



Octave

LA REVUE QUI PENSE AUTREMENT
TOME 2 – SEPTEMBRE 2022

SENS AU TRAVAIL

Le bingo des préjugés :
les idées reçues revues
et corrigées

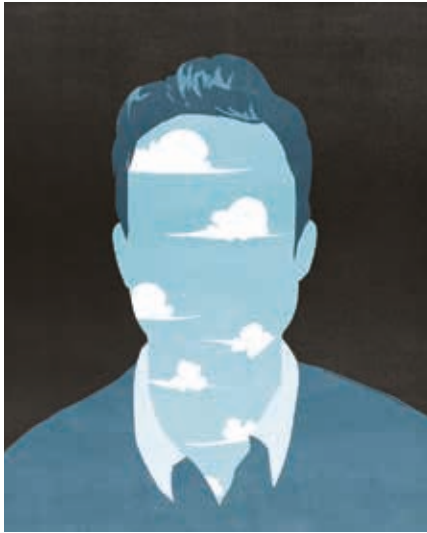
PROMESSE

La mutualité
à bon esprit

ENGAGEMENT

La RSE est-elle l'affaire
de tous ?

Avant-propos



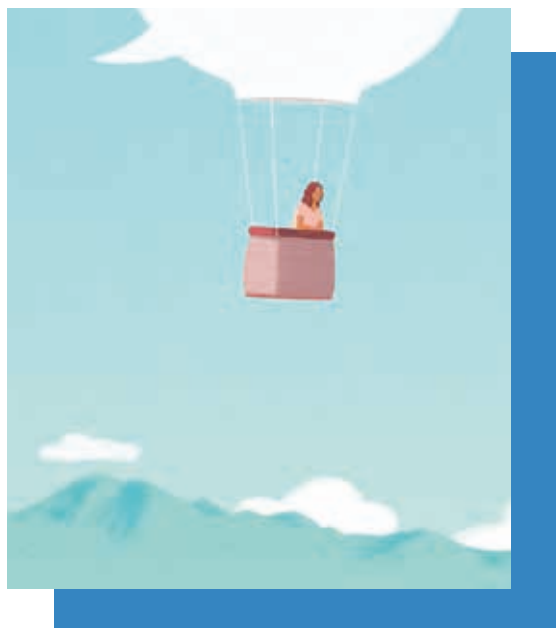
Lors de mon premier numéro, j'espère vous avoir surpris, peut-être conquis... Je reviens avec ce tome 2 et j'en suis ravi ! Ravi de l'accueil que vous m'avez réservé et des témoignages que vous m'avez adressés. Fier également du prix reçu lors des TOP COM 2022* pour récompenser mon style, ma curiosité et le regard que je porte sur notre environnement.

Je vous invite à penser une nouvelle fois autrement. Participer à créer du lien, enrichir notre culture commune d'expériences et de regards internes comme externes, c'est là mon objectif.

J'espère que cette seconde édition générera à son tour réactions, réflexions, discussions. Merci à vous toutes et tous qui avez de nouveau inspiré et contribué à écrire ces pages.

Octave

*TOP COM : les trophées décernés aux meilleures opérations de communication de l'année, dans une trentaine de catégories, par un jury de professionnels en poste dans les services marketing, communication et RH et par des experts.



Tribune..... 06

« Ôde au changement »

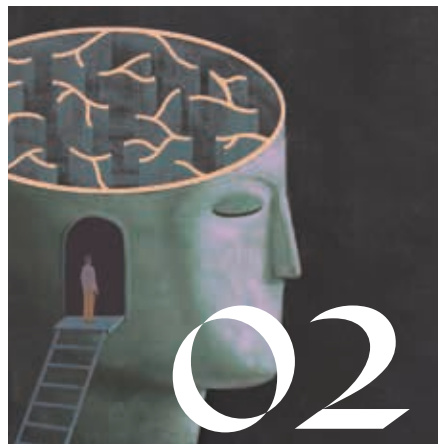
de Pierre-Marie Lledo



La promesse mutualiste..... 10

La mutualité a bon esprit,
avec Charlotte Siney-Lange..... 12

L'empathie en témoignages :
vos belles histoires..... 15



Le sens au travail..... 18

Créer les conditions du surgissement..... 20

Le bingo des préjugés :
les idées reçues revues et corrigées..... 24



Vers une évolution du bien-être ?..... 30

Notre espace de travail,
un territoire en mouvement,
avec Elisabeth Pélegrin-Genel..... 32

Et si on se rabibochait avec le bruit ? 33

« Faire évoluer l'aménagement au plus près
des besoins des collaborateurs »
Conversation avec Geoffrey Vanoost
et Cyril Simonot..... 34

Mieux travailler collectivement..... 37

À vous de jouer !..... 39



RSE, vous avez dit RSE ? Comme c'est bizarre... 41

« Pas de passager sur le vaisseau Terre, nous sommes tous membres de l'équipage. »
Interview d'Emmanuel Petit..... 42

« Les engagements n'engagent que ceux qui y croient. »,
le point de vue de Michel Capron 46

RSE. Trois petites lettres
qui disent beaucoup..... 48



Il était une fois la marque 51

« La marque est l'ambassadrice de la culture interne. »
avec Jérôme Lhermernier..... 52

Golden Circle : quand la communication est affaire de « bon » sens
Démonstration par Simon Sinek..... 53

À picorer 54



Ôde

au changement

La tribune de Pierre-Marie Lledo



Pierre-Marie Lledo

est neurobiologiste.
Directeur de recherche
au CNRS (Gènes,
synapses et cognition),
Directeur de recherche
à l'Institut Pasteur
(unité Perception
et Mémoire) et membre
d'Honneur du Collectif
Performance Inclusive.

