



Octave

LA REVUE QUI PENSE AUTREMENT
TOME 1 – DÉCEMBRE 2021

CHANGEMENTS

Le télétravail, un nouveau
contrat psychologique à
coconstruire

TRANSMISSION

Apprendre à donner
et à recevoir

RAISON D'ÊTRE

Un rêve devenu réalité



L'édito

DE NICOLAS GOMART

vice-président directeur général du groupe Matmut

Je suis heureux de vous présenter *Octave*, notre nouveau magazine qui prendra la forme d'une revue inspirante, avec laquelle nous allons continuer à grandir, nous nourrir collectivement et nous unir autour des grands enjeux de notre Groupe.

Octave, c'est donc un nouveau tempo car, avec cette revue, nous souhaitons prendre le temps. Le temps d'aborder différemment et en profondeur les sujets majeurs qui rythment notre quotidien, mais aussi nos métiers, nos actions, notre engagement. Le temps de réfléchir ensemble à des sujets de fond. Le temps de prendre de la hauteur aussi, en nous inspirant parfois de ce qui se fait ailleurs.

Pourquoi *Octave* ? Pour faire de cette revue un membre à part entière de la Matmut, pour créer du lien et de la proximité. L'octave, en musique, c'est l'intervalle le plus consonant de deux vibrations, ce qui définit la gamme et crée la richesse musicale. Vous le verrez, *Octave*, c'est une mélodie particulière, une revue proche de vous, de vos préoccupations et de vos aspirations. Une revue que, nous l'espérons, vous aurez plaisir à lire et à prendre entre vos mains (deux numéros sont prévus par an).

Ce premier numéro apporte un éclairage sur les raisons et l'intérêt même d'une raison d'être en entreprise. Il revient sur nos évolutions internes comme la généralisation du télétravail, ses atouts, ses difficultés et sa pérennisation, en donnant la parole à des philosophes, chercheurs, sociologues... mais aussi à vous, Matmutiens. Il décrypte également nos nouvelles méthodologies, plus agiles, pour construire nos projets en s'appuyant sur le regard et l'expertise d'un anthropologue.

Dans ce numéro dédié au collectif, le collectif qui agit, nous abordons aussi le droit et la culture de l'erreur à travers l'expérience d'autres entreprises, mais également la transmission et le partage intergénérationnel au travail. Et comment faire de la singularité de chacun une force à l'unisson !

Car c'est à cela aussi qu'*Octave* se destine : nous aider à partager des clés de compréhension communes et faire ainsi consonner nos expériences de la plus belle manière qui soit.

Belle découverte à toutes et à tous !

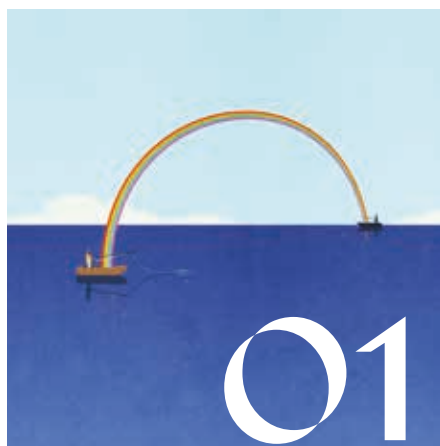
Nicolas Gomart



Tribune 06

« La rentrée dans le monde d'après »

de Jean Mathy



Raison d'être 10

Préambule 11

Fête de famille 12



Changement(s) 16

Télétravail : quel devenir pour l'alternative permanente ? 18

Paroles de Matmutiens 20

Comment préserver la notion de collectif ? 22

Un nouveau contrat psychologique 24

Pour conclure...

« Coconstruisons notre modèle de télétravail »

Rencontre avec Véronique Jolly 26



Repenser l'erreur .. 29

L'erreur, ce pas de géant vers le succès ! d'après Charles Pépin, philosophe 30

L'erreur apprenante, une philosophie testée et approuvée par leboncoin 32

« En situation d'erreur, le cerveau est très réceptif aux apprentissages » avec Marie Lacroix, docteure en neurosciences 33

Pause café 34

SOMMAIRE



Focus stratégie 36

« Il n'est point de vent favorable pour un navire sans cap »

Interview de Stéphane Muller36

Le point de vue du coach39

Leitmotiv d'aventurier 40



Transmission 42

Matmut, lieu des savoirs 44

« À la Matmut, on apprend à tous les âges ! » 46

« Tutorer, c'est apprendre à donner et à recevoir ! » 48



Art & Mécénat 49

L'art, et si nous y avions tous accès ? 50

À picorer... 54



OCTAVE N° 1 • La revue interne éditée par la Matmut – 66, rue de Sotteville 76000 ROUEN • **DIRECTEUR DE LA PUBLICATION :** Nicolas Gomart • **DIRECTRICE DE LA RÉDACTION :** Stéphanie Boutin • **RÉDACTRICE EN CHEF :** Hélène Quévremont • **CONSEIL ÉDITORIAL :** Agence Bergamote • **CONTRIBUTRICES :** Virginie M., Sophie CL, Stéphanie E., Coraline B., Pauline S., Chloé M. • **ILLUSTRATIONS :** Andrea Ucini et portraits de David Despau • **CRÉDITS PHOTOS :** Doisne studio, COVEA, Jean-François Lange – Matmut • **CRÉATION ET MISE EN PAGE :** Agence Bergamote : contact@agencebergamote.com



« La rentrée dans le monde d'après » la tribune de Jean Mathy

JEAN MATHY
consultant philosophe
et fondateur de Noetic Bees

est vraiment très étrange. Il faut que je vous raconte ma rentrée. J'étais encore plus stressé que mes ados qui sont rentrés au lycée, eux, pourtant. Oui, j'allais faire ma rentrée, moi aussi. Ce n'était pas ma rentrée des classes mais ma rentrée... sur site ! J'avoue que j'attendais avec impatience les moments de pause, comme les élèves attendent la récréation. En télétravail, il faut bien dire que je n'en ai pas vraiment vécu, de vraies pauses, de vraies récréations. C'est peut-être ça qui m'a manqué, des moments régénérants. Faut dire que je carbure à la présence des autres, c'est ça qui me régénère...

Quoi qu'il en soit, en revenant sur site, j'ai l'impression de retrouver une galaxie lointaine, très lointaine... Je suis pris dans des sentiments contraires, il faut bien l'avouer. Très excité de retrouver les collègues, une certaine ambiance, mais aussi la boule au ventre de me retrouver entre quatre murs, à hausser le sourcil dès que j'entendrai quelqu'un qui tousse, malgré moi... Je n'ose pas trop parler de ces sentiments contraires parce que j'ai l'impression qu'autour de moi les gens cherchent à prendre un parti. Blaise Pascal rappelait pourtant dans un fragment que « le cœur a ses raisons que la raison ne connaît point ; on le sait en mille choses ». Lorsque le philosophe de Port-Royal dit cela, il veut dire que Dieu – s'il existe - est sensible au cœur et non pas à nos raisonnements logiques ! Paradoxal pour un génie des mathématiques n'est-ce pas ?! Si on laisse Dieu de côté, ça veut dire que nous pouvons très bien avoir une voix intérieure plutôt rationnelle et l'autre... plutôt irrationnelle, intuitive, affective. Et on peut dire que vivre cette tension intérieure, c'est cela être vraiment humain. Mon chat, Socrate – oui, on ne se refait pas –, n'a pas de tension intérieure de ce genre. Quand il est tendu, c'est pour une chose très précise, bien souvent, qui ne souffre aucune ambiguïté : il a faim. Nous autres humains, c'est un petit peu plus compliqué, nous avons faim, bien sûr, mais nous pouvons aussi avoir de l'appétit. Nous pouvons vouloir et ne pas vouloir, en même temps, une fondue savoyarde en plein été... Bref, nous avons le droit d'être ambivalents car il se pourrait bien que cela fasse de nous des humains.

Voilà, le grand jour était arrivé, j'étais retourné sur site. Et là, au début – mais je ne l'ai dit à personne – je me suis demandé, un bref instant, ce que je faisais là. « Mais qu'est-ce que tu fais là ? » ai-je ressenti, derrière un bureau vraiment professionnel donc plus ergonomique – comprenez moins « design » mais bien plus confortable – que ma chaise de cuisine au nom imprononçable de chez Ikea. Ça faisait longtemps que je n'avais pas ressenti un sentiment

→

→ philosophique, métaphysique, éthique comme celui-ci. Où cours-je, dans quel état j'erre, qui suis-je, à quoi est-ce que je sers... ? C'était à peu près mon état intérieur, furtif, mais intense. Je dis que c'est une question éthique car le mot « éthique » vient du mot « éthos » en grec, qui signifie « habiter le monde ». La question de savoir comment l'on séjourne dans notre monde est la première des questions philosophiques que l'on puisse se poser. Et là, à la suite d'un coup donné à ma porte, la réponse se fit aussi simple que le rire des enfants qui jouent : j'étais là, pour aller boire un café, puis pour travailler au milieu des autres, puis pour travailler avec les autres.

Travailler « vraiment » avec les autres, c'est comme être dans une cabane d'enfant qui, elle-même, se situe dans la grande maison qu'est l'entreprise. Dans une cabane, on y joue et on y échange des secrets, on y invente une nouvelle langue, on fait des plans sur la comète, on réinvente les rôles de chacun, on refait le monde tel que notre désir nous le murmure. Le temps s'épaissit et l'on vit une oasis de décélération, on y retrouve son âme d'enfant et l'envie de se prêter à des jeux de rôles, on met les règles habituelles en suspens (volontairement, on

Je suis certain, par ailleurs, que Socrate et le lieutenant Columbo ont un lien de parenté.

en invente d'autres), et on dessine un nouveau monde possible en s'insurgeant devant le réel qui est tel qu'il est. C'est cela créer de la valeur avec les autres, faire jouer l'intelligence du collectif par-delà l'intelligence collective. Les enfants ne créent pas de cabane, pour le moment, sur Zoom. Bref, j'étais là, pour rencontrer les autres. J'étais là pour rencontrer le monde aussi... Nouveau ou pas, le monde peut se rencontrer d'une nouvelle façon, comme si on le regardait pour la première fois. C'est le regard proprement philosophique celui qui s'étonne volontairement sur les choses. C'est aussi puissant, et simple là aussi, que le désir des enfants de comprendre ce qui est autour d'eux.

Je dois vous avouer quelque chose, quitte à paraître cucul la praline. Je sens que, tout compte fait, je suis là pour refaire connaissance avec moi-même. Avec cette crise du Covid, je ne suis pas certain d'avoir fait la découverte de ce que je désire au plus profond, comme ces collègues qui ont décidé de tout quitter pour vivre à la montagne. Je ne suis pas certain de connaître l'empreinte carbone de ma voiture familiale ni d'avoir vécu une



conversion écologique. Je ne sais même pas à quoi ressemble le « monde d'après » que tant d'amis réclament avec raison. Ce dont je suis certain, c'est que j'ai finalement moins de certitudes que ce que je croyais... Alors j'ai pris une décision. J'ai mis Descartes sur table et j'ai décidé d'avoir la question facile. Devant les affirmations d'autrefois, j'ai pris la résolution – toute philosophique – de m'étonner et de poser des questions. Puisque je suis condamné à refaire connaissance avec... à peu près tout, j'ai décidé de poser des questions, quitte à avoir l'air bête, comme Columbo. Je suis certain, par ailleurs, que Socrate et le lieutenant Columbo ont un lien de parenté. Dans la pensée comme dans les fringues d'ailleurs...

Quoi qu'il en soit, j'ai décidé de profiter de l'opportunité de refaire la rencontre du réel, sans me presser, sans le juger trop vite de peur que l'on me juge trop vite aussi. Les mots de Spinoza me portent : « Ne pas se moquer, ne pas juger, mais comprendre. » Pour comprendre, il faut d'abord s'intéresser, être curieux de tout. Par conséquent, j'ai décidé d'ouvrir les yeux, de ne pas même remarquer la couleur des yeux de mes camarades, Emmanuel Levinas confiant que c'est la seule manière de « voir » vraiment les gens. Je crois que je veux savoir, je veux les savoirs. On nous a raconté – et l'on a eu raison pour essayer de nous intéresser – que la philosophie est l'amour de la sagesse. Mais ce n'est pas totalement vrai. Philosophe (philo-sophia) signifie vouloir savoir, vouloir connaître, être curieux au sujet du monde. C'est le premier soin, peut-être, que l'on peut lui donner. Or, quand on veut savoir, ne pose-t-on pas un tas de questions ? L'avantage, c'est que ça peut se faire en présentiel comme en distanciel. ◆



RAISON D'ÊTRE

Un rêve devenu réalité





Avoir une « raison d'être » est désormais une obligation légale, en France, pour toutes les entreprises. Pour un grand nombre d'entre elles, c'est devenu, plus encore, une obligation morale.

D'

aucuns avaient pensé que la RSE, le développement durable, le bio ou l'économie sociale et solidaire ne seraient que des modes.

« Ça leur passera » entendait-on dans certaines — souvent très grosses — entreprises. Le présent leur a donné tort. Car, loin d'avoir disparu, ces notions sont aujourd'hui essentielles dans la réflexion économique et, plus encore, dans la constitution même de la Société et du vivre-ensemble. Les interrogations qu'elles impliquent touchent en effet tous les aspects de la vie, notamment la vie des entreprises. En France, la loi Pacte de 2019 a ainsi introduit dans le Code civil une nouvelle notion : la raison d'être des entreprises. En résumé, cette dernière doit « préciser la manière dont la société va se comporter et les valeurs qu'elle entend promouvoir dans l'accomplissement de son objet social⁽¹⁾ ». Car oui, chaque structure commerciale se doit d'avoir aussi un objet social ! Elle doit être bénéficiaire, faire des profits, certes, mais en gardant à l'esprit l'environnement, les droits de l'homme, le bien-être au travail...

La participation de chacun

Loin d'être une simple promesse (« Nous allons rendre les gens plus heureux en lavant avec de la lessive plus blanche ! »), la raison d'être doit dire comment l'entreprise va prendre sa place dans ce monde tout en se souciant de ses parties prenantes : ses salariés, ses clients, ses partenaires mais aussi ses prestataires, les voisins de ses sites de production, ses actionnaires... Tout ceci ne se décide pas à la légère bien sûr. Afin que tout ceci soit fait correctement, il faut poser à plat toutes les valeurs qui animent les dirigeants, les envies, les freins, les idées et les différents points de vue. Un travail qui, le plus souvent, se coconstruit avec des représentants des parties prenantes, mais aussi avec le soutien d'experts à même d'apporter savoir et regard extérieur.

La « création » d'une raison d'être ressemble, par certains aspects, à une seconde naissance. La première est liée à la création de l'entreprise, à son lancement.

