

PAR TODD B. KASHDAN, DAVID J. DISABATO,
FALLON R. GOODMAN ET CARL NAUGHTON

Les psychologues ont mené moult études sur les nombreux bienfaits de la curiosité. Elle améliore l'intelligence : comme le montre une étude menée sur des enfants de 3 à 11 ans, les individus très curieux obtiennent des résultats supérieurs de 12 points aux tests d'intelligence, par rapport à d'autres enfants moins curieux. Elle augmente la persévérance, ou le courage : la simple description d'une journée où l'on s'est senti curieux stimule l'énergie physique et mentale à un niveau 20% plus élevé que l'évocation d'un moment de grand bonheur. La curiosité nous pousse à un engagement plus affirmé, à des performances plus élevées et à des objectifs davantage porteurs de sens : les étudiants en psychologie qui se sont sentis plus curieux que les autres au tout début de leur cursus ont davantage apprécié les cours, ont obtenu de meilleures notes et ont suivi davantage d'options dans leur discipline.

Un autre courant d'études importe, à nos yeux, tout autant. Depuis les années 1950, les psychologues ont proposé diverses théories expliquant pourquoi un individu est plus curieux qu'un autre. Au lieu d'envisager la curiosité comme un

simple trait de caractère, nous pouvons à présent la décomposer en cinq dimensions distinctes. La question « Etes-vous curieux ? » peut désormais être remplacée par : « Quel type de curieux êtes-vous ? »

UNE BRÈVE HISTOIRE DE LA CURIOSITÉ

Dans les années 1950, Daniel Berlyne fut l'un des premiers psychologues à modéliser la curiosité de manière globale. Il affirmait que nous cherchons tous un point idéal entre deux états profondément inconfortables : la sous-stimulation (affronter des tâches, des individus ou des situations dépourvus d'un niveau suffisant de nouveauté, de complexité, d'incertitude ou de conflit) et la surstimulation. A cette fin, nous avons recours soit à ce que Daniel Berlyne appelle la « curiosité de diversion » (comme quand on cherche un remède à l'ennui, *quel qu'il soit*), soit à ce qu'il nomme la « curiosité spécifique » (un individu hyperstimulé essaie de comprendre ce qui lui arrive afin de ramener son excitation à un niveau plus gérable).

En 1994, à partir des idées de Daniel Berlyne, George Loewenstein, de l'université Carnegie Mellon, propose la théorie du « défaut d'information ». Il prend

pour postulat que l'on devient curieux parce que le savoir désiré nous fait défaut, ce qui crée un sentiment d'incertitude très désagréable qui nous pousse à chercher l'information qui nous manque.

Toutefois, ces théories, centrées sur notre désir intrinsèque de réduire les tensions, n'expliquent pas d'autres expressions de la curiosité : des touristes déambulant dans un musée, des bêta-testeurs submergeant des entrepreneurs avec leurs commentaires, des lecteurs captivés par leur livre... Edward Deci, de l'université de Rochester, les aborde dans les années 1970. Il avance que la curiosité reflète notre motivation intrinsèque à « chercher la nouveauté et le challenge, à développer et mobiliser nos capacités, à explorer et à apprendre. » Nous sommes curieux non seulement pour éviter un sentiment d'inconfort, mais aussi pour vivre des expériences positives.

Dans un autre corpus de travaux, le psychologue Marvin Zuckerman, de l'université du Delaware, a passé près de cinquante ans (des années 1960 aux années 2000) à étudier la recherche de sensations, c'est-à-dire la volonté de prendre des risques en vue de vivre des expériences fortes, variées et nouvelles.

QUEL CURIEUX ÊTES-VOUS ?

Utilisez cette échelle pour indiquer si les affirmations suivantes vous correspondent :

1. Je ne me reconnais pas du tout dans cette affirmation. 2. Je me reconnais à peine. 3. Je me reconnais un peu.
4. Neutre. 5. Je me reconnais dans les grandes lignes. 6. Je me reconnais beaucoup. 7. Je me reconnais tout à fait.