Quand on observe le cerveau en fonctionnement, on constate qu'il est particulièrement à l'aise dans les routines, dans ce qu'il connaît, dans ses certitudes. Aussi passe-t-il son temps à opérer des simplifications face à une situation complexe où l'inconnu est maître. Face à une avalanche d'informations – plus d'une centaine de caractéristiques pertinentes liées à un visage par exemple – notre cerveau fait le tri et ne retient que quelques données par souci de simplification.

Malgré cette appétence pour les habitudes et les certitudes, notre cerveau se nourrit du changement. Se nourrit de l'incertitude. C'est là l'essence même de l'humain. Il faut bien avoir conscience que nous vivons sur des petits îlots de certitudes, mais que l'ensemble de l'archipel est situé dans un vaste océan d'incertitudes. La plupart des chemins sont des chemins d'incertitude que l'on n'emprunte jamais seul, mais à plusieurs. Les plus grandes formes d'intelligence étant collectives. L'Homme de Néandertal n'a pas su jouer ce jeu et s'est

éteint par l'hubris de sa force quand Homo sapiens, conscient de ses faiblesses, s'est appuyé sur cette intelligence collective pour coloniser la Terre, puis la lune, et bientôt Mars !

Lorsque nous sommes confrontés au changement, à l'incertitude, des mécanismes de récompense, tel que le plaisir de la nouveauté, se mettent en route. Autrement dit, nous avons besoin d'explorer pour progresser et apprendre, parce que cela produit du plaisir. Cependant, sans désir, nous sombrons dans le pessimisme et tout changement peut être perçu comme une menace car le quotidien connaît son lot de misères et de frustrations ! Et quand le désir disparaît, il faut se fixer de nouveaux objectifs, faire des projections pour configurer un futur souhaitable. Cela permet de faire jaillir la sérotonine du cerveau. Ce neurotransmetteur, appelé dans le langage commun « hormone du bonheur », régule nos humeurs. Plus le changement est fort, plus les forces mentales mobilisées sont puissantes, d'où un surcroît de créativité face à des contraintes fortes.

Alors, comment faire face à l'incertitude et l'accepter comme composante importante de l'humain ?



Le meilleur remède, assurément, c'est la confiance qui nous permet d'amortir le poids du hasard ou de la contingence.

Mais la confiance n'est pas monolithique. Il existe trois niveaux de confiance : la confiance en soi, la confiance dans les autres, et la confiance dans le monde. Sachant que la première ne s'acquiert qu'à travers les deux autres. Rappelons ici que la confiance en soi est avant tout un don que l'on reçoit des autres. Elle nous parvient par la bienveillance d'autrui. Il n'y a pas de gêne de la confiance en soi, on la reçoit des autres par leurs soins. Je me souviens de ce que me racontait un jour un guide de montagne. Dans une cordée, par mauvais temps, alors que tout le monde a les capacités physiques suffisantes pour arriver au sommet, un alpiniste se trouve tout à coup tétanisé, incapable de mettre un pied devant l'autre. Que fait alors le guide qui s'aperçoit que la cordée est en danger ? Il demande précisément à ce dernier de se mettre premier de cordée. Il s'était rendu compte que l'alpiniste était tétanisé parce que sa confiance en lui-même venait de disparaître et que la solution n'était pas dans le recours à des injonctions – « allons ! reprends-toi, tu es fort, tu as déjà fait cela cent fois, etc. » –, mais dans la restauration de la confiance en soi qui venait provisoirement de lui faire défaut.

Devoir constater le doute qui habite les uns et les autres nous oblige à prendre conscience que décider, c'est compenser l'incertitude par des actions qui sont arrêtées sur la base d'analyses rationnelles, qui se déploient entre les limites de ce que l'on sait et de ce que l'on ignore. C'est précisément la différence qui distingue « décider » de « choisir ». Finalement, c'est nous rappeler qu'il reste un espace pour que la liberté s'exprime, même si cela paraît paradoxal. L'incertitude et la liberté sont indissociables dans la mesure où elles ouvrent sur la possibilité d'agir. Sans incertitude, pas de choix et donc pas de libre arbitre.



« Face au monde qui change, il vaut mieux penser le changement que changer le pansement. » Francis Blanche.

Nous ne sommes sûrement pas assez préparés à affronter l'incertitude. L'école, le milieu familial, l'environnement du travail nous forgent à évincer l'incertitude pour ne laisser place qu'à la certitude. Pourtant, l'essentiel de notre vie reste confronté à l'incertitude. Nous n'avons aucune prise ni sur l'amour, ni sur la mort. Nous omettons ainsi que notre biotope naturel se caractérise par l'incertitude. C'est d'ailleurs pour cette raison que Nietzsche nous rappelle que « ce n'est pas le doute qui rend fou, mais la certitude. »

Plus grande sera l'incertitude, plus grandes seront nos options pour décider

Lorsque nous sommes invités à voir et détecter du changement, il y a deux dimensions qui surgissent en nous et deux façons parallèles de réagir : d'une part la peur et de l'autre, l'espoir. L'espoir de se projeter vers un futur souhaitable. L'espoir vient ici nous rassurer devant le changement, nous aide à configurer ce monde nouveau, ce futur souhaitable, cette utopie en quelque sorte, et finalement c'est là aussi où nous allons pouvoir nous exprimer au travers de notre décision en transformant « Je pense donc je suis » en « Je décide donc je suis ».