Il faut alors aller vite ; parer au plus pressé. Avec la raison d'être, il s'agit de prendre plus de temps et de recul, de vraiment comprendre comment il pourrait être possible d'aligner stratégie, croissance et respect du monde qui nous entoure. Un grand nombre d'études montrent que les jeunes ne veulent plus travailler dans des entreprises qui ne vont pas plus loin que la simple recherche du profit⁽²⁾. Ils sont en quête de sens. Ils sont notre avenir et, même, déjà notre présent. Chaque entreprise leur doit d'avoir une raison d'être. Et chacun y trouvera, sans aucun doute, de quoi travailler et vivre mieux.

1. « La raison d'être d'une société », Alain Viandier, BRDA, 2019, n° 12.

2. *Entreprises à mission et raison d'être. Changer l'entreprise pour un monde plus durable*, collectif, Dunod, 2020.

Fête de famille

« Bienvenue,
bienvenue !

Soyez les bienvenus.
Installez-vous où
vous voulez... »,

nous invite une voix provenant des coulisses. Sans trop savoir où je suis, j'obéis et m'assois dans un fauteuil confortable. Tout autour de moi, des hommes et des femmes sur leur trente-et-un se serrent affectueusement dans les bras et affichent de grands sourires. « Ah, ça fait plaisir de se revoir ! », dit un homme à un groupe. Ils ont l'air tellement heureux d'être réunis ce matin. Je tourne la tête à droite et entends certains qui disent avoir fait le déplacement exprès, un monsieur raconte à son voisin qu'il a voyagé toute la nuit depuis Bergerac, un autre qu'il a pris le train à Reims, une dame qu'elle vient de Corse, un autre précise en rigolant qu'il n'a eu qu'à traverser la Seine en prenant le pont Guillaume-le-Conquérant. Traverser la Seine en prenant le pont Guillaume-le-Conquérant, serais-je à Rouen ? Mais voilà que la salle est plongée dans le noir. Le silence se fait d'un coup. Lumière sur la scène. Sur un grand écran, un message : « Si la Matmut m'était contée. »

« C'est ainsi que le 7 juillet 1961 à 15 heures débutait "Votre histoire" », dit la maîtresse de cérémonie à la voix envoûtante qui vient d'entrer sur scène. 1961-2021, il s'agit donc d'un anniversaire !

Elle poursuit son récit. « Tout a commencé il y a soixante ans, lorsque les statuts de l'acte de naissance de l'œuvre mutualiste ont été déposés sous l'impulsion de Paul Bennetot... » Ah lui, je le connais ! Enfin, je ne l'ai pas rencontré en personne, mais j'ai entendu parler de lui. Fils d'agriculteur devenu instituteur, il avait peu à peu délaissé son métier pour se consacrer plei-

nement au mouvement mutualiste afin de réaliser son rêve : créer une assurance mutuelle automobile pour les salariés du secteur privé qui, à l'époque, n'avaient pas d'autre choix que de souscrire à un contrat auprès d'une assurance traditionnelle. Une mutuelle ?! Quelle drôle d'idée quand on y pense. C'est vrai ça, pourquoi une mutuelle et pas une compagnie d'assurances ? Tout simplement parce que si les deux types de structure proposent des prestations similaires, la mutuelle, elle, n'est pas une entreprise à but lucratif. Au contraire d'un modèle capitaliste, le modèle mutualiste – du latin *mutuus* qui signifie « réciproque » – repose sur la solidarité, l'égalité et l'humanisme. « Des valeurs chères à Paul Bennetot », précise l'oratrice.

Personnellement, j'adhère totalement à ces valeurs, et à voir les têtes opiner autour de moi, j'ai l'impression que je ne suis pas le seul. « C'est vrai ça, poursuit la maîtresse de cérémonie, on a tous le droit d'avoir des droits, d'avoir sa chance dans la vie, à vouloir construire et à rêver demain. » L'ambition me paraît très noble, mais est-ce réalisable ? Alors que je m'interroge, je suis aussitôt démenti par la maîtresse de cérémonie qui explique comment, de l'assurance auto, la Matmut a élargi son offre à l'assurance habitation, ça c'était en 1968. Elle poursuit : « La Matmut ne s'est pas arrêtée en si bon chemin : annonces d'assurance risques professionnels en 1975, fonds solidarité en 1977, assistance juridique en 1984, multirisques accidents de la vie en 2002, Livret épargne en 2004, complémentaire santé en 2010... » On ne peut pas toutes les énumérer, tant elles sont nombreuses. Il y a même l'assurance auto pour la voiture autonome ! Waouh ! Ce qui veut dire que durant ces soixante années, la Matmut a grossi et son panel d'offres s'est étoffé. Mais s'il y a bien une chose qui n'a pas changé, c'est la vocation initiale de la Matmut : « Assurer ». Et là, je dis chapeau bas.

Place aux images : elle vient de poser son micro. Ça me fait penser aux fêtes de famille, il y a toujours un moment où l'on sort les albums photos. Alors, qu'est-ce qu'il y a dans l'album des Matmutiens ? Oui, parce que la Matmut forme une famille. D'ailleurs, pourquoi s'appelle-t-elle Matmut ? Minute, je vérifie dans le petit fascicule qui m'a été remis à mon arrivée dans la salle : Matmut pour « Mutuelle d'assurance des travailleurs mutualistes ». Mais je m'égare, revenons aux photos qui défilent sur l'écran : après les locaux historiques de la Matmut qui ont été bâtis sur la rive gauche de la Seine en 1971 viennent des photos de collaborateurs au bureau et en agences, des sociétaires, des hommes et des femmes debout, assis, en fauteuil roulant, marchant avec des béquilles, des jeunes, des moins jeunes, des célibataires, des enfants, des centres de recherche, des équipements médicaux, l'institut mutualiste Montsouris... Tiens, au passage, j'aperçois un des anciens logos de la Matmut – il y en a eu dix depuis 1961 – que je voyais enfant, dans le métro parisien, quand a été diffusée la toute première campagne publicitaire, celle qui disait « Le prix de l'assurance. Pas plus. Pas moins. » Ce qu'il y a de chouette avec les photos, c'est que si elles rendent un brin nostalgique, elles permettent de parcourir tout le chemin parcouru ensemble et ça, ça force l'admiration.

Loi Pacte

Entrée en vigueur le 24 mai 2019, la loi dite « Pacte » (plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) ambitionne de favoriser la croissance des entreprises à toutes les phases de leur développement. Parmi ses composantes phares, cette loi introduit une modification du Code civil, indiquant que « les statuts de l'entreprise peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ».

Puis les chiffres tombent : en 1962, soit un an après sa création, la Matmut comptait déjà 5 000 signataires. Soixante ans plus tard, il y en a Quatre millions et 6 400 collaborateurs répartis dans toute la France. Il y a de quoi avoir le vertige, surtout quand on pense à demain. 4 millions aujourd'hui et combien dans cinq, dix, trente ans ? Et comme si mon voisin lisait dans mes pensées, juste à ce moment-là, il s'écrie :

« J'ai fêté les 50 ans de la Matmut, je fête ses 60, je fêterai ses 70 ans ! »

Bon, ce n'est pas le moment de se perdre dans ses pensées, car c'est de nouveau le noir sur la scène. Je sens qu'il va se passer quelque chose... L'oratrice a disparu pour laisser place à deux hommes : Christophe Bourret et Nicolas Gomart. Ils ont quelque chose à révéler. Mais au préalable, ils veulent remercier un autre homme, celui qui a succédé à Paul Bennetot et précédé Christophe Bourret. Tous les projecteurs se braquent sur Daniel Havis. L'ambiance change du tout au tout, moi qui me sentais à mon aise dans le confort douillet de ma maison, me voici propulsé dans un stade de foot un soir de finale quand les joueurs entrent sur la pelouse ! Standing ovation de plusieurs minutes en son honneur – je jette des coups d'œil autour de moi et note au passage que les plus sensibles sortent leur mouchoir en cachette. On dit de lui qu'il a su opérer ce fameux « changement dans la continuité » auxquels beaucoup aspirent sans toujours y parvenir, que, par son désir de diversification et grâce à de nouvelles alliances, il a su renforcer le lien entre la Matmut et les sociétaires en leur proposant toujours plus, encore mieux, pour faire de la Matmut leurs complices de vie. Et on tient à le remercier pour tout cela. Les applaudissements se terminent et la lumière éclaire de nouveau la scène et les visages de Christophe Bourret et de Nicolas Gomart. L'instant est à la fois plein de grâce et solennel. L'assemblée retient son souffle parce qu'on a très envie de connaître ce que le président et le vice-président de la Matmut vont annoncer et qu'on désigne par la « raison d'être ». Décidément, cette matinée a vraiment des allures de fête de famille. Vous savez, comme quand toutes les générations se penchent sur le berceau d'un nouveau-né pour essayer de savoir s'il a le nez de son père, des fossettes comme sa mère, le menton d'un grand-oncle ou le même éclat dans les yeux que sa grand-mère. Eh bien, aujourd'hui, la famille des Matmutiens se penche avec curiosité et fierté sur sa raison d'être, que Christophe Bourret et Nicolas Gomart ont plaisir à nous dévoiler :

« Nous assurons, nous accompagnons, nous protégeons, nous nous engageons, c'est notre raison d'agir au quotidien pour aider chacun à construire et à rêver demain. »

En les écoutant, on comprend que pour écrire la raison d'être il y a eu réflexion,

consultation et concertation avant de tomber d'accord. Et c'est vrai, les quatre millions de sociétaires de la Matmut ont été sollicités lors d'une grande consultation afin de recueillir les avis de l'ensemble des parties prenantes sur les engagements et les actions à mener par la Matmut. Plus de 135 000 personnes ont répondu, avec pas moins de 87 000 contributions à des questions ouvertes. Mais si cette raison d'être est formulée en 2021, elle n'est pas née aujourd'hui : elle porte en elle les traces de l'ADN de la Matmut, ses valeurs profondes, son héritage transmis depuis soixante ans. En la découvrant, on mesure combien chacun des mots qui la composent a été choisi avec soin pour ne rien laisser au hasard et faire sens. J'aime tous les verbes que j'entends, un en particulier retient mon attention : « Rêver ». Voilà un bien joli verbe qui ouvre les perspectives, élargit les horizons et autorise à se projeter dans le futur.

Et comme aux nouveau-nés, toute l'assemblée souhaite à cette raison d'être longue vie. Toute sa famille veut qu'elle devienne la raison d'agir de tous les Matmutiens au quotidien.

Donc tout a commencé il y a soixante ans, le 7 juillet 1961, lorsque 278 sociétaires ont participé à la première AG de la MATMUT. Juste au moment où je me dis qu'il ne doit plus en rester un seul en vie, Christophe Bourret brandit un petit carton qu'il a reçu quelques jours plus tôt – quand il le lit, sa voix fait des trémolos :

*« Souvenirs... Lors de l'AG constitutive de la Matmut, le vendredi 7 juillet 1961, à Rouen, dans la halle aux Toiles, j'étais présent. Monsieur Bennetot, qui allait devenir le président de la Matmut, nous a dit :
"La Matmut, c'est l'affaire de tous les sociétaires. Menez campagne pour l'adhésion des travailleurs du privé à cette belle initiative." Et ça a marché... »*

Et moi, Octave, ce jeudi matin, 9 septembre 2021, aux 60 ans de la Matmut, jour où a été révélée la raison d'être, j'étais présent. Ce que j'avais d'abord pris pour un rêve était bien réel. La Matmut, ça a marché et ça continuera de marcher ! ◆

ACCOMPAGNER le changement

Hier pensé comme inapplicable par un grand nombre, il est désormais rentré dans notre quotidien : le télétravail ! En une journée ou presque, tout a changé. Dans le fameux « monde d'après », le retour total en arrière ne pourra pas avoir lieu. Les salariés, les managers, les entreprises ont appris à travailler, à s'organiser, à avancer différemment. Mais reste que le « vrai » télétravail, celui qui va perdurer, ne se décrète pas. Il doit être installé, coconstruit afin de ne laisser personne sur le bord de la route, tout en profitant au mieux des outils et des opportunités qu'il met à disposition. Il va falloir travailler différemment, manager autrement. Et donc formaliser et former. De nombreux spécialistes s'étaient déjà penchés sur le sujet et passent aujourd'hui à la vitesse supérieure. Avec, au cœur des réflexions, le respect du collectif, la responsabilisation de chacun, les applications pratiques... sur fond d'accord d'entreprise d'ores et déjà signé au sein de la Matmut. Découverte.



Télétravail : quel devenir pour l'alternative permanente ?

Le sociologue des organisations **François Dupuy** s'est penché sur le changement radical et massif qu'a constitué le télétravail. Il nous livre sa synthèse des bénéfices et des risques.

É vénement météore, force disruptive, la crise a bouleversé une organisation du travail héritée du début de l'ère industrielle. Une grande partie des salariés du tertiaire ont expérimenté ce qui n'était jusqu'en mars 2020 qu'une pratique marginale : le télétravail. François Dupuy, avec deux autres spécialistes, a mené entre mars et septembre 2020 un programme d'études basé sur plus de 500 entretiens réalisés auprès de salariés de sept entreprises. La synthèse de ce travail permet d'appréhender avec la même exigence les bénéfices et les risques de cette transition.

Commencer l'histoire par la fin, puisque c'est d'elle dont il s'agit. Fin de l'unité de temps, de lieu, d'action qui structurait le travail jusqu'à l'annonce présidentielle du 12 mars 2020. Comme une répétition de ce qui s'est déjà joué dans l'univers théâtral. Le drame était alors romantique, la révolution esthétique. L'événement, spectaculaire et inattendu, dynamitait aussi un champ étroitement balisé. Après lui, il fallut inventer de nouvelles façons de jouer et rien ne fut plus pareil.

Dans *La Préface de Cromwell*^{*}, œuvre manifeste publiée en 1827, Victor Hugo compare l'unité de temps et de lieu aux barreaux d'une cage. La notion de coercition est aussi présente dans le travail de François Dupuy. Cependant, en matière de télétravail, le sociologue souligne d'abord les effets positifs de l'abandon contraint du cadre traditionnel professionnel, un « temps retrouvé » qui est rapidement devenu une « autonomie retrouvée ». « Les salariés ont exercé la même capacité d'auto-organisation de leur travail que celle déployée pour la vie familiale. Les tentatives de contrôle se sont montrées inutiles et ont vite été abandonnées par les entreprises qui s'y sont essayées. » Le télétravail participe à atténuer le paradoxe mis en évidence par le sociologue, auteur de *Lost in Management*. Dans cet ouvrage, il soulignait le besoin croissant d'autonomie, de responsabilités des salariés et, dans le même temps, le renforcement des outils de contrôle (reporting, process...). L'exceptionnel a infirmé ce « gouvernement par la règle », caractéristique du système bureaucratique. Reste maintenant à identifier, reconnaître et supprimer l'accessoire, les entreprises doivent faire leur mue en « faisant l'inventaire de toutes leurs procédures pour ne conserver que celles qui ont été des solutions ».

