
INTERVIEW CROISÉE

CHRISTOPHE BOURRET,
Président du Groupe Matmut

NICOLAS GOMART,
Vice-Président, Directeur
Général du Groupe Matmut

**Chercher le sens,
ce n'est pas ralentir :
c'est s'assurer que
chaque effort
construit quelque
chose qui compte.**





RÉCONCILIER SENS ET PERFOR- MANCE

Alors que les entreprises traversent une ère de transformations accélérées, une question revient avec insistance : comment maintenir la performance sans perdre le sens ? Pour Christophe Bourret, Président du Groupe Matmut, et Nicolas Gomart, Vice-Président, Directeur Général du Groupe Matmut, le débat est presque mal posé. Il ne s'agit pas de concilier deux forces opposées, mais de les réconcilier dans l'esprit collectif. À travers leur vision croisée, ils expliquent pourquoi le sens demeure la première condition de la performance.

Comment concilier sens et performance dans la conduite d'une grande entreprise ?

Nicolas Gomart : Je crois qu'il faut d'abord dépasser l'idée qu'il s'agit de deux notions en tension. Ce n'est pas concilier, mais presque *réconcilier* dans l'imaginaire collectif. La performance n'a de valeur que lorsqu'elle se met *au service* de quelque chose : une mission, une utilité, un engagement. Le sens donne le cap ; la performance rend ce cap atteignable.

Christophe Bourret : Le sens, c'est une direction, une cohérence interne. Savoir qui l'on est, ce que l'on sert et pourquoi on le fait. La performance, elle, est la conséquence naturelle de cette cohérence. **Une organisation qui ne sait plus pourquoi elle agit perd de sa force, de sa pertinence...** et sa performance finit toujours par s'éroder.

N. G. : Oui, le problème, c'est que le mot « performance » a été galvaudé. On l'associe trop souvent à des logiques court-termistes, alors qu'elle est au contraire vertueuse lorsqu'elle nourrit le sens. Une performance utile, maîtrisée, lisible, voilà ce qui renforce la crédibilité d'une organisation auprès de ses parties prenantes.



INTERVIEW CROISÉE

C.B. : Et l'exemple de la Matmut le montre bien. Quand on reste fidèle à une promesse, la performance suit. Pas parce qu'on la vise d'abord, mais parce qu'elle découle naturellement d'un modèle qui tient debout. La performance n'est pas l'objectif, elle est la preuve qu'on reste aligné avec ce qui fait notre raison d'être.

Si le terme a mué avec le temps, que mettez-vous derrière ce mot « performance » ?

C.B. : Le terme a pâli parce qu'on l'a trop souvent associé à quelque chose de froid, de purement quantitatif. **Pour nous, c'est tout l'inverse, la performance est un levier vertueux, celui qui renforce notre crédibilité, notre légitimité et notre capacité à agir.** Être performant, c'est savoir améliorer sans dénaturer – la qualité de la relation, la qualité de l'indemnisation, la qualité du service rendu. C'est une exigence, et une exigence qui sert l'humain.

N.G. : La performance, c'est aussi une solidité dans la durée. Une capacité à prendre des décisions qui restent compatibles avec notre identité, nos valeurs et les besoins de ceux que nous servons. Il y a, bien sûr, une dimension économique – indispensable –, mais elle n'a de sens que si elle soutient le reste, à savoir la confiance, la continuité, la cohérence. C'est cette performance globale qui nous permet d'être utile aujourd'hui, parce que nous le serons aussi demain.

Comment faire converger sens et performance au sein d'un collectif comme celui de la Matmut ?

C.B. : Pour moi, se distinguent trois grands ingrédients. L'alignement stratégique de nos actions, qui doivent toutes se réclamer de notre raison d'être. C'est le socle du sens comme direction et comme signification. La diversification maîtrisée, dont nous venons de parler. Et enfin, la capacité à anticiper. Le métier d'assureur doit être pensé dans un cadre sociétal, pas uniquement technique ou réglementaire. S'insèrent dans cette dimension l'innovation et des facteurs de rupture comme l'IA, dont un usage pertinent nous aide à préserver notre modèle. Détection améliorée des fraudes, analyse fine des risques climatiques, tarification adaptée... Autant d'éléments qui nous permettent d'être performants, et ce, au service du maintien de l'assurabilité. Pour être performant et parce qu'il est performant, le mutualisme doit rester un



On ne peut plus opposer efficacité et humanité. Le sens donne la direction, la performance nous permet d'y aller.

CHRISTOPHE BOURRET

modèle d'équité et de solidarité où chacun est assuré, sans laissés-pour-compte.

N.G. : J'ajouterais également la lisibilité. Un sociétaire doit savoir pourquoi il est chez nous, comment nous nous engageons auprès de lui. Si le modèle devient opaque ou contradictoire, alors il se dévitalise. En interne, cette lisibilité est tout aussi essentielle. Les collaborateurs doivent comprendre les raisons de nos choix.

Cette identification crée de l'engagement et de la stabilité, essentiels à un collectif durablement performant. De fait les notions de sens et de collectif sont intimement imbriquées.

C.B. : Le socle, c'est l'adhésion à des valeurs communes. La Matmut est un projet collectif, pas une somme d'individualités. C'est justement ce qui nous permet d'associer sens et performance.

En conciliant utilité et performance, l'assureur mutualiste joue un rôle d'amortisseur sociétal.

NICOLAS GOMART



Vous évoquez le modèle qu'est celui de la Matmut, et pour lequel il y a un regain d'intérêt. Selon vous, le mutualisme est-il particulièrement bien positionné face à ces enjeux ?

N.G. : Sans aucun doute. La combinaison du long terme, du sens, de l'efficacité et de la proximité nous rend particulièrement aptes à l'adaptation et à l'évolution constructive. Notre stratégie de diversification en est un bel exemple. Dans un contexte où les chocs se multiplient, l'assureur mutualiste réaffirme sa pertinence. Car en conciliant utilité et performance, il joue un rôle d'amortisseur sociétal.

C.B. : Ce modèle fonctionne comme une valeur refuge capable de résister aux crises, un repère précieux en période d'incertitude. Parce qu'il est humain, ancré dans le réel, et que la Matmut est un acteur historique présent sur tout le territoire français. Cette présence est une responsabilité dont nous avons conscience.

Le mot de la fin :
**que voulez-vous que l'on retienne
du sens de votre action aujourd'hui ?**

C.B. : Que nous avons protégé le sens originel de la Matmut, tout en l'adaptant aux défis du siècle. Le mutualisme, quand il est vivant, est une force.

N.G. : Que nous avons démontré qu'un assureur mutualiste peut être à la fois utile, solide, innovant et performant. Et que le sens, lorsqu'il guide la stratégie, ouvre le chemin d'une réussite durable. ◆