Face au doute donc, il nous faut parvenir à maîtriser nos peurs et se saisir de la liberté ainsi offerte par les contextes incertains pour y déceler des opportunités. Si j'ai appris que « plus j'ai d'échecs plus j'apprends et plus je dompte cette notion de peur », alors chaque fois qu'il y aura un changement j'y verrai une opportunité de réparer ce qui ne fonctionnait pas, pour me dire « ouvrons-nous et n'ayons pas peur du changement en évoluant d'écueil en écueil, mais toujours avec le même enthousiasme le guillemet doit être fermé ici », pour paraphraser W. Churchill. ◆



La promesse mutualiste

Quand une mutuelle dit qu'elle s'engage, ce n'est pas un vain mot. C'est une promesse. Elle fait la promesse de prendre soin de ses sociétaires, de ses adhérents et de leurs proches. Une prise de responsabilité qui n'est pas à prendre à la légère car il est bien connu que, dans la grande majorité des cas, lorsqu'on appelle sa mutuelle, c'est que les choses ne vont pas très bien ! Accidents, vols, dommages, responsabilité civile, blessures, rapatriement, incapacités, décès... des événements majeurs qui pèsent sur le quotidien — et sur l'avenir — des personnes qui sont touchées. Lorsqu'une mutuelle fait cette promesse, elle se doit d'activer au sein de ses équipes des valeurs qui semblent parfois galvaudées, mais qui pourtant sont au cœur même d'une vie meilleure en société : l'écoute, la bienveillance, l'empathie, le soutien, l'accompagnement. Des valeurs qui ont fondé le mutualisme historiquement et qui animent, au quotidien, les collaborateurs de la Matmut. Explications.



LA MUTUALITÉ A BON ESPRIT

Les acteurs mutualistes et autres assureurs s'expriment, c'est une évidence : il suffit d'allumer son poste de télé pour le constater. Les messages foisonnent, sur tous les canaux de communication et depuis belle lurette. Et tous revendiquent leur esprit mutualiste et solidaire. **Comment se différencier au milieu de ce paysage très peuplé ? Comment traduire concrètement la promesse de cet esprit mutualiste ? C'est ce qu'*Octave* vous propose de découvrir.**

Vous vous rappelez, la dernière fois, je vous avais raconté l'anniversaire de notre mutuelle ? Que d'émotions ! Il y était beaucoup question de ce fameux « esprit mutualiste ». Je voyais à peu près ce que ça voulait dire mais j'avais vraiment envie d'en savoir plus. Alors je suis allé voir Charlotte Siney-Lange*, une historienne passionnée par le mouvement mutualiste, qui m'a expliqué qu'il ne datait pas d'hier. « Tout a commencé avec les sociétés de Secours mutuel, quelques années avant la Révolution. Elles proposaient soutien et assistance à différentes populations, le plus souvent organisées par métiers. Ces ancêtres de nos mutuelles prennent racine dans divers courants sociaux, issus majoritairement du mouvement philosophique des Lumières et de ses principes : liberté individuelle, égalité et solidarité entre les êtres. Sous le Second Empire est même né un statut de "mutualité approuvée", en 1852 », précise Charlotte.

La mutualité, une force sociale...

Lorsque l'on parle de politique sociale « à la française », il est souvent question de 1945 et du programme des Jours heureux du Conseil national de la Résistance. Au début, avec la création de la Sécurité sociale — prenant théoriquement en charge

tous les frais de santé — exit les mutuelles. Mais, à l'épreuve de la réalité, le modèle montre rapidement ses limites et les mutuelles refont surface afin de participer activement à la vie sociale de la population française. « En outre, dès le début des années 1970, les compagnies à but lucratif viennent se lancer dans les mêmes domaines que les mutuelles, résume Charlotte. Avec un état d'esprit différent puisqu'elles doivent, elles, verser des dividendes à leurs actionnaires. Ce qui n'a jamais été le cas des mutuelles qui appartiennent à leurs adhérents souscripteurs uniquement. Celles-ci résistent au plus fort des crises en mettant en avant leurs valeurs. Depuis 200 ans, ce besoin de solidarité est porté par les mutuelles, comme par l'ensemble de l'économie sociale et solidaire. Dans les années 1980-90, cet esprit n'était pourtant pas "à la mode". La non-lucrativité et l'égalité, cela faisait un peu passéiste. Mais la mutualité restait une force sociale, un moteur d'idées et d'innovations. Et depuis 150 ans, le mutualisme apporte des solutions innovantes avec ses maisons et centres de santé dans tous les territoires et pour tous les publics. Sans oublier toutes les actions liées à l'accession de l'ensemble des publics à tous les domaines comme l'art, le sport, les transports, le travail. Innovation, partage, solidarité... C'est cela l'esprit mutualiste. Sa raison d'être. »