**Dans une situation
exceptionnelle, que la
norme n'avait donc pas
anticipée, « les salariés
ont fait preuve
d'une inventivité
remarquable ».**

^{*} En 1827, Victor Hugo publie *La Préface de Cromwell*. Aujourd'hui considéré comme le manifeste du drame romantique, la pièce remet en question les séparations entre comédie et tragédie ainsi que les règles théâtrales issues de l'Antiquité et du théâtre, notamment la règle dite des trois unités.

Un haut niveau d'adaptabilité et de créativité

Telle une madeleine trempée dans une infusion de tilleul, le télétravail a réactivé le goût de la liberté. Mais le phénomène n'a pu se produire que dans un environnement où la confiance « a acquis sa valeur d'opérationnalité ». Dans une France « inquiète par principe », seule une impérieuse nécessité pouvait replacer au centre des relations cette notion fondamentale, « longtemps revendiquée, rarement appliquée ». Le « fatras bureaucratique », dont l'inflation racontait le niveau de défiance vis-à-vis des salariés, a soudain perdu de son aura. « Et les dirigeants se sont rendu compte que leurs entreprises fonctionnaient très bien sans ! » Ce changement « radical et positif » n'a pas impacté la productivité, au contraire. Dans une situation exceptionnelle, que la norme n'avait donc pas anticipée, « les salariés ont fait preuve d'une inventivité remarquable ». La poursuite de l'activité pendant la crise a confirmé ce que François Dupuy n'a eu de cesse de démontrer au cours de ses enquêtes sociologiques : « Les acteurs sont intelligents. Ils ont la capacité de trouver des solutions en fonction du contexte dans lequel ils sont mis. »

Une proximité maintenue dans la distance

Moins de normes, plus de créativité. La recette d'un télétravail réussi tiendrait-elle à si peu ? Ce serait ignorer d'autres règles, celles du « jeu qui organise la confiance ». De part et d'autre de la table virtuelle, les salariés et les managers de proximité, considérés jusqu'alors comme « une courroie de transmission », les voilà responsables de la continuité de l'activité. « Si l'on file une métaphore très en vogue, on peut dire que ce sont des sergents-chefs qui ont gagné leur bâton de maréchal. » Autour d'eux, les rangs se sont serrés, une discipline naturelle s'est mise en place. « Ce sont eux qui ont parfois fait preuve de désobéissance organisationnelle en s'exonérant d'appliquer tous les process. Et personne ne le leur a reproché ! » En charge des « relations froides, liées à l'activité », l'encadrement de proximité a été aussi déterminant pour maintenir les « *relations chaudes, liées aux personnes* ».



FRANÇOIS DUPUY

sociologue des organisations,
auteur du livre *On ne change
pas les entreprises par décret*
paru aux éditions du Seuil

Vers un modèle hybride

Loin des yeux mais toujours acteurs. Le télétravail a remis en cause la culture du présentiel qui caractérisait le fonctionnement des entreprises. Si la présence dans l'entreprise n'est pas un critère d'efficacité, elle est néanmoins indispensable au maintien de l'informel. Or, nous dit le sociologue, la machine à café, la pause déjeuner, la discussion de fin de réunion sont autant « d'espaces où se fait le lien social, où se constitue un collectif » d'une part, et « où se résolvent souvent des problématiques d'ordre purement professionnel », d'autre part. Les salariés l'ont d'ailleurs bien compris : ils plébiscitent un modèle hybride qui associe distanciel et présentiel. Révélateur d'une aspiration à un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, accélérateur d'une transition digitale déjà avancée, fondateur de nouvelles pratiques, le télétravail est à la fois un aboutissement et un point de départ. ◆

Expérience collective, le télétravail a été vécu singulièrement par chaque salarié. Avec l'irruption du professionnel dans la sphère privée, il a fallu arbitrer entre goûters et visios, répondre à l'urgence du « je m'ennuie » et à celle du mail de son manager, décréter le temps d'écran écoulé tout en se connectant... Quatre collaborateurs de la Matmut racontent cette période pendant laquelle ils ont porté toutes les casquettes tout en endossant le costume.



Pour moi, le télétravail généralisé a été semblable à un saut dans le grand bain de l'inconnu ! À l'annonce du premier confinement, il a fallu équiper tous les collaborateurs des outils nécessaires au travail à distance. C'est une période pendant laquelle j'ai été très opérationnel, sans doute au détriment du management de mon équipe. Heureusement, je supervise des personnes autonomes en qui j'ai toute confiance. C'est un facteur primordial pour faire face à une telle situation. Au second confinement, les connexions sécurisées étaient en place. Paradoxalement, j'ai passé beaucoup plus de temps en réunion.

À distance, le cerveau passe moins facilement d'un sujet à l'autre. Chaque créneau horaire est consacré à un point particulier, ce qui entraîne vite une inflation des réunions. Globalement, nous nous en sommes bien sortis. Nous n'avons pas eu le choix que d'opérer un changement technologique et culturel radical.

Dans l'urgence, nous avons certainement acquis des compétences beaucoup plus rapidement qu'en temps normal. D'un point de vue familial, j'ai eu la confirmation que chaque génération a ses habitudes, ses horaires et sa façon de vivre ! Parents et enfants ont dû faire preuve de tolérance. Mais, comme le dit Grand Corps Malade, « si c'était à refaire, je ne changerais rien ! »

Jean-François Michel

Responsable du pôle contrôle interne et risques opérationnels



Le télétravail a débuté par l'achat d'un ordinateur puisqu'à la maison nous n'en avions qu'un pour deux. Pour avoir expérimenté l'entretien de recrutement masqué et l'entretien à distance, je peux affirmer préférer le second. **On oublie l'importance du visage, de ce qui s'y imprime.** Les candidats étaient aussi plus à l'aise chez eux, dans un environnement qu'ils connaissaient (même s'il s'agissait parfois de la salle de bains !). Nous avons évidemment pris en compte ces circonstances exceptionnelles et l'impossibilité pour certains de s'exprimer depuis un bureau ou un lieu neutre.

Je craignais de perdre le lien avec mon équipe, mais nous sommes restés soudés. Chaque semaine, nous organisions une réunion consacrée au suivi des dossiers et un "café team" pour parler du quotidien. J'ai eu tendance à prendre de mauvaises habitudes, à ne pas décrocher de mon ordinateur, même pendant le déjeuner. J'ai fini par m'imposer des horaires pour avoir un "cadre". Le manque de visibilité sur la levée des restrictions m'a vraiment pesé. Je fais partie de ceux qui ont très bien vécu le retour au bureau. »

Coralie Aguado

Recruteuse de talents à Rouen



J'ai eu de la chance. Je commencerai par là pour parler de « mon » télétravail. D'abord parce que j'habite dans une maison qui dispose des espaces indispensables pour vivre et mieux vivre le télétravail : une pièce supplémentaire qui est devenue mon bureau et un jardin. Ensuite, parce que la nature m'a doté d'un tempérament qui peut se résumer à une expression : **« Quand faut y aller, faut y aller. »** Même si je travaille au sein d'une équipe avec laquelle je m'entends très bien, je tiens à chercher des solutions seul, à exercer mon autonomie avant de demander de l'aide. Au début du confinement, ma charge de travail a été très importante puisque j'ai pris le relais sur les dossiers gérés par mes collègues qui n'étaient pas équipés. **L'organisation est devenue ma meilleure alliée pour ne pas me laisser submerger !** J'ai eu besoin d'entendre mon manager nous dire « si vous avez besoin d'une pause, prenez-la », non pas pour en faire moins, mais pour m'accorder le droit à des moments off que je n'avais pas inclus dans mon agenda de télétravailleur. Côté familial, je n'ai pas profité davantage de mes enfants, j'étais là sans être là. Eux ont relativement bien vécu cette période, ma cadette qui a trois ans s'est mise à nous imiter, sa mère et moi, en prenant son ordinateur-jouet et en faisant semblant de travailler. Notre couple assumait déjà à parts égales tout ce qui a trait à « la charge mentale », nous n'avons donc pas révolutionné notre façon de fonctionner. Malgré tous ces aspects plutôt positifs, j'ai été content de retourner au bureau, de retrouver mes collègues et d'avoir une vraie coupure entre le pro et le perso. »

Benoît Pajot

Conseiller en assurances à Tours



L'annonce du confinement m'a d'abord confortée dans mon choix de vie : quitter Paris pour le Sud-Ouest. Je n'ai pas eu d'appréhension particulière vis-à-vis du télétravail puisque je l'avais déjà expérimenté, de façon volontaire, à mon précédent poste. En mars 2020, je travaillais sur un projet de nouvelles offres santé en partenariat avec Cdiscount, j'étais donc concentrée pour mobiliser l'équipe projet (une trentaine de personnes), anticiper d'éventuels retards, revoir les ressources. **Pour maintenir le rythme et une forme de continuité, j'ai conservé les rituels que j'avais au bureau.** Malgré ces précautions, j'ai senti une dérive lors du premier confinement : il m'arrivait souvent de rallumer le PC tard le soir pour avancer. Avec des enfants en bas âge, il a fallu jongler, optimiser les siestes, négocier un dessin animé contre un peu de calme. Autant dire renoncer à un certain nombre de principes ! Le modèle trois jours en présentiel/deux jours à distance me semble être un bon compromis : je reste à la maison les jours où j'ai besoin de réfléchir sur certains projets sans être interrompue et je vais au siège pour les réunions et les échanges moins officiels. **On ne soupçonne pas la valeur d'une machine à café !** Si le télétravail va dans le sens des choses, notamment avec la saturation des grandes métropoles, il n'est pas fait pour tout le monde et dépend de la façon de travailler de chacun. Quels que soient ses avantages, il ne remplacera jamais un contact direct. Il n'y a peut-être pas moins d'humanité à distance, mais il y a moins d'humain. »

Katia Joneaux

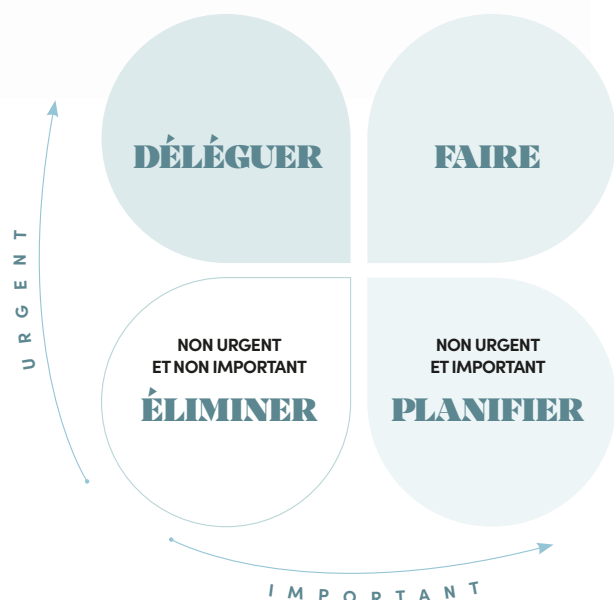
Responsable développement partenariat et communication santé, Mutuelle Ociane Matmut à Bordeaux

Comment préserver la notion de COLLECTIF ?

Pas si simple de décider de but en blanc que tel et tel vont travailler ensemble et cela, en partie, à distance. Et si, pour y arriver, il fallait avant tout former les managers et les managés, mais aussi les écouter ? **Le point de vue d'Isabelle Barth, professeure agrégée des Universités et chercheuse en sciences du management.**



ISABELLE BARTH
professeure agrégée
des Universités
et chercheuse
en sciences
du management



La matrice "Important/Urgent" de Eisenhower

Lors de l'arrivée forcée du télétravail en 2020, les réactions des équipes managériales ont été diverses. Cependant, pour un grand nombre d'entre elles, c'est bien la sidération qui a prévalu : comment allons-nous faire ! Globalement, ceux qui ont choisi de pratiquer exactement de la même façon ont échoué. « La folie, c'est de faire toujours la même chose et de s'attendre à un résultat différent », aurait dit Einstein. Pire encore pour ceux qui ont intensifié le *Command and Control*, notion qui a dirigé le management français ces 50 dernières années. Burn out et désengagement en ont résulté.

Cette rentrée 2021 marque un renouveau de la façon de travailler. J'ai de nombreuses demandes de formations ou de conférences sur des thèmes qui me laissent penser que l'on s'oriente vers une envie de travailler autrement. Depuis une vingtaine d'années, la RSE, le bien-être au travail, la réalisation de soi essaient de trouver leur place dans la vie des entreprises. Le Covid aura au moins eu le mérite d'accélérer leur prise en compte pour aider à faire naître une intelligence collective. Cette évolution passe par la formation, y compris sur des sujets qui peuvent paraître simples : se sentir un « vrai » manager, écouter les équipes, développer le *self-management*, gérer les priorités... Ce dernier sujet n'est pas anodin devant le développement de l'autonomie et du travail par projets avec le télétravail. Il n'est pas inintéressant de ressortir la matrice « Important/Urgent » de Eisenhower. En effet, la coordination est une des conditions pour reconstruire un collectif tout en préservant la place laissée à l'individu, surtout dans un contexte de travail hybride. Enfin, il est essentiel d'écouter les salariés car ils détiennent beaucoup de bonnes idées à partager pour arriver à un modèle d'organisation renouvelé. La confiance en l'autre est la clé de cette remise en route du collectif. ◆

**CHRISTOPHE
NGUYEN**

psychologue du travail
et président du cabinet
Empreinte Humaine

6 tips pour garder le contact

Le collectif n'est que la somme d'un certain nombre d'individualités. **Christophe Nguyen***, psychologue du travail et président du cabinet **Empreinte Humaine**, s'est dernièrement penché sur la question. « Nous avons mis au point différents baromètres pour savoir ce que les travailleurs pensaient du télétravail. Cela nous a permis de dégager quelques bonnes pratiques pour respecter l'individu tout en motivant le collectif. » En voici quelques-unes :

1 Poser des règles de fonctionnement d'une bonne organisation collective. « Quand suis-je connectée, quand je travaille sur des projets de fond, quand a-t-on des temps d'échange, de répartition des charges ? » Les agendas doivent contenir des points de repères pour soi et pour les autres.

2 Accompagner les demandes de travail d'un échange humain, d'un contact physique autant que possible. Idem pour les *feedbacks*, qu'il faut renforcer. « Prenons le temps pour faire un retour d'expérience sur notre projet : j'ai apprécié ceci, avec le recul, nous pourrions faire comme cela... »

3 Privilégier la confiance et l'accompagnement au contrôle. Un soutien permet un suivi et peut aussi s'exprimer entre coéquipiers.

4 L'isolement appelant plus d'isolement et de détachement, le télétravail amène à être davantage acteur au sein et pour le collectif.