SENSIBILITÉ AU MANQUE

Réfléchir à des problèmes conceptuels difficiles me tient éveillé la nuit.	
Je peux passer des heures sur un simple problème parce que je ne supporte pas de ne pas connaître la réponse.	
Je me sens frustré de ne pas trouver la solution à un problème, je travaille donc encore plus dur pour la trouver.	
Je travaille avec acharnement sur les problèmes que j'estime devoir être résolus.	
Je me sens frustré de ne pas avoir toutes les informations dont j'ai besoin.	
TOTAL	

EXPLORATION JOYEUSE

Je vois dans les situations difficiles l'opportunité d'apprendre et de progresser.	
Je cherche toujours des expériences qui remettent en question ma vision de moi-même et du monde.	
Je recherche les situations dans lesquelles j'aurai à réfléchir en profondeur à un sujet particulier.	
J'aime découvrir des domaines que je ne connais pas.	
Je trouve fascinant de découvrir de nouvelles choses.	
TOTAL	

CURIOSITÉ SOCIALE

J'aime découvrir les habitudes des autres.	
J'aime découvrir le pourquoi du comportement des gens.	
Quand des individus discutent, j'aime découvrir leur sujet de conversation.	
En présence d'autres personnes, j'aime écouter les conversations.	
Si des gens se disputent, j'aime savoir ce qu'il se passe.	
TOTAL	

TOLÉRANCE AU STRESS

Le moindre doute peut m'empêcher de chercher de nouvelles expériences.	
Je ne sais pas gérer le stress lié à l'arrivée d'une situation incertaine.	
Je trouve difficile d'explorer de nouveaux lieux quand je manque de confiance en moi.	
Je ne fonctionne pas bien si je ne suis pas certain qu'une expérience nouvelle est sûre.	
J'ai du mal à me concentrer si je peux être pris par surprise.	
TOTAL	

RECHERCHE DU FRISSON

L'anxiété d'une nouvelle expérience m'excite et me fait me sentir vivant.	
Je trouve les prises de risque excitantes.	
Quand j'ai du temps libre, j'aime faire des choses un peu effrayantes.	
Vivre une aventure au fil de l'eau me plaît davantage qu'une aventure planifiée.	
Je préfère avoir des amis totalement imprévisibles.	
TOTAL	

INSTRUCTIONS : calculez votre score moyen pour chaque dimension (en inversant la notation des affirmations sur la tolérance au stress). Comparez vos résultats avec ceux d'un échantillon national représentatif d'Américains pour déterminer si vos scores sont faibles, moyens ou élevés (voir page suivante).

Et, en 2006, la psychologue Britta Renner, de l'université de Constance, en Allemagne, a initié l'étude de la curiosité sociale, autrement dit l'intérêt des individus pour les idées, les sentiments et les comportements d'autrui.

LE MODÈLE À CINQ DIMENSIONS

En synthétisant ces divers travaux avec d'autres études majeures, et en collaboration avec notre collègue Patrick McKnight, de l'université George Mason, nous avons modélisé la curiosité selon cinq dimensions. La première, dérivée des travaux de Berlyne et Loewenstein, est la *sensibilité au manque* – le constat d'un vide dans nos connaissances dont le comblement nous apaise. Ce type de curiosité n'est pas particulièrement agréable, mais ceux qui en font l'expérience travaillent sans relâche à résoudre des problèmes.

La deuxième dimension, influencée par les recherches de Deci, est l'*exploration joyeuse* – être émerveillé par les aspects fascinants de notre monde. C'est un état plaisant, qui semble procurer une certaine joie de vivre.

La troisième dimension, inspirée des travaux de Renner, est la *curiosité sociale* – parler, écouter, observer les autres pour découvrir ce qu'ils font, ce qu'ils pensent. L'être humain est un animal fondamentalement social, et le meilleur moyen de savoir si l'on est en présence d'un ami ou d'un ennemi est de se renseigner... Pour y parvenir, certains laissent traîner leurs yeux et leurs oreilles, voire se mêlent aux commérages.