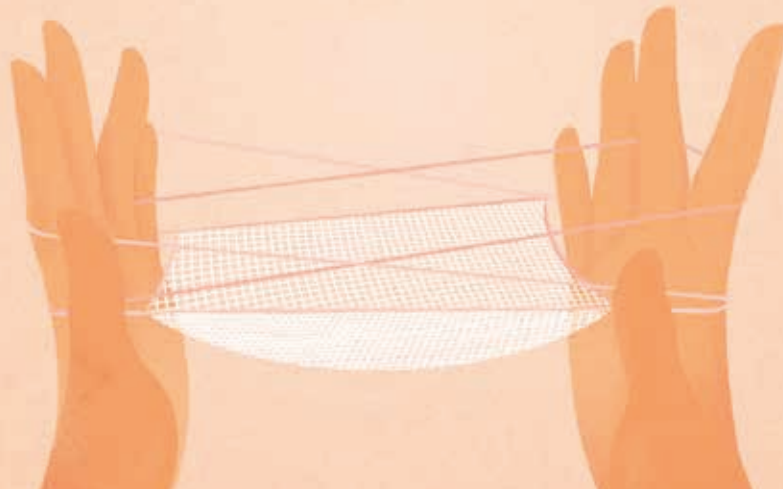
... qui ne cesse de se réinventer

Avant même la crise du Covid et la prise de conscience solidaire qui en a découlé, la loi Pacte, notamment via l'obligation pour chaque entreprise d'établir sa raison d'être — et, pourquoi pas, de devenir entreprise à mission — les notions solidaires étaient revenues sur le devant de la scène. Les mois de confinement et le sentiment de reconnaissance envers les populations « de première ligne », telles que les équipes hospitalières, les services publics ou commerçants fournissant des biens de première nécessité, ont en quelque sorte relancé ces valeurs. « La mutualité ne cesse de se réinventer. C'est ce qu'elle a fait ces 200 dernières années, résume Charlotte Siney-Lange. Elle se réinvente aujourd'hui et répond aux attentes des Français. Les mutuelles sont par essence des entreprises à mission, avec une raison d'être intrinsèquement liée à leurs fondements mêmes. »

Et chez nous, ça se passe comment ?

Je me suis demandé si ce fameux état d'esprit dont parlait si bien Charlotte était aussi présent à la Matmut. J'ai rencontré des gestionnaires (dont l'expérience de certains est à retrouver page 15). Selon eux, pas le moindre doute : l'esprit mutualiste est absolument présent au quotidien, dans leurs actions, dans les formations, dans le suivi des contrats, dans l'approche des aides. C'est ce qui les porte dans leur travail. Une vraie différence, m'ont-ils dit. « Notre modèle mutualiste est basé sur un partage du risque assurantiel, l'absence de rémunération à l'actionnaire et est bien entendu orienté vers la satisfaction de ses sociétaires », rappelait-il y a

*** Lire ses billets et podcasts sur l'histoire de la mutualité sur le site de l'Institut Montparnasse.**



peu Christophe Bourret, président de la Matmut. Avant d'évoquer la grande consultation lancée l'année dernière par l'entreprise — auprès de l'ensemble de ses parties prenantes : sociétaires, partenaires, salariés — afin d'apporter du contenu à la réflexion autour de sa raison d'être**. Les 135 000 répondants ont fourni du grain à moudre, et quelques surprises qui confortent la Matmut dans son idée de défendre haut et fort la solidarité, au cœur même de l'esprit mutualiste. Ainsi, outre le fait que 95 % des répondants souhaitent que la Matmut préserve son modèle mutualiste, ils sont 59 % à mettre en avant le besoin de solidarité entre les générations.

Certains de nos collègues n'hésitent pas à parler de l'ADN mutualiste de la Matmut. Il s'agit bien de cela : mettre en commun les moyens de notre mutuelle au profit de chacun. Cela se traduit par des actions vers nos sociétaires les plus fragiles avec le Fonds d'entraide. Ou encore avec les dons de congés pour des collègues qui pourraient en avoir besoin ou, dans le cadre de la crise sanitaire, de la participation (via des dons de congés également) au financement de fondations d'intérêt public à hauteur de 1,2 M€. Enfin, les collaborateurs ont pu bénéficier de la richesse produite par la mutuelle grâce aux bonnes performances de chacun avec une augmentation globale de 14 % du montant global de l'intéressement et de la participation versés à tous en 2022.

Un modèle moderne

« Les mutuelles sont historiquement discrètes sur leurs actions, explique Charlotte Siney-Lange. Et c'est un tort. Elles font, mais ne le disent pas. Parfois, cela passe donc entre les mailles du filet de la communication ou de l'image qu'elles peuvent avoir. En cela, la crise sanitaire a été un bien, car elle représente, pour beaucoup, une prise de conscience de l'importance à donner à tous ces aspects. » Elle a bien raison, Charlotte : depuis longtemps déjà, la Matmut avait — et a toujours — à cœur de travailler équitablement, dans le respect des sociétaires comme dans celui des salariés. La gouvernance participative est présente depuis la création de la mutuelle. Quant à la promesse de proximité, avec les agences, elle est remplie au quotidien. Enfin, le tableau ne serait pas complet sans rappeler les actions liées à l'accessibilité de tous les publics à l'art, à la recherche médicale...