5 Choisir un animateur (pas forcément un manager) pour les réunions en ligne, qui donnera la parole à des personnes précises afin de ne pas avoir du blanc si on lance un simple « qui veut prendre la parole ? »

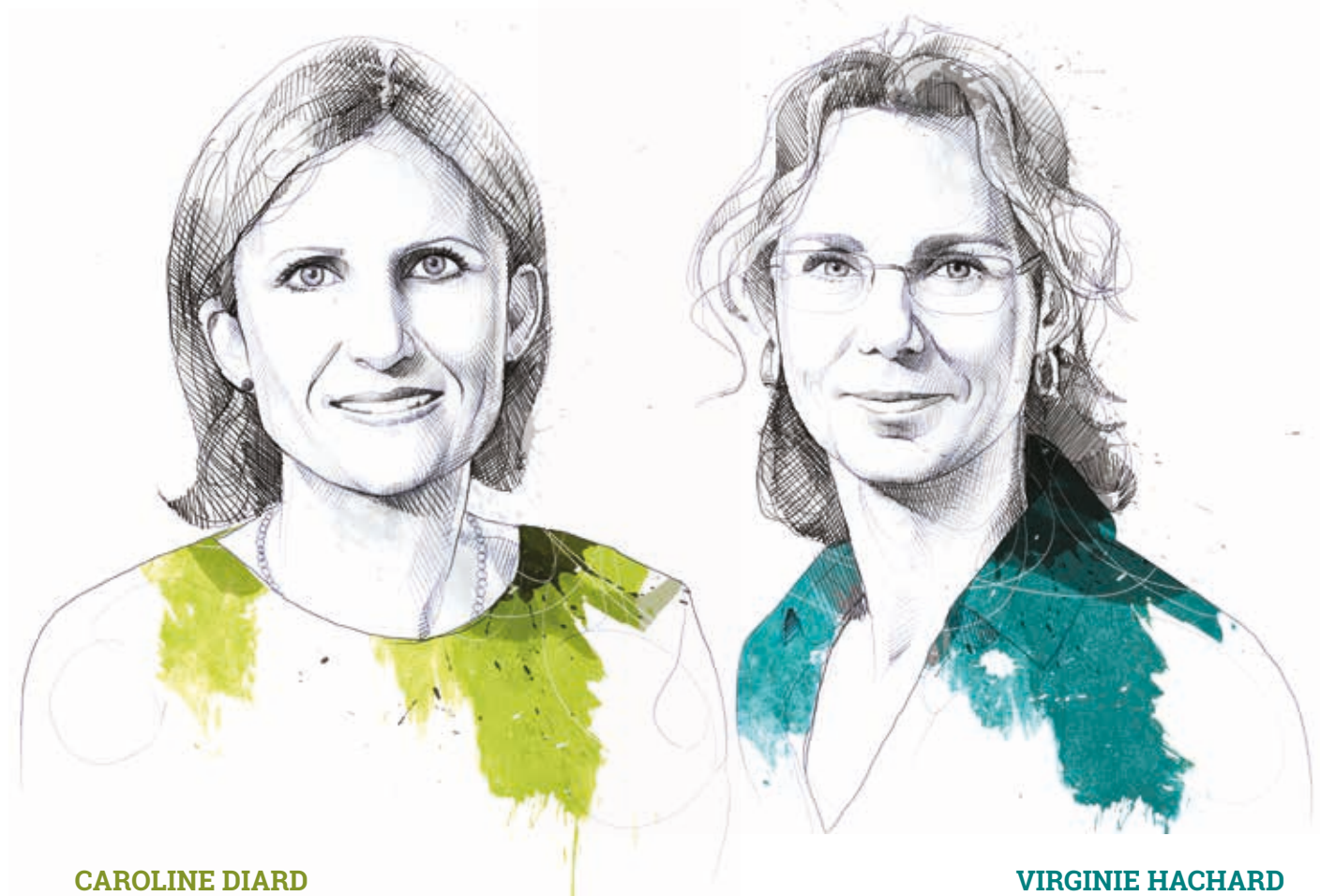
6 Rester attentif à l'isolement psychologique, à clarifier les malentendus liés à l'absence de signes non verbaux.

* Santé psychologique au travail et Covid-19, avec Jean-Pierre Brun, De Boeck Supérieur, 2021.

De la bonne utilisation de la voix

Avec le télétravail, la façon dont on voit l'autre en entreprise lors de réunion en ligne sans caméra passe d'une vision globale (l'être humain avec sa gestuelle, son parfum, son allure) à une voix, au téléphone ou pendant les visios. Attention donc à bien travailler cet instrument majeur au maintien de l'attention collective. « Il y a d'abord à prendre en compte une partie innée, rappelle **Anne-Pascale Pagezy, coach**. La nature vous a donné une voix. Il faut découvrir si elle vous sert ou si elle vous dessert, et travailler en conséquence. » L'éclaircir si elle est enroutée, la baisser si elle est trop aiguë, parler plus fort, rajouter de la tonalité pour éviter l'effet Droopy... « Il faut ensuite bien connaître vos enjeux, votre audience, votre objectif. » En effet, un manager n'aura pas le même besoin qu'un commercial ou qu'un juriste. Adapter le ton, le langage en fonction de l'auditoire pour avoir le bon impact, travailler son discours. « Nous ne sommes pas dans le cadre de la conversation. Il faut être synthétique et alimenter son champ lexical pour ne jamais lasser ou perdre l'autre. » À vos vocalises. ◆

Un nouveau **CONTRAT** **PSYCHOLOGIQUE**



CAROLINE DIARD

enseignante-chercheuse en management
des ressources humaines et droit des affaires
à l'ESC Amiens

VIRGINIE HACHARD

professeure associée en finance,
doyenne déléguée de la Faculté
à l'EM Normandie depuis 2016

Elles étudiaient déjà le télétravail avant le Covid ! **Caroline Diard, enseignante-chercheuse en management des RH, et Virginie Hachard, enseignante-chercheuse en finance,** analysent pour *Octave* les conditions de son accélération.

Le télétravail n'est pas une nouveauté pour les spécialistes et les chercheurs. Quand ont commencé les études ?

Caroline Diard : Le démarrage du télétravail en France, c'est 1993 avec une mission interministérielle centrée sur les bureaux de voisinage. À l'époque, cela n'a pas fonctionné car il manquait les trois éléments facilitants indispensables : un cadre réglementaire, des équipements technologiques et surtout la maturité culturelle sur le sujet. Il faut attendre 2006 pour revoir des travaux académiques plus importants, en Belgique ou au Canada. Le grand tournant reste 2012 avec son introduction dans le Code du travail. De mon côté, c'est un sujet qui m'a toujours beaucoup intéressée. D'où, notamment, l'étude que nous avons menée sur le télétravail, avant le Covid, avec Virginie dans une école de commerce⁽¹⁾ qui mettait en place une charte sur ce sujet.

Même avec un échantillon de la taille d'une entreprise, avez-vous pu voir s'appliquer les grandes règles qui entourent le télétravail ?

Virginie Hachard : Toute relation de travail est basée sur ce que l'on appelle le contrat psychologique. Le distanciel n'y échappe pas. Un équilibre, une réciprocité — on parle d'ailleurs de théorie de l'équité (l'équilibre entre la rétribution et la contribution) — se créent entre les deux signataires de ce contrat : « Je te donne mais je reçois en échange », « Je m'implique mais tu me donnes de l'autonomie. » Dans notre expérimentation, comme dans le reste des entreprises de façon générale, ce contrat psychologique pouvait être dans certains cas déséquilibré. D'où la nécessité de créer un guide, une charte dédiée au télétravail afin de cadrer au mieux les demandes, les attentes...

La pandémie a donc regardé à la loupe votre sujet d'étude. Des différences avec votre expérimentation ?

C. D. : Les grandes règles ont été les mêmes. En revanche, nous n'avions pas anticipé un certain nombre de points précis tels que les risques psychosociaux, l'épuisement (je produis plus car je suis au calme, mais je m'épuise), l'addiction digitale et surtout le poids de la charge mentale avec des difficultés amplifiées pour certaines populations. Mais attention, le confinement n'est pas le télétravail. Durant cette période, nous avons vécu une sorte de télétravail dégradé.

Toutes les études des dix dernières années montraient que le nombre de salariés souhaitant du télétravail était en croissance, et que les chiffres de productivité en télétravail étaient bien supérieurs. Pourquoi avoir attendu la fin de la pandémie pour voir les accords se multiplier ?

V. H. : Une certaine résistance culturelle et un frein a sauté. Avec le confinement, il a fallu se lancer dans le grand bain sans savoir nager. Cette expérimentation grandeur nature a sans doute permis de « gagner » cinq années sur un phénomène inéluctable. Les études réalisées pendant cette période permettent de tirer les grandes leçons pour un télétravail réussi avec la mise en avant des notions de confiance, de réciprocité, de prise de responsabilité, de lâcher-prise mais aussi du respect des temps de déconnexion, le tout sur la base du volontariat. Les chartes et accords se multiplient dans les entreprises. Mais ils ne seront efficaces et utiles que s'ils sont issus d'une coconstruction avec les partenaires sociaux.

C. D. : L'échange constant sur ce sujet est central. Comme est indispensable une forte présence des services RH durant toute la mise en place. Et l'arrivée de la génération suivante va encore accélérer cette évolution : les écoles de management ont désormais un volet « management à distance », tous les étudiants ont connu l'enseignement à distance... D'ailleurs, pour la première fois, les demandes de télétravail interviennent dès l'entretien d'embauche. C'est également dès cette étape que les entreprises doivent analyser si les futurs salariés possèdent les *soft skills*⁽²⁾ nécessaires au distanciel : autonomie, indépendance, responsabilité, agilité. Et doivent aussi former à ces *soft skills* les équipes en place pour la mise en application d'un contrat psychologique gagnant-gagnant. ◆

1. « Mise en oeuvre du télétravail : une relation managériale réinventée ? » Gérer et comprendre, Annales des mines, n° 144, juin 2021.

2. Soft skills : compétences comportementales.

Le télétravail encadré et ouvert à tous est désormais une réalité à la Matmut. L'accord signé avec les partenaires sociaux en octobre 2020 peut s'appliquer dans des conditions normales depuis la dernière étape du plan de reprise d'activité du 6 septembre dernier. Une évolution des méthodes de travail et des organisations qui doit encore se coconstruire au quotidien dans les équipes.

Rencontre avec Véronique Jolly, directrice générale adjointe chargée des ressources humaines et des relations sociales du groupe Matmut.

Coconstruisons notre modèle de télétravail

Nous avons en effet compris que ce changement de modèle allait impacter durablement la vie des entreprises.

Comment le sujet du télétravail est-il entré dans la réflexion sociale et opérationnelle de la Matmut ?

VÉRONIQUE JOLLY : De façon pragmatique et opérationnelle ! Nous sommes entrés dans cette démarche de télétravail, directement et à 100 %, lors de la crise. Pour parer à cette situation inédite, il y a eu une entraide, une solidarité entre tous. Il est vrai que nous ne nous étions pas encore posé la question de ce modèle distanciel. Nous avons donc vécu une sorte de « gap » quantique sur le sujet, du fait de notre objectif opérationnel de maintenir l'activité, notamment le contact avec les sociétaires. Le premier temps a donc surtout été lié à la gestion de crise. Ensuite sont venues les réflexions concernant notre adaptabilité « métier » et technologique. Le télétravail nous a démontré que nous avons besoin d'outils qui apportent de la facilité et de la fluidité. Le sujet a été traité au mieux par la direction informatique, et les équipes IT poursuivent leur démarche avec un nouveau schéma directeur informatique extrêmement ambitieux pour les cinq ans à venir. Le télétravail c'est, en premier lieu, la dématérialisation de notre activité et le sujet de nos outils.

Bien que le télétravail soit une totale nouveauté pour vous, les discussions avec les partenaires sociaux sur le sujet ont démarré très rapidement après le début de la crise...

V. J. : Les partenaires sociaux ont suivi de très près la gestion de cette crise et nous avons signé différentes mesures d'accompagnement durant cette période. Concernant le



C'est tout un art que de manager à distance ou de combiner un mix présentiel/distanciel.

télétravail, c'était le moment de changer de modèle. Notre accord prévoit, d'ailleurs, que le télétravail soit expérimenté dans le réseau des agences, dont la vocation est pourtant celui de l'accueil physique des sociétaires. En agissant ainsi, nous avons tout de suite construit le premier jalon. La suite nous a donné raison puisque près de la moitié des collaborateurs a, finalement, fait une demande de télétravail en sortie de crise. Une telle évolution, avec ses phases d'observation et d'expérimentation, ne s'impose pas. Il était impératif de la coconstruire avec les partenaires sociaux. Notre accord d'octobre 2020 est le fruit d'une situation inédite et le reflet de notre ambition : un télétravail ouvert à tous et basé sur un double volontariat — celui du collaborateur et de son manager —, accessible au maximum deux jours par semaine, sous réserve que le poste soit bien télétravaillable. Nous n'avons pas cartographié les métiers télétravaillables et laissé la main aux managers et à leurs équipes. Notre volonté est d'observer et de suivre les changements de ce nouveau modèle et de pouvoir réguler si besoin pour rester dans une approche pragmatique.

Une telle évolution ne s'impose pas et il était impératif de la coconstruire.

L'application d'un nouveau modèle organisationnel n'implique-t-elle pas également le développement du soutien au changement et de la formation, notamment des managers ?

V. J. : C'est tout un art que de manager à distance ou de combiner un mix présentiel/distanciel. Oui, il faut de la formation et de l'accompagnement, et surtout trouver notre modalité « au long cours ». Nous savons que beaucoup de questions vont se poser au fur et à mesure et il nous faudra discuter des réponses, avec un principe directeur qui est la flexibilité. Côté RH, nous souhaitons être au plus près des besoins terrain et de la pratique managériale. Nous avons renforcé nos équipes RH de proximité et nos moyens d'accompagnement des managers. Dans notre plan stratégique « + de Matmut », nous souhaitons poursuivre avec une réflexion large sur l'hybridation des organisations du travail, le vivre-ensemble associé au nouveau modèle, les environnements de travail, ... repenser un cadre et réaffirmer une souplesse de fonctionnement autour du collectif de travail, le manager et son équipe. C'est l'occasion parfaite pour animer les démarches d'amélioration continue, de s'assurer de notre équilibre au travail quel que soit le lieu et rappeler aussi l'importance du collectif.

Vous évoquez le cadre du nouveau plan stratégique. En quoi celui-ci va-t-il aider à l'introduction de ce nouveau modèle d'organisation ?

V. J. : Si nos précédents plans étaient très orientés métier, l'actuel consacre un pilier à « + d'évolution interne » pour accompagner toutes les évolutions internes et sociétales que nous vivons. Faire émerger ce « Travailler et vivre ensemble à la Matmut », notamment. Nous vivons un moment carrefour de notre histoire : nous nous développons, notre modèle de travail change, notre sociologie interne évolue avec de nouvelles attentes vis-à-vis de l'entreprise... Tout nous invite à réfléchir à notre travail, à notre modèle managérial et à notre satisfaction au travail... et c'est ce que nous allons faire ! ◆





Et si on regardait l'erreur autrement ?

Quels que soient notre statut, notre fonction, elle est là qui nous guette...