La quatrième dimension, qui repose sur les travaux récents de Paul Silvia, psychologue à l'université de Caroline du Nord, à Greensboro, est la *tolérance au stress* – une inclination à accepter et même à exploiter l'anxiété associée à la nouveauté. Les intolérants au stress repèrent les lacunes, s'émerveillent, s'intéressent aux autres, mais sont peu enclins à se lancer dans l'exploration d'un domaine non familier.

La cinquième dimension, inspirée par Zuckerman, est la *recherche du frisson* – le fait d'être prêt à prendre des risques physiques, sociaux et financiers pour vivre des expériences variées, complexes et intenses. Pour ceux qui possèdent cette aptitude, l'anxiété face à l'inconnu gagne à être amplifiée, et non minimisée.

et la curiosité sociale) amélioreraient les performances professionnelles. Les deux dernières semblent particulièrement importantes : s'ils ne peuvent supporter le stress, les salariés sont moins enclins à rechercher des défis et des ressources et à formuler leurs désaccords, et plus enclins à s'énervier et à se désengager.

L'exploration joyeuse, la sensibilité au manque, la tolérance au stress et la curiosité sociale amélioreront les performances professionnelles.

Nous avons testé ce modèle de plusieurs manières. Avec l'aide de Time Inc., nous avons réalisé des sondages aux États-Unis afin de déterminer quelles dimensions sont les plus bénéfiques, et quels sont les avantages de chacune. Par exemple, l'exploration joyeuse est la dimension la plus associée aux émotions positives intenses. La tolérance au stress est particulièrement corrélée au besoin de se sentir compétent et autonome et d'éprouver un sentiment d'appartenance. La curiosité sociale est prédominante chez les individus gentils, généreux et modestes.

Avec Merck KGaA, nous avons étudié la perception et les expressions de la curiosité au travail. Dans une étude menée auprès de 3000 salariés en Chine, en Allemagne et aux États-Unis, nous avons découvert que 84% d'entre eux pensaient que la curiosité était un catalyseur d'idées nouvelles, 74% qu'elle inspirait des talents uniques et précieux, et 63% qu'elle facilitait l'obtention d'une promotion. D'autres études, menées dans diverses entreprises et pays, nous ont permis de prouver que quatre de ces dimensions (l'exploration joyeuse, la sensibilité au manque, la tolérance au stress

et la curiosité sociale) amélioreraient les performances professionnelles. Les deux dernières semblent particulièrement importantes : s'ils ne peuvent supporter le stress, les salariés sont moins enclins à rechercher des défis et des ressources et à formuler leurs désaccords, et plus enclins à s'énervier et à se désengager.

Aborder la curiosité de façon monolithique ne permet pas de comprendre en quoi cette qualité est source de succès et d'épanouissement, dans nos vies professionnelles et personnelles. Pour découvrir et tirer le meilleur parti des talents de chacun, et pour former des talents supérieurs à la somme des parties, une approche plus nuancée s'impose. ☺

 **TODD B. KASHDAN** est professeur de psychologie et cadre scientifique au Centre pour l'amélioration du bien-être de l'université George Mason. **DAVID J. DISABATO** et **FALLON R. GOODMAN** sont doctorants en psychologie clinique à l'université George Mason. **CARL NAUGHTON** est linguiste et chercheur en sciences de l'éducation. Ont été sollicités : Time Inc. (par Kashdan, Disabato et Goodman) et Merck KGaA (par les quatre auteurs de cet article).

CE QUE SIGNIFIE VOTRE SCORE

SENSIBILITÉ AU MANQUE

FAIBLE <3,7
MOYEN +/-4,9
ÉLEVÉ >6,0

EXPLORATION JOYEUSE

FAIBLE <4,1
MOYEN +/-5,2
ÉLEVÉ >6,3

CURIOSITÉ SOCIALE

FAIBLE <3,0
MOYEN +/-4,4
ÉLEVÉ >5,8

TOLÉRANCE AU STRESS

FAIBLE <3,1
MOYEN +/-4,4
ÉLEVÉ >5,8

RECHERCHE DU FRISSON

FAIBLE <2,6
MOYEN +/-3,9
ÉLEVÉ >5,2

De la curiosité à la compétence

PAR CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ,
ANDREW ROSCOE ET KENTAKO ARAMAKI

Depuis trente ans, notre cabinet de recrutement de dirigeants évalue ces derniers selon deux grands axes : le potentiel et la compétence. Une de nos conclusions clés ? L'un et l'autre requièrent de la curiosité.