Après ce petit tour d'horizon, moi, Octave, j'y vois plus clair. Je suis tout à fait d'accord avec Nicolas Gomart, Vice-Président et Directeur Général de la Matmut, lorsqu'il rappelle dans une interview récente que « le modèle mutualiste est indéniablement moderne. Cela ne se décrète pas mais s'entretient au quotidien et se cultive. Avant tout en étant à l'écoute des tendances sociétales, des vraies préoccupations des Français ». Notre raison d'être est d'ailleurs totalement en phase avec cela. Et nous pouvons en être fiers. Reste à continuer dans cette direction. ◆

**** Suite à la Grande consultation, un baromètre Matmut/Opinion Way, « Les transitions de la société française » a été réalisé. Résultats à consulter sur le site de la Matmut.**

VOS BELLES HISTOIRES

Faire promesse engage ceux qui la font. Les gestionnaires Matmut qui traitent les dossiers au quotidien, que ce soit lors d'accidents « classiques » ou des accidents plus graves tels que ceux rencontrés au sein du service Grands Corporels, en ont bien conscience.

Staeha
DELALONDRE

Gestionnaire
sinistre habitation

Je me suis dirigée vers les études de droit parce que je souhaitais me consacrer à la défense et l'accompagnement des personnes. Dès que j'ai intégré la Matmut en 2008, j'ai su que cet objectif avait été atteint. En effet, la Matmut, en sa qualité d'assureur mutualiste, met ses assurés au centre de ses priorités. La dimension humaine est au cœur de mon métier de Gestionnaire Sinistres. S'y associent la relation clients ainsi que les compétences techniques et juridiques. Dès la réception d'une déclaration, tout doit être mis en œuvre pour être au plus proche de l'assuré. Cela se traduit souvent par une prise de contact téléphonique, permettant d'obtenir le maximum d'informations, de préciser à

Faire la promesse d'un traitement juste et d'un contact en direct avec les adhérents.

l'assuré les différentes étapes dans la gestion de son sinistre (instruction, mise en cause, expertise médicale, indemnisation). Tout cela en le tenant informé régulièrement de nos démarches ou, le cas échéant, en lui expliquant, par exemple, qu'aucun recours n'est envisageable. L'assuré doit identifier son assureur à un complice de vie. Ma promesse en qualité de gestionnaire peut se résumer ainsi : accompagner au mieux l'assuré devant faire face à une situation difficile.

C'EST QUOI, L'EMPATHIE?

L'empathie, c'est la capacité de ressentir les émotions des autres.



Elle nous permet de mieux comprendre, soutenir et aider les autres.

Je ressens ta peine et je suis là pour toi.



Ça n'est pas toujours facile d'avoir de l'empathie. Ça prend de la force et du courage pour ressentir les émotions des autres en plus des nôtres.

Ça fait beaucoup d'émotions!



Au fond, l'empathie, c'est un **SUPER POUVOIR** qui nous permet de mieux vivre ensemble.



©Elise Gravel

Stéphanie ROUSSEL

Gestionnaire
spécialisée
Grands Corporels

Je suis de Rouen, et, après mes études de droit, je voulais faire une pause. Travailler quelque temps avant de me tourner vers ce que je voulais faire : aider les autres. J'ai donc pris un poste à la Matmut. Trente-et-un ans plus tard, j'y suis toujours ! Dès les premières semaines, je me suis rendu compte que j'avais trouvé ma place. Que j'aidais les gens. Que je les accompagnais dans des moments difficiles. Cela a rempli pleinement ma vie professionnelle. L'esprit mutualiste y est pour beaucoup, assurément. Ce n'est pas un vain mot. On entend bien défendre et mettre en avant nos valeurs via notre pratique professionnelle. En 30 ans de carrière, je n'ai pas à rougir de ce que j'ai fait dans mon travail. On m'a toujours donné la possibilité d'indemniser au plus juste les victimes, de les conseiller, de mettre en avant l'empathie que je peux ressentir pour les adhérents. Notamment au service Grands Corporels* où nous pouvons suivre des dossiers pendant des décennies.

Après 30 ans de carrière, je peux assurer que l'esprit mutualiste de la Matmut n'est pas un vain mot.

Avant de prendre mon poste actuel, j'ai animé beaucoup de formations dans lesquelles nous utilisons ce même langage afin de diffuser notre ADN mutualiste. La recherche du profit n'est pas le but ultime. Nous devons avant tout être à l'écoute des victimes. Au sein de mon service, les personnes en face de nous sont confrontées à des changements de vie majeurs et nous sommes à leurs côtés.

* Victimes souffrant de plus de 65 % de séquelles, fonctionnelles ou cognitives, et pouvant prétendre à plus de 1 M€ d'indemnisation.

Mickaël ALLAIN

Gestionnaire spécialisé
Grands Corporels,
responsable
de la gestion
des rentes

Chaque dossier a son histoire et nous sommes là pour tester des solutions avec les bénéficiaires et améliorer leur situation tout en restant cohérents avec les valeurs mutualistes. Il faut chercher des aménagements à long terme totalement adaptés à la personne, à son handicap, à son environnement, à sa famille. Un jeune homme qui se retrouve en fauteuil et qui habitait avant l'accident au dixième étage va devoir changer de logement. Nous pouvons l'aider. Un autre va devoir faire évoluer son lieu de vie, faire une formation... et pouvoir se rendre à cette formation avec un véhicule dont nous allons nous occuper. Sinon, c'est de l'aide pour rien. C'est, selon moi, l'une des grandes différences qu'apporte l'esprit mutualiste : nous pensons le dossier dans son ensemble et nous ne sommes pas seulement là pour donner un chèque. De même, dans le cadre des versements de rente, lorsque

Nous pensons le dossier dans son ensemble et nous ne sommes pas seulement là pour donner un chèque.