Redoutée, l'erreur fait partie de notre quotidien depuis notre plus jeune âge. Souvent montrée du doigt, pénalisée, elle peut pourtant s'avérer riche en enseignement pour nos équipes. Mais un tel changement nécessite de prendre le temps de la réflexion. De revisiter des réflexes très en place. De sortir du stress et de la culpabilité pour considérer l'erreur non plus comme une tare, mais comme une chance. Philosophes, scientifiques, managers... ils sont nombreux à envisager l'erreur comme un tremplin pour le collaborateur comme pour le collectif vers de meilleures pratiques. Éléments de réflexion pour des erreurs riches en enseignement.

CHARLES PÉPIN

L'ERREUR, ce pas de géant vers LE SUCCÈS !

Montrée du doigt depuis nos premiers bulletins scolaires, l'erreur reste, en France, difficile à appréhender avec sagesse.

Comment l'intégrer à notre fonctionnement dans un dispositif vertueux ? Éléments de réponses au travers des lectures et propos du philosophe et romancier Charles Pépin.

Qui est Charles Pépin ?

Tour à tour philosophe, écrivain, journaliste et enseignant, Charles Pépin s'est fait une place sur la scène des sciences humaines. Diplômé d'HEC et agrégé de philosophie, ses essais ont rencontré un véritable succès auprès du grand public notamment avec *Les Vertus de l'échec* (2016), *La Confiance en soi, une philosophie* (2018) et dernièrement *La Rencontre, une philosophie* (2021). Philosophe optimiste, Charles Pépin donne des conférences au ton ludique et tient une chronique dans *Philosophie magazine*. Pour aller plus loin, retrouvez son podcast « Une philosophie pratique » sur Spotify !

Q

uel est le point commun entre Bill Gates, Walt Disney ou encore J.K. Rowling ? Leur succès planétaire, bien sûr. À moins que ce ne soit d'abord leurs échecs. En 1973, le futur patron de Microsoft fait en effet faillite avec son entreprise Traf-O-Data, spécialisée dans le relevé et l'analyse

de data routières ; Walt Disney doit, lui, mettre la clé sous la porte en 1920 de son premier studio, Iwerks-Disney Commercial Artists, tandis que les premiers pas des aventures de Harry Potter de J.K. Rowling sont ignorés dans les années 1990 par une douzaine d'éditeurs.

Des ratés, nous en connaissons tous. Pourtant, depuis le tout début de notre scolarité, nous sommes dans la crainte de « mal faire ». Les magazines et autres conseils psys écrits à la va-vite peuvent bien nous répéter en écho que le succès est d'abord une succession d'erreurs, elles-mêmes sources d'apprentissage, nous restons dans la crainte de ne pas faire ce qu'il faut, de se voir moqué ou dévalué socialement –, d'être perçu comme ne convenant pas, en fait. Pourtant, l'erreur en soi fait effectivement partie d'un processus vertueux. Qui plus est, envisagée dans son contexte et en tant que point de départ d'une réflexion, elle peut devenir la pierre d'angle d'un édifice favorable à tous.

Nous, les grands prématurés

Qui n'a pas été admiratif devant la ténacité du petit enfant qui apprend à marcher ? Le bébé se lève, tombe, se relève. Tombe à nouveau. Il atteindra son but, le dépassera. Fera ses pre-

L'erreur peut devenir la pierre d'angle d'un édifice favorable à tous.

miers pas. Persévérant, il acquiert peu à peu les compétences (équilibre, muscles, etc.) nécessaires. À l'inverse des autres animaux, nous sommes, explique Charles Pépin, « des sortes de grands prématurés » qui, pour être « opérationnels » comme le sont les autres animaux, devrions bénéficier d'une vingtaine de mois de gestation, selon les embryologistes. Imparfait, nous avons besoin d'affection et d'une éducation pour devenir enfin autonomes. De sorte que, par nature, nous composons avec l'erreur depuis notre plus jeune âge.

Mais forte d'un système de castes – sachants, ignorants –, notre société punit l'erreur, voire en dénonce les auteurs. Pourtant, comme le souligne Charles Pépin, il y a une forme de sagesse dans l'échec : « Je tire des apprentissages de mes ratages, j'apprends finalement plus que si j'avais réussi. » Lors de sa conférence de 2019 pour *Psychologie magazine*, il prend l'exemple du jeune Darwin qui, après deux erreurs d'orientation (en faculté de médecine et en théologie), embarqua à bord du Beagle où il rédigea son fameux *Journal et remarques* qui lui valut la célébrité.

« Changer de regard »

Sorte de coup de frein involontaire, l'erreur a donc le mérite de nous amener à réfléchir. Nous nous extrayons de l'action, nous prenons le temps de l'observation : quel est le problème ? Quelles voies puis-je envisager pour en sortir ? Autre exemple cité par Charles Pépin, le moteur d'une voiture en panne dans lequel on se plonge sur le bord de la route : « C'est quand ça ne marche pas qu'on se demande comment ça marche. »

Mais le philosophe pousse au-delà de la simple notion de compétence augmentée en interrogeant la notion même d'erreur. Et en proposant de « changer de regard » : envisager l'erreur dans son écosystème avec ses pourquoi et ses comment, mais également en se laissant la latitude, hors jugement, d'y trouver une manière de créativité – à la manière de la tarte tatin, initialement une tarte aux pommes « ratée »...

Si le temps de la réflexion s'impose, il est d'abord essentiel d'encourager la reconnaissance de l'erreur – qu'il n'y ait pas de déni –, ceci de manière à pouvoir aller vers un enseignement partagé. Ce dernier point implique un environnement bienveillant, où l'empathie est à l'œuvre et non plus le jugement. Pour finir, entre bienveillance et bonne volonté, chacun de nous devrait pouvoir affirmer, à l'exemple d'Antoine de Saint-Exupéry : « La vérité de demain se nourrit de l'erreur d'hier. » ♦

L'erreur apprenante, une philosophie testée et approuvée par **leboncoin**

« La culture de l'échec n'apporte pas de promotion, tandis que la remise en question stimule le cerveau. »

LOUIS FRANCHON SANTINI

directeur ventes à distance pour leboncoin

J'ai sous ma responsabilité des commerciaux qui travaillent par téléphone. L'erreur fait partie de notre quotidien, au point que j'en parle dès les entretiens de pré-embauche. D'ailleurs, rien ne renforce davantage la relation client que de lui signifier qu'on s'est trompé. Quand on est dans l'action, il y a nécessairement un moment où on se trompe. À partir de là, la question est : comment repartir et faire mieux ? Quand on fait une erreur, on développe du stress, on a peur d'être déconsidéré, jugé. Ma première action, quand un collaborateur a fait un mauvais choix, est de dédramatiser : moi aussi, je fais des erreurs – en général, je raconte une de mes grosses boulettes, on s'en amuse, et c'est la fin du stress. Ensuite on rembobine l'action, on essaie de comprendre où ça n'a pas fonctionné et on évalue le champ des possibles. Du côté du management, il est important de ne pas montrer d'agacement. Le travail qu'on fait pour accompagner l'erreur, c'est du temps investi. C'est aussi l'occasion de valoriser le collaborateur dans son autonomie et sa progression.

Les deux situations qui peuvent nous poser problème : quand l'erreur est cachée (une situation inacceptable) et quand elle se répète. Dans ce dernier cas, c'est l'empathie qui va permettre de faire bouger les choses. Si je peux me mettre à la place du collaborateur, l'aider à se remettre en question, alors je serai en mesure de lui faire comprendre que sa technique n'est pas la bonne, qu'on peut l'améliorer simplement. La culture de l'échec n'apporte pas de promotion, tandis que la remise en question stimule le cerveau. Venir travailler, jour après jour, dans une culture non culpabilisante et stimulante est un bienfait pour chacun et bien sûr pour les équipes. Sur notre plateau, il est d'ailleurs important que nous puissions avoir un dialogue d'égal à égal. Les collaborateurs posent des questions sur nos choix. Bien sûr, ils n'ont pas tous les éléments en main, mais leur point de vue permet au management et aux décideurs de se remettre en cause. Nous gardons en tête que, seuls, on a rarement raison. C'est le collectif qui fait qu'on prend appui sur les erreurs et qu'on les dépasse. ◆

1000
milliards

C'est le nombre de neurones dont chacun d'entre nous dispose. Chaque neurone génère plusieurs milliards de connexions.

80%

des jeunes adultes ne savent pas que tester est plus efficace qu'apprendre via la lecture.

75 ans

C'est l'âge à partir duquel on observe un déclin cognitif ; avant, nos facultés d'apprentissage sont préservées !

100%

C'est la proportion de notre cerveau que nous utilisons au quotidien. Apprendre, c'est mieux utiliser tous nos réseaux de neurones déjà en activité !

« En situation d'erreur, le cerveau est très réceptif aux apprentissages. »

Docteure en neurosciences, **Marie Lacroix a cofondé l'agence de conseil en sciences cognitives COG'X.**
Elle répond à nos questions.



En quoi l'erreur peut-elle être un outil d'apprentissage ?

Marie Lacroix : Le plus simple est encore de prendre un exemple. Si je vous demande de dessiner de mémoire le logo de la marque Apple, à moins que vous ne soyez graphiste ou spécialiste des logos, vous allez certainement faire une ou des erreurs. Par souci d'économie, notre cerveau ne stocke que des représentations partielles. Ce que nous savons, c'est que nous connaissons ce logo. « L'effet testing » – soit le fait de se confronter à l'erreur – nous démontre que nous sommes dans une illusion de maîtrise, illusion qui amène « naturellement » à faire des erreurs. Mais en situation d'erreur, le cerveau est très réceptif, il est d'autant plus capable de recevoir des apprentissages. D'ailleurs, si on refait l'expérience d'ici à un an, il est vraisemblable que vous vous souviendrez parfaitement des lignes de la pomme.

Quelles pistes de réflexion proposez-vous lors de vos ateliers dans le monde professionnel ?

M. L. : L'erreur est une opportunité d'apprentissage puissante mais elle reste trop souvent stigmatisée. On peut pourtant envisager de distinguer les sources de l'erreur, de déconstruire les angoisses qui l'accompagnent. Également, observer l'erreur au sein du collectif : comment elle est vécue, quelle communication on en donne.

Parler de ses erreurs aurait un impact favorable ?

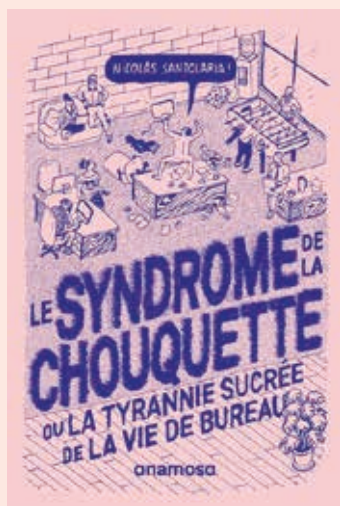
M. L. : Une étude a été réalisée aux États-Unis sur les pratiques des hôpitaux. Il en est ressorti que ce sont ceux qui travaillent le plus sur leurs erreurs qui sont les meilleurs. Pourquoi ? Parce qu'ils sont à l'écoute des retours de leurs pairs, qu'ils cherchent des solutions pour ne pas réitérer leurs erreurs. En France, particulièrement, l'idée d'une intelligence innée perdure. On perd de vue que notre cerveau est plastique, que nos réseaux de neurones peuvent être entraînés. Et que le facteur entraînement est plus déterminant dans la montée en compétence que le facteur inné. Être dans un état dynamique, c'est être persuadé qu'on peut progresser quel que soit le domaine. Cela nous permet de voir l'erreur comme une opportunité d'apprentissage plutôt que comme un jugement de valeur. ◆

Extraits du livre *Le Syndrome de la chouquette - ou la tyrannie sucrée de la vie de bureau* de Nicolas Santolaria.

PowerPoint m'a tuer

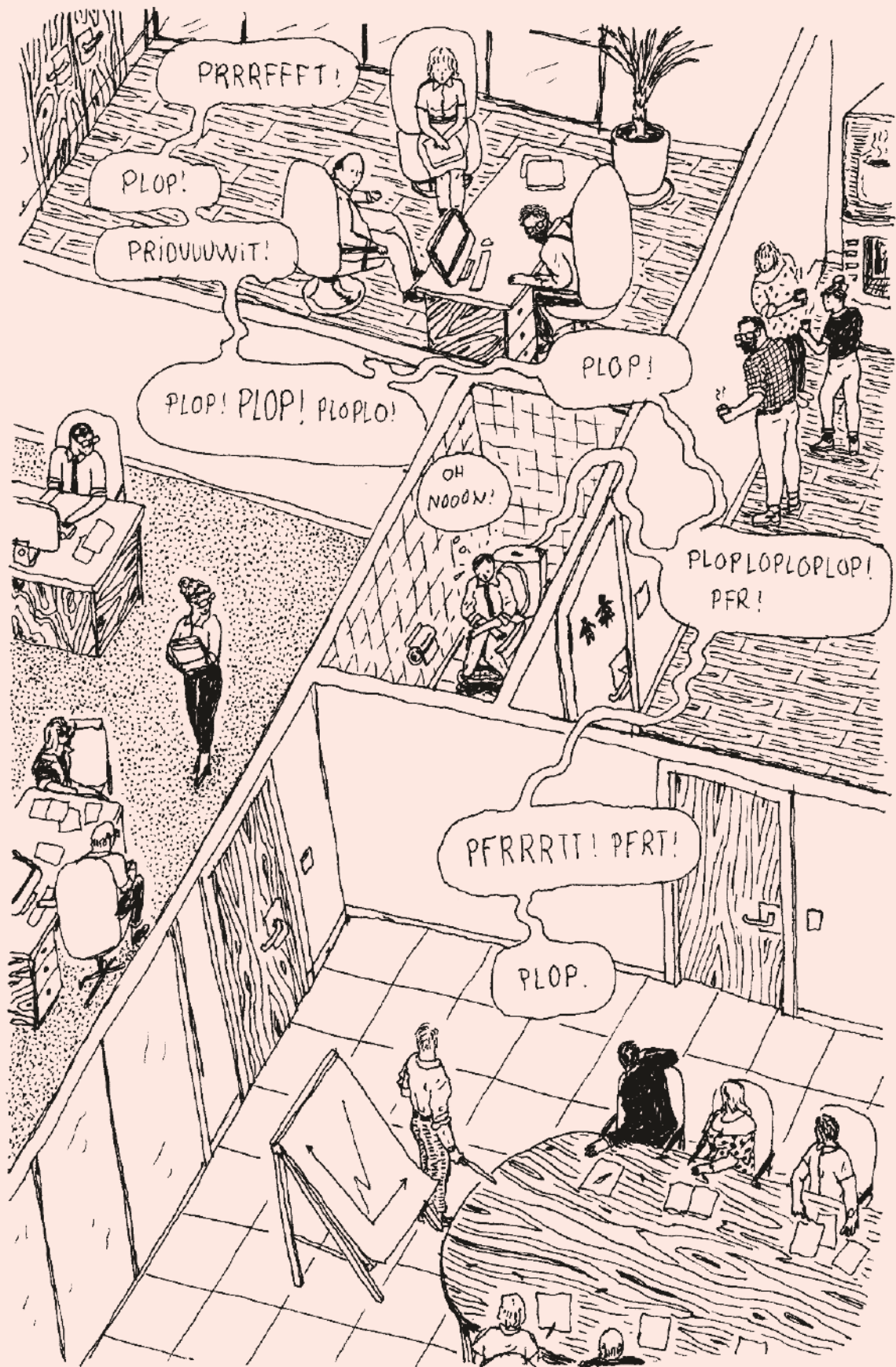
Si de nombreux salariés transpirent tant au moment d'effectuer leur première présentation PowerPoint, c'est qu'ils sont parfaitement conscients des risques inhérents à l'exercice. Censé magnifier les interventions orales en y adjoignant un dispositif de pyrotechnie visuelle, le logiciel édité par Microsoft est aussi à l'origine d'un syndrome de bureau fatal : la mort par PowerPoint. L'expression proviendrait d'un manifeste diffusé en 2007 sur SlideShare par le consultant Alexei Kapterev et intitulé *Death by PowerPoint (and how to fight it)*. Cette mort, qui est bien entendu symbolique, peut néanmoins avoir des répercussions dommageables sur la suite de votre carrière. Anéanti par le défilement hypnotique de vos « slides » surchargées, agressé par la récurrence de vos camemberts aux couleurs criardes, votre auditoire subit alors un processus de zombification massive, comme s'il venait d'être mordu par un figurant de la série « The Walking Dead ». L'auditoire oubliera alors totalement ce que vous étiez en train de dire (dommage, il s'agissait d'un discours galvanisant sur la nécessité d'installer une salle de sieste dans les locaux) et ne retiendra qu'une chose : votre incapacité congénitale à transmettre un message clair et inspirant.