Nous avons découvert que, même si les hauts potentiels doivent aussi faire preuve de perspicacité, d'engagement et de

curiosité – que nous évaluons sur une échelle de 1 (naissante) à 4 (extraordinaire) après entretien et vérification des références – est le meilleur indicateur de *chacune des sept* compétences que nous mesurons chez un dirigeant (souci du résultat, orientation stratégique, collaboration et influence, leadership, développement des capacités organisationnelles, gestion du changement et compréhension du marché).

Nous avons également réalisé que les managers exceptionnellement curieux étaient généralement capables, pour peu qu'ils évoluent correctement, d'accéder à des postes de direction. Cependant, malgré l'existence d'une forte corrélation entre la curiosité et la compétence, l'écart reste significatif – et un cadre extrêmement curieux ne sera peut-être pas aussi compétent que d'autres managers moins curieux.

Comment une entreprise peut-elle aider ses collaborateurs curieux à devenir compétents ? En analysant notre base de données mondiale de dirigeants (cursus, expériences, potentiel et compétences),

Quand un esprit curieux vit des expériences variées, il excelle. Dans le cas contraire, il stagne ou il quitte le navire.

détermination, leur curiosité – c'est-à-dire leur penchant pour la recherche de nouvelles expériences, de nouveaux savoirs, de nouveaux feed-back et l'ouverture au changement – est sans doute ce qu'il y a de plus important. En fait, en analysant avec précision des parcours de leaders, nous avons compris que la

nous sommes parvenus à une réponse : en leur confiant des missions qui dépassent leurs aptitudes et en les affectant judicieusement à d'autres postes.

Prenons le cas, bien réel, de 20 directeurs généraux dont l'évaluation a révélé une curiosité extraordinaire. Seuls dix ont atteint le niveau maximal de compétence, les dix autres restant en deçà. La différence entre ces deux groupes tient à la complexité et à l'étendue des opportunités qui leur ont été données, comme le montre le premier graphique ci-contre. Les dix meilleurs dirigeants ont travaillé pour davantage d'entreprises, ont été au contact de clients plus diversifiés, ont travaillé à l'étranger ou avec des collègues issus d'autres cultures, ont été confrontés à plus de scénarios économiques (start-up, croissance rapide, fusion-acquisition, intégration, dégraissage, redressement...) et ont managé plus de gens. Quand un esprit curieux vit ces expériences, il excelle. Dans le cas contraire, il stagne ou il quitte le navire. La majorité des managers de moindre compétence n'a travaillé que pour une seule entreprise, les managers exceptionnels pour trois ou plus.

Notez, également, que si notre modélisation du potentiel et de la compétence s'applique dans le monde entier, le gain de compétence que procure la curiosité diffère selon les cultures, comme le dévoile le second graphique. Par exemple, bien que les Japonais soient très curieux, leurs résultats en termes de compétence sont moyens. A l'inverse, les Britanniques sont moins curieux, mais plus compétents. Pourquoi ces différences ? Nous pensons que les normes culturelles japonaises limitent l'évolution des salariés en récompensant la stabilité et en pénalisant les réorientations radicales de carrière. De leur côté, les entreprises britanniques acceptent les changements de poste et d'entreprise, ainsi que le coaching. Une preuve supplémentaire que, même si la curiosité est nécessaire au succès d'un manager, elle n'est pas suffisante en soi. 🗞

 **CLAUDIO FERNÁNDEZ-ARÁOZ** est consultant senior chez Egon Zehnder. Il est l'auteur de « It's Not the How or the What but the Who » (Harvard Business Review Press, 2014). **ANDREW ROSCOE** est l'ancien directeur de la branche Executive Assessment and Development de Egon Zehnder, branche que dirige **KENTARO ARAMAKI** au Japon.