l'indemnisation est allouée périodiquement, nous avons un contact qui peut durer toute une vie avec les victimes. Et ces dernières ont accès à la ligne directe de leur gestionnaire de rente si la moindre interrogation apparaît. C'est la valeur ajoutée de la notion de proximité qui nous anime. Cet accompagnement après l'indemnisation est très important pour moi et, il me semble, relativement unique sur le marché de l'assurance. Je suis d'ailleurs ravi de pouvoir transmettre ces valeurs lorsque j'ai sous mon aile des alternants. Empathie, proximité, engagement... une vraie promesse. ◆

LE SENS AU TRAVAIL

Depuis le milieu du siècle dernier, les analystes l'avaient déjà remarqué, une nouvelle idée a fait son chemin dans la société occidentale : le travail doit avoir un sens. Le désormais quasi plein emploi, le Covid, les derniers conflits internationaux ou encore les évolutions climatiques ont fortement amplifié le phénomène. Fini le temps où une majorité des Français étaient prêts à travailler dans n'importe quel secteur, de n'importe quelle manière. Une nouvelle donnée centrale doit être prise en compte dès l'embauche pour attirer les bons profils et pour surtout les garder ! Attention à ne pas vendre une ambiance ou des locaux incroyables... si la réalité n'est pas à la hauteur. Le salarié ira simplement voir ailleurs. Mais cela passe aussi par la recherche de ce même sens avec les salariés des différents services. En quoi pourront-ils ainsi trouver de la valeur ajoutée, du sens à leur métier via, entre autres, une plus grande autonomie, des occasions de développement professionnel, de la reconnaissance dans leur travail ? Un énorme chantier en perspective. Découverte.



Créer les conditions de surgissement



Par Sacha Genot,
Président chez Collectif Performance Inclusive

Si la quête de sens au travail est aujourd'hui de toutes les discussions, elle ne date pas d'hier, bien au contraire. Après les Trente Glorieuses qui ont amélioré considérablement les conditions de vie, Mai 68 peut apparaître comme la première expression d'une quête de sens, les jeunes s'apprêtant à entrer dans le monde du travail scandant le célèbre slogan « Cesser de perdre sa vie à la gagner ». Néanmoins, ce bon mot ne restera longtemps qu'une bannière avant lentement de devenir au fil du temps une exigence majoritaire chez les salariés pour répondre à la perte de sens quasi-généralisée des acteurs du monde du travail. Dans un article d'*Usbek et Rica* de 2018 réalisé avec Vinci, le sociologue François Dupuy tentait d'expli-

Dorénavant, ils intègrent une entreprise comme ils adhèrent à un projet. Ils y croient. S'y engagent. Pleinement.

* étude parue en 2008

quer cette perte du sens : « La mondialisation a eu pour effet de désincarner le propriétaire de l'entreprise. Quand celle-ci est détenue par un fonds de pension américain ou japonais, sait-on encore vraiment pour qui et pour quoi on travaille ? »

Le temps des motivations carriéristes ou seulement financières serait enfin révolu. En partie sûrement en effet. Déjà en 2017, une étude réalisée par Deloitte affirmait que 87 % des travailleurs accordaient de l'importance au sens au travail, et que 54 % considéraient même que cette quête de sens avait guidé leur choix professionnel. Depuis, les crises successives et la baisse du chômage n'ont eu de cesse d'accélérer cette mutation du marché du travail.

De nouvelles aspirations

Selon une étude Ifop pour la Fondation Jean Jaurès n° 232 de juillet 2022, le travail n'est « très important » que pour 24 % des Français aujourd'hui, alors qu'ils étaient 60 % dans ce cas en 1990. Une chute qui n'est peut-être pas seulement liée à un changement de paradigme lié au Covid et au besoin de « bien-être au boulot ». Aujourd'hui, les salariés aspirent à bien plus, ils n'accordent plus, ils veulent trouver un sens à leur travail. Dorénavant, ils intègrent une entreprise comme ils adhèrent à un projet. Ils y croient. S'y engagent. Pleinement.

Mais, le sens au travail, c'est quoi au juste ? Selon la philosophe Flora Bernard, membre de notre collectif, « Être humain, c'est se poser la question du sens. L'être humain est capable de se questionner, de se demander en permanence si ce qu'il fait est bien ou pas. De se relier à des valeurs qui vont le guider – c'est l'éthique. Nous sommes capables de faire valoir nos valeurs même quand il y a du déplaisir, de la perte de pouvoir. Parce que quelque chose de plus grand nous aspire. Et cette chose, c'est le sens ».

Une quête de sens et de plaisir au travail

En conclusion de son étude « Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel* »,



la psychologue canadienne Estelle Morin écrit que « les organisations qui favorisent le “chacun pour soi” ont des effets dévastateurs sur le climat de travail et l’engagement des employés. (...) Les individus recherchent davantage un travail qui leur permette de se sentir utiles, de se réaliser comme personnes humaines et de participer à une œuvre commune. » Pourtant, selon moi, l’expression « donner du sens » ne correspond pas à l’idée de généraliser dans une équipe de personnes au travail un sentiment d’œuvre commune. Car chaque personne peut légitimement souhaiter inscrire son « investissement » personnel dans le domaine de sa préférence. Ce droit lui appartient et s’il veut en disposer, il lui appartient de trouver le travail qui lui correspond. L’entreprise recrute pour réunir une équipe capable de contribuer aux objectifs. Elle doit réunir les conditions qui peuvent permettre une inclusion réussie.