Classée en tête dans la longue liste des tortures de bureau, « la mort par PowerPoint » a pour particularité notable d'être aussi lente que subite. Lente car, à cause d'un support visuel inadéquat, l'engluement du propos semblera durer des heures. Les nuques s'inclineront progressivement vers l'avant en un mouvement de démission vertébrale. Les mâchoires succomberont à l'apesanteur. Signes comateux d'autant plus outrageants pour le locuteur que PowerPoint offre justement tous les outils permettant de faire basculer la moindre de vos bafouilles dans le grand spectacle. Mais le fait que le salarié a entre les mains l'équivalent du département effets spéciaux de Lucas Film (et parfois même un pointeur laser lui donnant des airs de Jedi de l'open space) l'amène souvent à oublier l'essentiel, à savoir cette connexion émotionnelle qu'il est indispensable de créer avec l'auditoire. Plutôt que de susciter l'empathie, le naufragé de la « prez » (pour présentation) tentera alors d'objectiver son propos en abusant des « bullet points », ces petits points qui permettent de lister les idées. La démultiplication de ces puces donnera à l'auditoire le sentiment irritant non pas de voir se dessiner sur l'écran l'ossature d'une réflexion stratégique de portée quasi scientifique, mais plutôt de participer à un interminable test d'ophtalmologie. Dans son ouvrage *Slide:ology**, Nancy Duarte souligne d'ailleurs qu'une diapositive comptant plus de 75 mots devrait être imprimée et non diffusée à l'écran, car elle entre en compétition avec les propos de l'intervenant. Fin subite aussi car, terrassés d'ennui, vos collègues cataleptiques laisseront soudain s'abattre sur votre allocution, en même temps que leurs lourdes paupières, l'implacable couperet de la mort par PowerPoint.



Le Syndrome de la chouquette - ou la tyrannie sucrée de la vie de bureau de Nicolas Santolaria (auteur) et Matthieu Chiara (illustrateur) paru aux éditions Anamosa. 240 pages.

* *Slide:ology. The Art and Science of Creating Great Presentations*, Nancy Duarte, Sebastopol, O'Reilly, 2008.



Focus Stratégie

Il n'est point de vent favorable pour un navire sans cap

« Plus de Matmut », tel est l'intitulé du plan stratégique de la Matmut pour les années 2021-2023. Articulé autour de trois piliers, « Plus d'identité et de singularité », « Plus de développement de l'activité et d'ouverture » et « Plus d'évolution interne », ce plan a été communiqué aux collaborateurs le 4 mai 2020. Un plan stratégique ? Formidable ! Mais en fait, à quoi ça sert ?

« Faire un plan stratégique, suivre un plan stratégique, changer de plan stratégique... », on entend de plus en plus souvent ce type de formules, mais de quoi parle-t-on vraiment ?

Stéphane Muller : Un plan stratégique sert à fixer le cap et à définir les objectifs qu'une entreprise se donne pour renforcer ses positions, se développer et faire face au contexte et au marché sur lesquels elle intervient. Une entreprise élabore un nouveau plan stratégique quand de nouveaux objectifs majeurs apparaissent, que cela soit une volonté des instances dirigeantes ou sous la poussée d'un élément extérieur engendrant une mutation forte (comme un changement réglementaire ou une crise sanitaire). Cela implique donc d'avoir une connaissance forte des marchés sur lesquels on agit et/ou que l'on cible...

À vous entendre, on se dit que ne pas avoir de plan stratégique pourrait faire courir un risque à l'entreprise, est-ce exact ?

S. M. : « Il n'est point de vent favorable pour un navire sans cap », ont l'habitude de dire les marins. Pour une entreprise, c'est pareil, avancer sans cap ne mènerait nulle part. Une entreprise qui ne saurait pas où elle veut aller et qui n'aurait pas défini de stratégie pour atteindre son objectif serait non seulement dans l'incapacité de faire face aux éléments qu'elle devrait affronter, mais les subirait. On peut donc dire que l'absence de stratégie fait courir un grand risque à toute entreprise.

Stratégie, plan stratégique, comment ces deux principes s'articulent-ils ?

S. M. : Le plan stratégique, c'est une manière d'explicitier la stratégie qui est dans l'esprit des dirigeants et de donner les orientations adéquates pour que les équipes les transposent en actions opérationnelles. Dans certaines entreprises, notamment dans les PME, il arrive qu'une stratégie ne soit pas exprimée, qu'elle figure dans l'esprit du dirigeant qui sait très bien où il en est de sa clientèle, de son développement, de son marché... et là où il veut aller. Le plan stratégique est indispensable dès lors que la taille de l'entreprise croît.

Pour poursuivre avec la métaphore marine, je dirais que la stratégie, c'est le cap du navire. Et pour que le navire navigue sereinement et arrive à bon port, il faut que l'ensemble de l'équipage, à tous les postes, connaisse le plan stratégique, et que chacun comprenne à quel niveau il est concerné et comment il peut contribuer à sa mise en place et à sa réussite.



Un plan stratégique doit à la fois inspirer et mobiliser les énergies pour les mois et années à venir.

STÉPHANE MULLER

directeur général adjoint du Groupe
en charge du pilotage économique et financier
et de la coordination stratégique

Finally, there is a very strong correlation between strategic ideas and their operational deployment. But how can we be sure of the good effectiveness of a strategic plan?

S.M. : Il existe des outils à cet effet. Commençons par ceux qui permettent d'évaluer la performance économique et financière : la réussite de la stratégie se mesure d'abord dans les résultats annuels et le bilan de l'entreprise. Viennent ensuite les leviers de pilotage économique qu'on analyse plus fréquemment grâce à une batterie d'indicateurs. À la Matmut, c'est le cas à travers le suivi mensuel de la sinistralité (fréquences, coûts moyens...), du développement *via* les affaires nouvelles ou la collecte d'épargne et les résiliations. Tous ces indicateurs jalonnent le chemin et permettent de mesurer si l'entreprise suit son cap vers les objectifs du plan stratégique.

Il y a aussi des indicateurs plus qualitatifs et détachés de la performance financière. Celle-ci reste importante puisque le but d'une entreprise, et le but d'une mutuelle comme la Matmut, c'est de réaliser une performance économique pour avoir un développement durable au service de ses sociétaires et de ses salariés. Pour s'assu-

« Faire société :

le risque majeur de l'exclusion est que nous nous y habituions et que nous oublions le sens même du mot société, qui signifie alliance, coopération entre des compagnons unis par des relations d'interdépendance. Une société n'est autre qu'un patrimoine commun, composé de lieux d'éducation, de culture, de travail, dont nul n'a l'exclusivité. Chacun, par naissance, en est l'héritier – et les entreprises font naturellement partie de ce capital collectif –, car il est un principe intangible : ce qui fait la singularité d'une personne (son âge, son appartenance sociale, son handicap...) ne peut la priver du droit de jouir de l'ensemble des biens sociaux. »

CHARLES GARDOU

anthropologue, professeur à l'université Lumière Lyon 2 et auteur de nombreux ouvrages, dont *La Société inclusive, parlons-en !*



La stratégie, c'est une vision confrontée à une réalité.

rer un développement dans le long terme, nous avons des indicateurs extra-économiques et extra-financiers comme la notoriété, l'adhésion des collaborateurs à la stratégie du groupe et leur connaissance de cette stratégie, ou encore la qualité de service perçue par nos sociétaires... Tous ces indicateurs contribuent à mesurer la manière dont la Matmut se développe au plus près de ce qui a été fixé dans le plan stratégique.

Avoir un plan stratégique est donc fondamental, mais comment l'élabore-t-on ? Et qui intervient dans sa formulation ?

S. M. : La stratégie, c'est une vision qui est confrontée à une réalité. Pour que cette confrontation soit fructueuse, il faut tenir compte des contraintes techniques, des contraintes sociales, des attentes des sociétaires, de celle des clients... et associer tous les individus, c'est-à-dire tous

les collaborateurs de la Matmut. N'oublions pas que ce sont eux qui déploient la stratégie sur le terrain, qui en réalisent les actions concrètes, directement ou indirectement, auprès des sociétaires. L'élaboration d'un plan stratégique doit associer largement l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. « Plus de Matmut » est donc une œuvre collective. C'est le fruit de nos réflexions pour exploiter au mieux les éléments extérieurs en nous appuyant sur l'expérience et l'expertise de chaque collaborateur.

Quand on parle des éléments extérieurs, on pense à la concurrence, aux opportunités à saisir sur nos marchés, mais aussi à l'irruption du télétravail à grande échelle et à son impact sur la manière dont nous travaillons, à notre façon d'interagir avec de nouveaux outils tels que Zoom, aux raisons pour lesquelles on se rend tous les jours dans les locaux de la Matmut, aux nouvelles collaborations qu'on souhaite voir



Le point de vue du coach

PIERRE MIGNONI
manager Lou Rugby

Après avoir été joueur de rugby professionnel, Pierre Mignoni est devenu l'entraîneur de l'équipe de Toulon avant de rejoindre celle du Lyon olympique universitaire (LOU) en 2016. En Pro D2 à son arrivée, le LOU est depuis remonté dans le Top 14 et a été demi-finaliste du championnat de France à trois reprises.

Vous qui entraînez des hommes, comment fait-on équipe ?

Pouvoir compter sur l'autre, c'est la base d'une équipe. Pour que cela soit possible, il faut créer un lien entre chaque membre. Comment ? En élaborant des règles de fonctionnement qui permettent d'avoir un cadre sécurisant et de partager une même vision. Bien sûr, il arrive qu'un joueur « sorte du cadre ». Il me faut alors distinguer ce qui est non négociable de ce sur quoi je peux me montrer plus flexible. Par exemple, mon équipe se compose de joueurs français et de joueurs étrangers, il faut composer avec cette diversité-là et s'adapter, réajuster et rassurer si nécessaire.

Comment combiner les objectifs individuels propres à chaque joueur et l'objectif de l'équipe ?

J'ai l'habitude de dire que le cœur de l'équipe, c'est l'équipe, car l'un sans l'autre, on ne peut pas réussir. Les carrières individuelles sont importantes, mais ne doivent pas se réaliser au détriment de l'équipe. Si un joueur ne se sent pas suffisamment valorisé ou s'il y a une tension au sein de l'équipe, la plupart du temps, c'est lié à un problème d'incompréhension qui se résout par le dialogue.

Tous les sportifs sont confrontés à la défaite. Comment gérer ces moments-là ?

« Je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends », disait Nelson Mandela, c'est vrai. Pour progresser, il faut toujours être honnête avec soi, en cas de victoire comme en cas de défaite. En tant que manager sportif, on traverse de grands moments de doute. La clé, c'est de rester concentré sur la solution à mettre en place. C'est un métier qui apporte de grands bonheurs, à chaque victoire, bien sûr, mais aussi lorsqu'on est reconnu comme une personne juste ou qu'on voit son équipe prendre du plaisir à jouer.

émerger...

Nous avons, dans ce plan « Plus de Matmut », une volonté forte de coconstruire. Il faut savoir que la Matmut compte un haut niveau d'expertise technique sur ses métiers ; il était donc de notre devoir, et de notre intérêt, d'écouter de nombreux points de vue car, si la stratégie est exprimée par les dirigeants de l'entreprise, elle est aussi l'écho des remontées de terrain – c'est ce qu'on appelle l'intelligence de terrain !

Voilà qui semble nécessiter de savoir prendre de la hauteur tout en analysant le passé et en se projetant dans l'avenir...

S. M. : Dans une démarche stratégique, on doit savoir qui l'on est, d'où l'on vient, ce dont on est capable et ce qu'on veut obtenir, et bien connaître son environnement. Une stratégie qui ne respecterait pas l'ADN de l'entreprise serait

**La stratégie, c'est le cap du navire.
Et pour que le navire navigue sereinement
et arrive à bon port, il faut que l'ensemble
de l'équipage connaisse le plan stratégique,
et que chacun comprenne à quel niveau
il est concerné et comment il peut contribuer
à sa mise en place et à sa réussite.**

Leitmotiv d'aventurier

MATTHIEU TORDEUR

aventurier et conférencier membre
de la Société des explorateurs français

« Avancer dans la bonne direction »

Curieusement, après avoir parcouru l'Antarctique à ski pendant plusieurs semaines, j'ai décidé de continuer sans consulter ma boussole. À la place, j'ai préféré me repérer grâce à la position du soleil – quand il était dans mon dos, je savais qu'il était midi, lorsqu'il projetait mon ombre à gauche, il était 17 heures – et au vent – à la façon dont la neige recouvrait les skis, je savais dans quelle direction il soufflait. Face à l'adversité et à la contrainte, m'appuyer sur les éléments extérieurs m'a permis de cheminer en me sentant mieux intégré à mon environnement et d'apprécier encore plus l'expérience."



© Matthieu Tordeur

vouée à l'échec. L'examen lucide du passé, de nos forces et de nos points d'attention est un élément fondamental car il permet d'éclairer la faisabilité. Bien entendu, il reste une grande liberté pour définir la façon dont on se projette dans l'avenir et ce futur que l'on souhaite pour la Matmut, mais ce lien entre le passé et le futur est particulièrement important pour être inspirant et crédible. Une fois cette vision du futur définie, il convient de la transposer en actions concrètes pour construire le plan stratégique, brique après brique.