LES EXPÉRIENCES QUI TRANSFORMENT LA CURIOSITÉ EN COMPÉTENCE

Examinons 20 dirigeants dont l'évaluation révèle une curiosité extraordinaire. Dix ont tiré parti de cette curiosité et parviennent à un niveau élevé de compétence (barres bleues), au contraire des dix autres (barres grises). La différence s'explique par la diversité des opportunités qui leur ont été données.

Les 10 meilleurs ont :

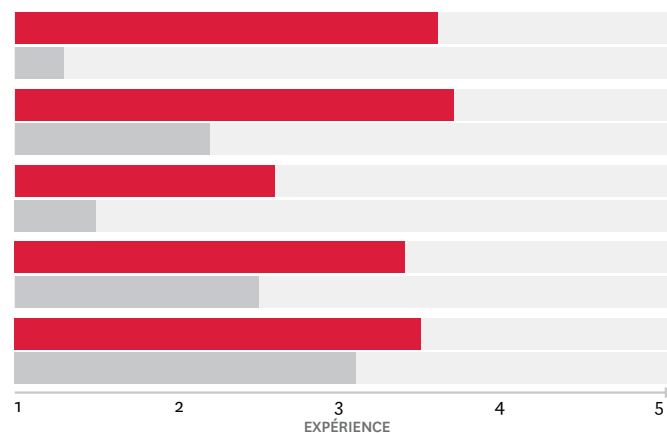
Travaillé dans plus d'entreprises

Géré des clients plus variés

Travaillé à l'étranger ou dans une équipe multiculturelle

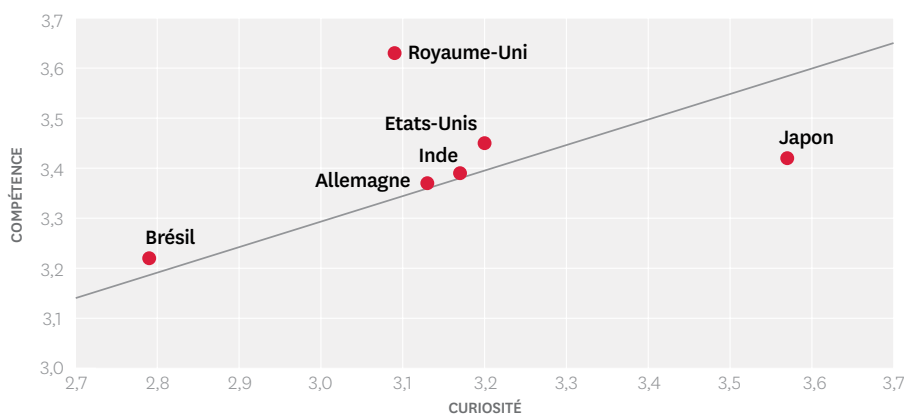
Connu plus de situations économiques

Managé de plus grandes équipes



LE LIEN CURIOSITÉ-COMPÉTENCE DANS SIX CULTURES

Pour beaucoup de pays, les scores moyens des managers sur les axes de la curiosité (notée de 1 à 4) et de la compétence (notée de 1 à 7) sont d'un niveau similaire – à l'exception du Japon et du Royaume-Uni. Au Japon, une forte curiosité n'implique pas un niveau élevé de compétence. Au Royaume-Uni, une faible curiosité n'empêche pas un dirigeant d'être compétent. Sont en cause, probablement, les normes culturelles qui pénalisent (Japon) ou encouragent (Royaume-Uni) les changements décisifs de carrière.



NOTE : LE CABINET EGON ZEHNDER A RETENU CES SIX PAYS CAR IL S'AGISSAIT DES SEULS POUR LESQUELS IL DISPOSAIT D'ÉCHANTILLONS STATISTIQUEMENT SIGNIFICATIFS DANS SA BASE DE DONNÉES.