Il faut donc dès l’embauche prouver à ce nouvel élément que la relation est basée sur la confiance par un discours raisonnable et sincère ; partant de l’idée qu’elle ou lui décodera rapidement le bon grain de l’ivraie. Si l’ambiance repose sur un collectif, il faudra lui démontrer, avec l’aide de quelques collègues, qu’il va contribuer à atteindre les objectifs fixés et acceptés par le groupe.

En fait, si le sens s’élabore individuellement dans un processus permanent de recherche de cohérence, il peut être permis – ou empêché – par l’environnement professionnel. Toujours dans la conclusion de son étude, Estelle Morin esquisse des solutions pour créer des conditions favorables au travail : « Les gestionnaires d’entreprises devraient s’assurer que chacun a du plaisir à faire son travail, donner à leur équipe la marge de manœuvre suffisante pour organiser le travail de la façon qui leur apparaît la plus efficace, permettre à leur personnel d’exercer leur jugement et leur influence dans leur milieu, faciliter le développement de relations professionnelles positives et significatives, confier des responsabilités à leur personnel et faciliter leur développement professionnel. »

UN CAS D'ÉCOLE

Pour illustrer cela, l’exemple de Michel Bourdin, l’un de nos anciens membres, est particulièrement éloquent. Il travaillait dans un groupe qui faisait du traitement agricole en France, notamment d’emballage, de distribution, et un jour, il est envoyé dans une usine qui fonctionnait mal pour redonner au site une meilleure dynamique. Il n’a pas fait de grandes études, n’a pas de grands diplômes, mais ça ne l’empêche pas d’avoir des idées, et en arrivant, il aborde ses interlocuteurs avec une question très simple. Il demande à chaque personne qu’il rencontre : « Toi, qui est ton client ? » À un moment donné, il arrive à la fin du parcours et se retrouve face à quelqu’un qui entretenait les machines. Ce monsieur lui répond : « Mais moi, je n’ai pas de client ! – Comment, tu n’as pas de clients ? Quand ta machine est en panne, qui est-ce qui te souffle dans les bronches ? Qui est furieux ? – Ah oui, c’est Untel – Et bien, c’est ton client ! – Je ne savais pas que j’avais des clients... »

Puis ce garçon continue : « Mais vous savez, si je connaissais mieux les machines, vraiment comment elles sont fabriquées, je pourrais éviter les pannes. – Entendu, on va t’envoyer en Allemagne chez le fabricant. » Il n’était jamais sorti de France alors forcément en rentrant chez lui le soir il dit à ses proches « Je pars en Allemagne pour le travail » avec quand même un peu de fierté. À son retour de voyage, Michel lui demande si tout s’est bien passé, s’il est content, et si ce fut instructif. « C’était extraordinaire, je connais tout à présent, chaque vis, chaque boulon, etc. Mais vous savez, j’ai une autre idée. – Ah bon ? – Oui, si je pouvais travailler le samedi et le dimanche, ça me permettrait d’entretenir les machines et comme ça la semaine elles ne tomberaient plus en panne. – On va essayer d’arranger ça avec les RH et les syndicats. » Et ils l’ont fait. Voilà comment donner du sens. Pour moi, c’est un exemple très caractéristique de la façon de créer les conditions de surgissement du sens au travail, et d’y définir le rôle du manager. Celui de manager finalement par le sens.

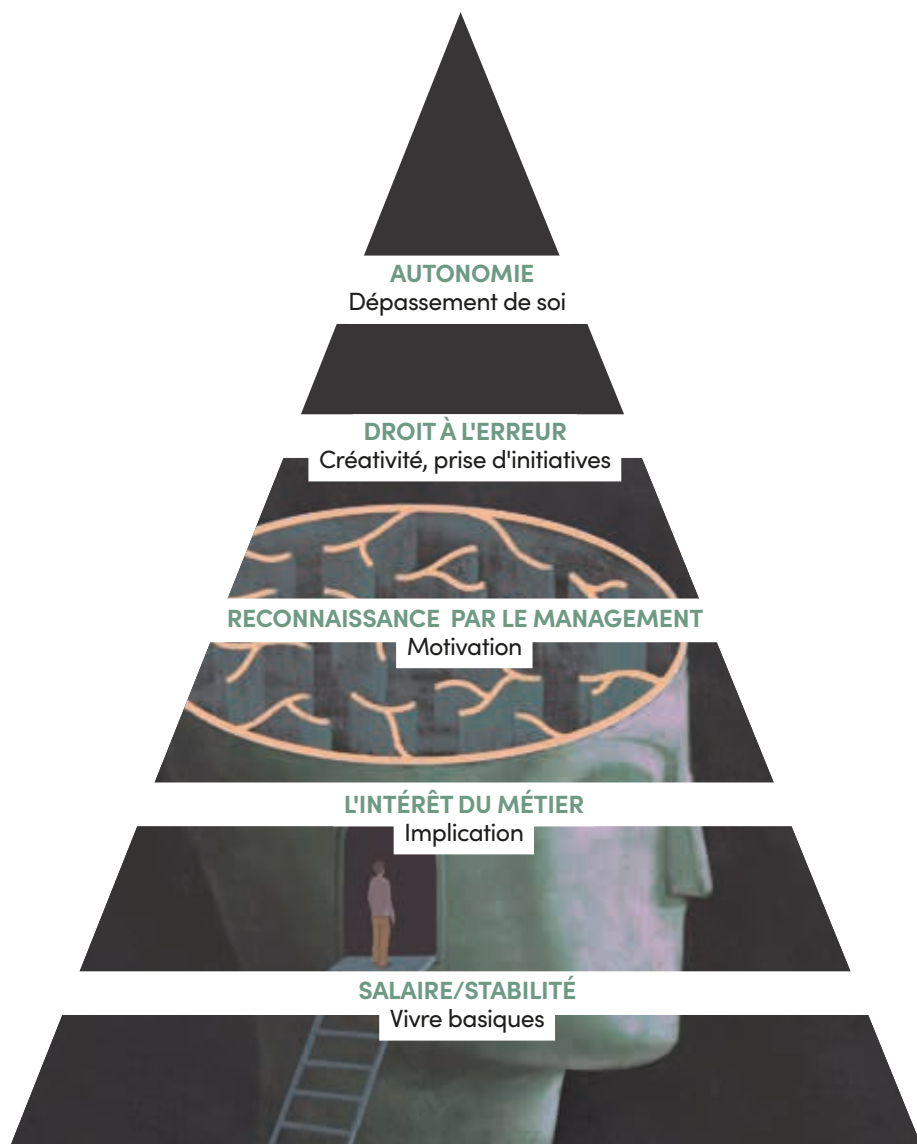
**En fait, si le
sens s'élabore
individuellement dans
un processus permanent
de recherche de
cohérence, il peut être
permis – ou empêché –
par l'environnement
professionnel.**