L'élaboration d'un plan stratégique est donc un travail de longue haleine...

S. M. : Oui, cela nécessite six à neuf mois. Pourquoi ? Parce qu'on commence par tirer les premiers bilans d'un plan précédent qui est en voie d'achèvement, qu'on en mesure les succès et les écarts par rapport aux objectifs fixés, puis qu'on intègre de nouveaux éléments et de nouveaux objectifs au nouveau contexte. Un plan stratégique, c'est la recherche d'une trajectoire crédible de développement qui repose sur la vision des dirigeants alimentée par l'ensemble de l'entreprise, sur l'analyse du besoin d'investissement et d'accompagnement des collaborateurs pour mettre en œuvre cette vision, et sur la mobilisation de tous pour la réaliser. Un plan stratégique doit donc pouvoir mobiliser les énergies pour les mois et années à venir.

« Plus de Matmut », c'est le nom du plan stratégique pour les années 2021-2023. Quelle histoire raconte ce nom et comment a-t-il été choisi ?

S. M. : Ce nom raconte l'histoire des deux plans stratégiques précédents dans lesquels nous

avons défini des ambitions fortes en matière de développement. C'était « Ambition 2016-2018 », puis « Ambition 2018 2020 », qui avait été prolongé *via* « Ambitions Plus ». La réussite de ces plans a reposé sur les investissements individuels et collectifs de tous les collaborateurs. On voulait poursuivre dans la même dynamique.

« Plus de Matmut » peut donc se comprendre de deux façons. D'abord, dans le sens de prendre soin de nous-mêmes en répondant à la question : qu'est-ce que chaque Matmutienne et chaque Matmutien aura en plus en venant à la Matmut tous les matins ? Ensuite, « Plus de Matmut » parce que le Groupe est solide et joue un rôle de plus en plus important dans l'écosystème assurantiel français ; son empreinte sera donc PLUS forte à l'issue de ce plan en termes d'image, de notoriété et services rendus à ses sociétaires.

Le plan porte sur la période 2021-2023. Pourquoi ce laps de temps-là ?

S. M. : Inscrire un plan stratégique dans une période définie – en général, c'est entre deux et cinq ans – permet d'avoir un cap à long terme mais de le traduire en actions concrètes et immédiates dont on va pouvoir suivre la réalisation mois après mois. Hors de question de dire aux collaborateurs : « Voici notre objectif général, reparlons-en dans trois ans. » Il faut procéder par étapes et assurer un suivi régulier du début à la fin du plan stratégique. Un plan, c'est une vision transposable en projets, en actions concrètes qui se voient au quotidien.

Cela veut-il dire que « Plus de Matmut » va impacter le quotidien des collaborateurs ? Comment ? Et seront-ils tous concernés ?

S. M. : Très concrètement, la mission première c'est le service aux sociétaires. Ce plan va être porteur de nouveaux produits, de nouveaux services pour nos sociétaires qu'il faudra déployer. C'est le sens de notre volonté de couvrir tous les besoins assurantiels de nos sociétaires particuliers et professionnels. Ce plan renferme aussi une autre évolution : la réécriture de notre système d'information. Ce sont des budgets importants, de l'ordre d'une centaine de millions d'euros par an, investis par la Matmut pour améliorer la manière dont nous travaillons. Le second volet

est tout aussi important, il concerne la symétrie des attentions, et donc le « confort » des salariés. Avec la « maison Matmut », nos locaux de travail sont concernés : la rénovation des conditions matérielles de travail nous est apparue indispensable. Si tous les collaborateurs sont désormais équipés d'ordinateurs portables et peuvent télétravailler, il nous faut redéfinir le sens du travail dans nos espaces, que ce soient des agences, des plateformes en région ou au siège. La réflexion sur l'organisation du travail et l'agencement des espaces de chaque service sont donc au cœur de nos préoccupations.

Donc pas de cap sans plan stratégique, et pas de navire sans équipage...

S. M. : Effectivement, la mise en œuvre de la stratégie est l'affaire de tous et chacun y contribue. Quand on sert un sociétaire, quand on améliore une méthode de travail, quand on déploie une nouvelle offre de services, quand on produit un résultat comptable avec un nouvel outil, quand on communique sur la Matmut et au sein de la Matmut, quand on évalue des provisions ou gère les actifs... on n'en a peut-être pas conscience, mais on contribue à ce qu'il y ait « Plus de Matmut ». ◆

TRANSMISSION

Un rendez-vous gagnant

Le monde change, évolue. En permanence. Avec lui, les femmes et les hommes, mais aussi les savoirs, les métiers, les méthodes.

Quoi de plus valorisant pour un sachant – un artisan, un professeur, un professionnel – que de transmettre à un autre son savoir afin que son expérience ne se perde pas ? Peu de choses sans doute si cette transmission s'accompagne d'un échange : l'apprenant apporte aussi à son mentor une nouvelle vision, sa vision, sur le métier, le marché, l'évolution des modes de consommation et de communication... Alors, de cette relation à double sens naît l'essence même de ce que doit apporter la formation continue tout au long de la vie ! Et chacun fait évoluer l'autre. Si l'apprenant ne transmet pas lui aussi ou si le sachant n'apprend rien de nouveau, le rendez-vous est manqué. Une démarche pas toujours simple à mettre en pratique, mais qui apporte beaucoup lorsqu'elle se concrétise. Rencontres et témoignages.



Matmut, lieu des savoirs

À la Matmut comme ailleurs, la crise du Covid a accéléré la digitalisation de l'offre de formation. Pourtant, la véritable révolution est ailleurs, moins visible, mais plus profonde. Plus que les outils, ce sont les façons de transmettre qui ont changé. Avec plus de 20 ans d'expertise, **Clémence Delpeuch, responsable de la formation à la Matmut,** nous accompagne dans l'analyse des métamorphoses de la pédagogie.

En 1957, Albert Camus reçoit le prix Nobel de littérature. Il destine ses premiers mots à sa mère et à Louis Germain qui fut son instituteur à Alger : « Sans votre enseignement et votre exemple, rien de tout cela ne serait arrivé [...] vos efforts, votre travail, et le cœur généreux que vous y mettiez sont toujours vivants. » L'écrivain soulignait déjà que l'enseignant n'est pas uniquement un sachant qui transmettrait des objets de savoir bien circonscrits. Une lecture que confirme Clémence Delpeuch : « Les professeurs qui nous ont marqués, ce sont ceux qui nous ont interpellés, qui ont donné du sens, qui ont su nous mettre en mouvement. » Plus que des connaissances, c'est un rapport au savoir, une curiosité pour l'inconnu qui définissent tout processus de transmission.

Mais alors, quel statut accorder aux expertises ? Seraient-elles secondaires, voire anecdotiques ? Ce serait manquer « l'enseignement » auquel rend hommage Camus. Comme la langue française repose sur l'orthographe ou les mathématiques sur des théorèmes, une entreprise s'or-

ganise autour de process, de techniques et de logiques dont il faut avoir la maîtrise. « Les formations que nous construisons visent toujours à l'excellence technique, mais elles intègrent de plus en plus l'excellence pédagogique », souligne Clémence Delpeuch. Depuis les années 2000, les progrès de l'imagerie médicale ont apporté une validation scientifique à ce qui n'était qu'une intuition sensible. Seules une relation et une émotion positive activent le cerveau, explique le neuropsychiatre Boris Cyrulnik pour qui « il n'y a d'intelligence qu'éveillée ».

L'implication et l'immersion comme levier de la formation

Privilégier le rapport au savoir, c'est aussi prendre du recul par rapport aux outils. « La crise nous a effectivement challengés. On lui doit le déploiement du *e-learning* et, en ce qui nous concerne, une nouvelle plateforme pour proposer une expérience plus adaptée aux collaborateurs. Mais le travail de fond doit concerner la façon de transmettre. En la matière, les outils peuvent soutenir le changement mais en aucun cas le définir. » Plus qu'une fin, la technologie est un moyen dont l'usage peut étayer une approche pédagogique souvent défendue mais rarement appliquée.

Si l'enseignement se fait à partir d'un programme, la formation répond à un besoin et vise moins à l'assimilation d'un savoir qu'à l'acquisition d'une compétence.



Les pédagogies traditionnelles sont quasiment des aberrations lorsque l'on découvre les limites des capacités d'attention et de mémorisation du cerveau humain.

Les neurosciences plaident également pour cette approche qui mobilise et engage le formateur et ses apprenants. « Les pédagogies traditionnelles sont quasiment des aberrations lorsque l'on découvre les limites des capacités d'attention et de mémorisation du cerveau humain. Elles reviennent à faire entrer le contenu d'un camion dans une boîte à chaussures ! » À la Matmut, toute l'équipe qui construit les formations a été formée à la neuropédagogie. Si la discipline souligne les limites du cerveau humain, elle invite aussi les formateurs à ne pas perdre espoir. Chaque apprenant dispose en effet de fonctions cognitives qui peuvent être activées par de multiples leviers. Parmi ces méthodes actives qui favorisent l'intégration des connaissances, Clémence Delpeuch cite « la mobilisation des cinq sens, l'appel aux émotions, les exercices collaboratifs, le *storytelling*, les mises en situation ». La tech a retenu la leçon et parie moins sur une énième version de PowerPoint que sur des expériences de réalité virtuelle pour dessiner le futur de la formation.

De la transmission d'un savoir à l'acquisition d'une compétence

Les collaborateurs ne sont pas des apprenants comme les autres puisqu'ils entrent en formation avec un savoir et une expertise reconnue. Ce modèle du cercle s'avère particulièrement pertinent puisque chaque partie prenante y joue un rôle. « On pense immédiatement aux collaborateurs expérimentés qui ont une connaissance approfondie de l'entreprise. Mais même un débutant, par le regard neuf qu'il porte sur un

process ou par l'intuition qu'il a des attentes de sa génération, a quelque chose à apporter », précise Clémence Delpeuch.

Si l'enseignement se fait à partir d'un programme, la formation répond au besoin d'acquisition d'une compétence. Sa légitimité repose sur sa capacité à accompagner ou à anticiper les évolutions du monde de l'entreprise.

« Ce sont deux univers qui s'interpénètrent, l'horizontalité encouragée dans la formation est similaire à l'évolution de la culture managériale qui tend à plus de collaboration et moins de segmentation ». Le contenu même des formations s'adapte. « Dans un monde qui bouge, il faut être curieux, agile, force de proposition. La formation doit aussi développer ces *soft skills*, encourager la prise d'initiative, la capacité à s'adapter ».

In fine, ce sont les contours de la formation qui changent. « Nous tendons vers une approche systémique. La formation ne se limite plus à un temps, un lieu, un sujet, mais sort des murs. La profusion des nouveaux outils encourage ce décroisement. »

Plus transverse, la formation n'est plus un temps séparé, une parenthèse, mais infuse par des biais multiples et divers. « J'apprends de mes échanges informels, de mes lectures, de mes erreurs ; tous ces moments doivent être mis en relation. La formation peut aussi être pensée comme un temps de rencontre où des métiers partagent leurs problématiques, où se crée une communauté d'apprenants. »

Dans cette agora, le formateur fait le lien, donne la parole, organise le partage. Plus que des savoirs, c'est une culture qui se partage et se renforce. ◆

« À LA MATMUT,
ON
APPREND
À TOUS
LES
ÂGES ! »

L'apprenant

Roselyn



En alternance depuis un an au sein de la DGA OSII*, à Rouen, Roselyn Solomey travaille au pilotage des processus.

Sa particularité ? Avoir fait le choix courageux de reprendre des études à 39 ans. Preuve vivante qu'il n'y a pas d'âge pour apprendre à la Matmut, l'alternant fait également profiter son service de son expérience professionnelle.

** Direction générale adjointe organisation systèmes d'information et innovation.*

T

out commence le 1^{er} septembre 2020. Roselyn pousse les portes du siège de la Matmut à Rouen. Cette expérience physique du bureau sera de courte durée. Il a, en effet, très vite subi le deuxième confinement qui a quelque peu chamboulé son intégration au sein de la DGA OSII, sans toutefois altérer ses apprentissages. Roselyn Solomey est en reconversion professionnelle. « Je suis en alternance dans le cadre d'un M2 en management et stratégie financière. Avant cela, j'ai fait une formation qualifiante en gestion des processus et travaillé dans un groupe de logistique », détaille-t-il. À ceux qui s'étonneraient que l'on puisse être alternant à presque 40 ans, Roselyn oppose le fait que « [s]on âge n'a jamais été un sujet car la formation tout au long de la vie professionnelle est une réalité à la Matmut ».

« Une équipe soudée »

Arrivé à la DGA OSII « dans une position d'apprenant », Roselyn contribue à développer la mise en place de processus transversaux, destinés à décroïsonner les interactions dans l'entreprise. « J'avais la théorie mais pas la pratique. J'ai découvert une équipe accueillante, soudée, très à l'écoute, qui propose un véritable accompagnement. Ma tutrice, Erika Soichet, et Chrystelle Coutenay, responsable de l'équipe pilotage des processus à la DGA OSII, NDLR, m'apprennent chaque jour à convaincre, échanger avec les équipes. Car, pour réussir la conduite du changement, il faut y aller à petits pas mais en profondeur. » Et Roselyn de souligner : « Elles ont également été très bienveillantes, en me proposant par exemple de revenir travailler sur site pour me permettre de créer du lien avec mes collègues. » Collaborateur à part entière d'une équipe « très ouverte d'esprit », l'alternant apporte à ses collègues ses connaissances sur les outils, de la documentation et un point de vue extérieur sur leurs pratiques qui peuvent les inciter à se remettre en cause afin de gagner en efficacité. Car, à la Matmut, rien n'est figé. Chaque collaborateur, quel que soit son statut, contribue à son échelle au succès de l'entreprise.

La tutrice

Erika



Erika Soichet, 35 ans, chargée d'études en amélioration continue au pilotage des processus (au sein de la DGA OSII), est la tutrice de Roselyn.

Avec sa responsable d'équipe, Chrystelle Coutenay, elle estime que le fait d'intégrer des alternants dans un service est source d'enrichissement pour tous. « On se rend utile dans quelque chose de plus grand que son simple job. »

« Tutorer, c'est apprendre à donner et à recevoir ! »

Depuis un an, Erika Soichet travaille au quotidien avec Roselyn Solomey, son alternant qui, une fois n'est pas coutume, est plus âgé qu'elle.

« L'âge de l'alternant importe peu. J'avais tutoré Romain l'année dernière. Il avait 25 ans et, déjà, il nous avait apporté son expérience du secteur industriel, un regard neuf sur nos façons de travailler, son expertise en matière de réseaux sociaux, etc. Avec Roselyn, on est toujours dans le partage de savoirs, de compétences. On l'aide à se reconverter professionnellement au lieu d'accompagner son insertion sur le marché du travail. Tutorer un alternant permet de créer un vrai lien, de partager notre culture d'entreprise, nos valeurs... On s'adapte à la personnalité de chacun et on s'enrichit dans cette posture de tuteur. »

Au sein de la DGA OSII, Chrystelle Coutenay, responsable de l'équipe pilotage des processus, incite ses collaborateurs à tutorer des alternants car « ça fait pétiller une équipe. Le lien créé vous apprend en termes de management. Un alternant est un collaborateur à part entière avec des attentes, des besoins, auxquels vous devez répondre. Cela vous fait évoluer en tant que manager ».

Adaptation, écoute, transmission de valeurs, approche pédagogique sont les maîtres mots des deux femmes qui assument une posture bienveillante à l'égard de leurs alternants.

« On se soucie de leur bien-être, au travail certes, mais également en dehors. Nous savions que Roselyn était déraciné et dans la mesure où il est arrivé juste avant le second confinement, ce n'était pas évident pour lui de se créer un réseau. On a veillé à ce qu'il puisse revenir travailler sur site pour maintenir un lien social. Il va mieux, il a du caractère et sait ce qu'il veut. Et si nous ne sommes pas toujours d'accord, on débat et c'est ainsi qu'on apprend mutuellement. Son avis compte. »

Chrystelle Coutenay et Erika Soichet aiment maintenir le contact avec leurs alternants, même lorsqu'ils ont quitté la Matmut. Ainsi, elles ont assisté avec émotion à la soutenance de thèse de Romain qui « a été embauché par une mutuelle de santé où il est en charge de l'amélioration continue, alors qu'en démarrant son alternance chez nous, il nous disait vouloir retourner dans le secteur industriel, plus concret selon lui. On continue à suivre sa trajectoire, on maintient le contact ». L'humain avant tout, toujours. ◆

L'ART,

et si nous y avions
tous accès ?



Jean Pous - La Dame à la coiffe,
circa 1965. Galet. 26 x 15 cm.

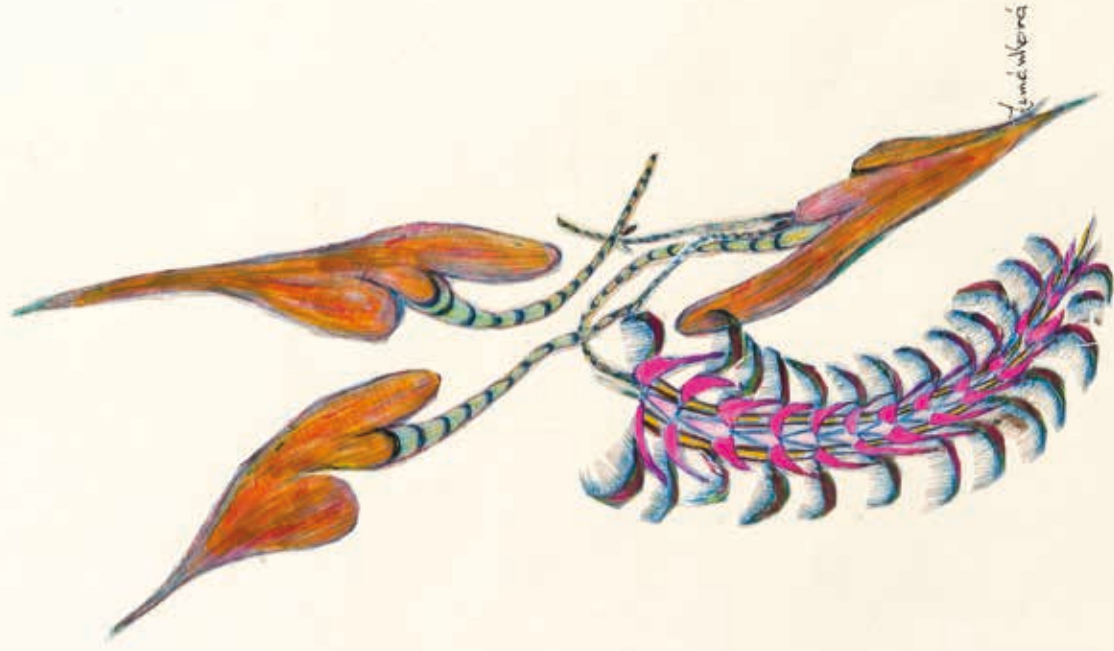
Combattre l'exclusion au quotidien est l'un des rôles des mutuelles. Mais, on le sait moins, cette lutte s'attache également aux freins potentiels à l'accès à l'art, sous toutes ses formes. Parce que l'art pour tous, c'est possible.

Analyse.

La pandémie a montré combien les Français étaient frustrés de ne plus pouvoir profiter des grands écrans, et aussi, de façon plus inattendue, de ne plus être à même d'arpenter les allées des musées. Une exclusion forcée, mais heureusement temporaire. Or, cette situation est bien connue de toute une frange de la population qui n'a pas accès à toutes ou certaines formes d'art. Les freins sont d'ailleurs plus nombreux qu'on ne l'imagine. En effet, si les offres à destination des personnes en situation de handicap sont désormais plus nombreuses – et encore faut-il qu'elles soient de qualité –, qu'en est-il des publics en difficulté, des familles avec de jeunes enfants, de nos aînés en Ehpad, des malades, des personnes incarcérées ou même des grands ados ? Car qui dit accès à l'art pour tous, dit levée des freins culturels, sociaux, médicaux, territoriaux.

Aller vers l'autre

L'art, sous toutes ses formes, doit ainsi aller à la rencontre de ses publics quand ceux-ci ne peuvent pas se déplacer. Ou prévoir des activités pour des âges différents. Prenons l'exemple des adolescents : si, jusqu'à environ 12 ans, ils sont mis en présence de la culture *via* l'école, que se passe-t-il après ? Or, souvent, un jeune qui n'est plus en contact avec la culture va en perdre l'envie... et ne pourra ou ne saura pas en parler à ses enfants plus tard. De même, une famille avec de jeunes enfants a du mal à aller au musée ou à l'opéra. Il existe pourtant parfois des ateliers dédiés aux jeunes publics. Alors, pourquoi ne pas trouver des solutions pour chacun ? De même, que proposer aux personnes qui ne « pensent » même pas spontanément à l'art comme à une activité ?





2



3



4

1. Anna Zemánková – Sans titre, circa 1970. Encre et satin découpé sur papier. 45,1 x 31,1 cm.
2. Sébastien Proust – Le Toqué, 2015. Acrylique sur papier, 42 x 30 cm.
3. Yaniv Janson – View to jail, 2016. Acrylique sur toile. 76 x 76 cm.
4. Sébastien Proust – Primis, 2014. Acrylique sur papier, 42x30cm.

Un mécénat actif

Toutes ces questions, la Matmut se les pose depuis une quinzaine d'années déjà. Les expériences de soutien à l'art sont d'ailleurs nombreuses. Le Centre d'art contemporain de la Matmut – Daniel Havis* n'est que la partie émergée d'un iceberg appelé Matmut pour les Arts**. Depuis trois ans, la démarche de lutte contre l'exclusion des publics a clairement développé un programme et a lancé des partenariats et des initiatives de mécénat comme lorsqu'elle a aidé – avec la MGEN et Inter Invest – à la constitution du fonds de dotation Art sans exclusion. Créé en 2017, ce dernier possède désormais une centaine d'œuvres artistiques (peintures, dessins, installations...) d'art brut et d'art actuel, réalisées par des artistes en situation de handicap ou d'exclusion sociale soutenus par EgArt. « Nous cherchons à la fois à les faire reconnaître tout en nous ouvrant au plus grand nombre, résume Fabrice Henry, président du fonds. Nous exposons ainsi dans des centres médicaux comme dans des lieux culturels qui nous accueillent. Toujours gratuitement. Et nous avons mis au point des cimaises adaptées qui proposent un accès facilité à tous les publics ainsi que, depuis cet été, une galerie virtuelle en ligne. La culture peut être un vecteur extraordinaire d'égalité entre les individus. C'est d'ailleurs pour cela que nous nous sommes tournés vers les mutuelles à la création du fonds, car elles défendent des valeurs qui sont aussi les nôtres : le respect de l'individu, son accompagnement, la solidarité. C'est aussi une certaine vision de l'humanisme. » L'accès de tous à l'art est envisageable même si cela semble un projet de longue haleine. Reste à multiplier les expériences et à accueillir les publics dans leurs diversités.

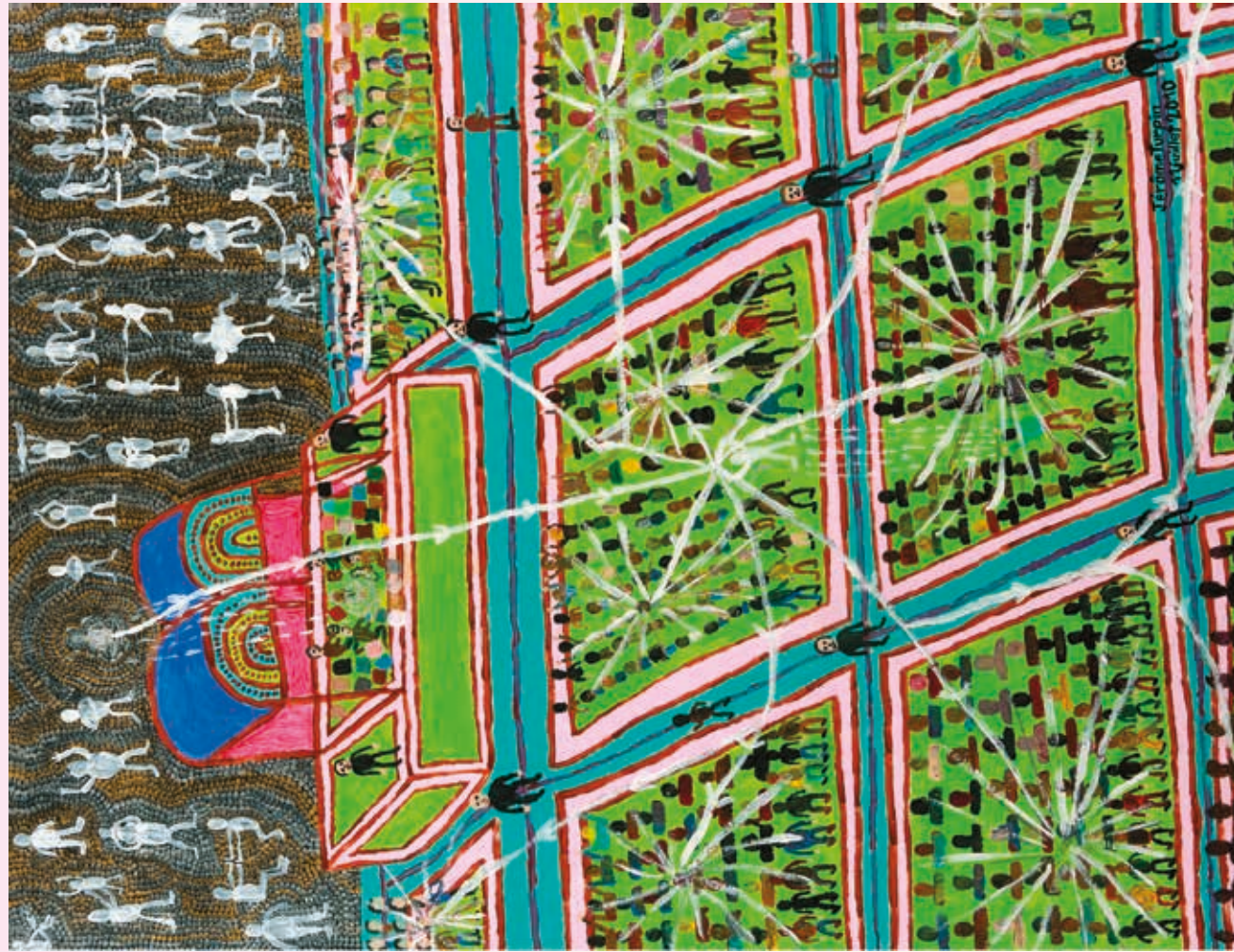
* www.matmutpourlesarts.fr/centre-art-contemporain

** www.matmutpourlesarts.fr

1. Jérôme Turpin – Le Darshan avec Amma et Jérôme, 2010. Acrylique sur toile. 90 x 70 cm.

2. Gaël Dufrène – 29 bis 231 H, 2013. Crayon de couleur sur papier. 91,4 x 50,5 cm.

3. Janko Donsic – Sans titre, sans date. Crayon BIC sur carton. 39,5 x 42,5 cm.



1



Un podcast
qui recrée du lien

Vlan

de Grégory Pouy

Comment prendre une bonne décision ? Que peut-on apprendre des autres ? Comment déconstruire notre croyance en la société ? Ce sont autant de sujets qui invitent à repenser le lien à soi, aux autres, à la nature qui sont décortiqués dans le podcast Vlan. Vlan c'est une heure de discussion passionnée et passionnante avec des invités variés (journaliste, artiste, philosophe, chercheur, entrepreneur) pour poursuivre la réflexion autour du lien social.

—
<https://www.gregorypouy.fr/podcast-1>



Tiens, il revient
Charles Pépin

**« Le confinement
m'a confirmé
dans ma thèse :
on ne se rencontre
pas assez »
(France Inter)**

Et si la clé de la rencontre de l'autre venait avant tout d'une prise de risque pour soi ? *La Rencontre, une philosophie*, c'est le dernier livre de Charles Pépin, philosophe de son état, qui s'adresse à un large public. Pour le lire ou l'écouter, pas besoin d'être initié. Laissez-vous porter. Le mouvement de la rencontre, c'est beau non ? Et c'est tout le propos de cette interview que nous vous invitons à voir ou à revoir, et qui sait ce qu'il adviendra de cette nouvelle découverte...

—
<https://www.youtube.com/watch?v=YPMnJOXhVvc>



Un podcast pour
explorer la question
du télétravail

LSD

documentaire
(France Culture)

Y a-t-il un « monde d'après » pour les entreprises ? C'est la question à laquelle se frotte l'émission LSD documentaire en 4 épisodes de 55 minutes qui nous donnent un aperçu de la « vie d'après », celle qui a été bouleversée par la crise du Covid. Rendez-vous directement à l'épisode 3 qui revient sur le télétravail. Souffrance pour les uns, révélation pour les autres, sociologues, psychologues et syndicalistes décryptent les enjeux de ce nouveau modèle de travail.

—
<https://www.franceculture.fr/emissions/lsd-la-serie-documentaire/les-entreprises-apres-le-covid-34-teletravail-eldorado-du-monde-dapres>



La série pour pleurer de rire au boulot

The Office (US)

Un open space, des personnages hilarants et des situations qui vous rappelleront à coup sûr des scènes déjà vécues, c'est le décor de la série désormais culte, *The Office*. Adaptation américaine à succès, *The Office* raconte le quotidien d'employés de bureau de la filiale fictive de la Dunder Mifflin Paper Company en Pennsylvanie. Mention spéciale à Steve Carell dont les memes sur Internet ne sont plus à présenter !



Matmut