Le rôle des managers sera donc central dans cette transformation de l'entreprise et dans sa réussite tant leur métier est appelé à évoluer fortement pour en finir avec le mode managérial dominant qui est encore essentiellement fondé sur le contrôle et la « non-confiance ». Finalement, ces pyramides de décisions infantilisent les collaborateurs, quand au contraire, le climat de connivence, lui, va réinjecter de l'humanité.

Manager par le sens

Flora Bernard explique et résume bien cette nouvelle facette du métier. « Manager par le sens, selon elle, ce serait donc manager par le dialogue. Non pas l'échange, le partage, la communication ou le débat, mais le dialogue, forme de discussion où chacun, se découvrant, contribue à créer du commun. Cela demande une posture bienveillante et néanmoins exigeante, une écoute active, l'art de questionner les évidences pour permettre à une équipe d'inscrire son action dans un contexte, bien en comprendre les implications et les conséquences, et d'en clarifier le pourquoi. Il reste après à chacun de revenir à soi, de relier cela au sens qu'il-elle donne à son travail. »

Alors, oui, les entreprises ne peuvent pas décréter le sens, de la même façon qu'on accorde une augmentation ou de nouveaux bureaux, et en même temps se doivent de nourrir cette quête de sens tant pour attirer les talents, que pour les conserver en instaurant cet environnement propice à ce que chaque collaborateur trouve sa place au sein de l'équipe et de l'entreprise. Et ça commence dès le premier jour d'inclusion des nouveaux collaborateurs. ◆



**La pyramide de Maslow
appliquée au monde de l'entreprise
par Gaël Chatelain-Berry**

Quand on parle de motivation, on pense souvent à la pyramide de Maslow ou pyramide des besoins. En effet, le psychologue Abraham Maslow, en 1940, a théorisé le fait que les motivations des êtres humains naissent de cinq niveaux de besoins à satisfaire. En découle une représentation pyramidale de la hiérarchie de ces besoins interprétée par Gaël Chatelain-Berry (www.gchatelain.com), conférencier, auteur et chroniqueur.

6

caractéristiques qui donnent un sens au travail

Dans son étude « Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel* », **Estelle Morin** dégage six caractéristiques qui donnent un sens au travail.

1.

La rectitude morale

Un travail qui se fait dans un milieu qui valorise la justice et l'équité, dans un environnement sain et sécuritaire, qui témoigne de la considération pour la dignité humaine, où vous pouvez compter sur l'aide de vos collègues lorsque vous avez des difficultés.

2.

Les occasions d'apprendre et de se développer

Un travail que vous avez du plaisir à faire, qui vous permet d'atteindre vos objectifs, qui vous permet d'atteindre un équilibre avec votre vie privée, qui vous permet d'envisager l'avenir avec confiance, qui vous permet d'apprendre, qui vous permet de vous épanouir.

* étude parue en 2008

3.

L'autonomie au travail

Un travail qui vous permet d'assumer des responsabilités, qui permet d'exercer votre jugement pour résoudre des problèmes, qui vous permet de prendre des décisions, qui vous permet de travailler efficacement.

4.

Les relations au travail

Un travail qui vous permet d'avoir des contacts intéressants et d'entretenir de bonnes relations avec les autres, qui vous permet de développer une complicité avec vos collègues, qui vous permet d'avoir de l'influence dans votre milieu.

5.

L'utilité du travail

Un travail qui est utile à la société, qui est utile aux autres.

6.

La reconnaissance au travail

Un travail qui correspond à vos compétences, qui vous donne un salaire qui permet de subvenir à vos besoins, où l'on reconnaît vos compétences.

Le BINGO des préjugés

Les idées reçues revues et corrigées sur les métiers support

Pour rester performante, une entreprise doit savoir s'adapter. C'est-à-dire réagir et innover. Comment ? En mobilisant ses équipes. Eh oui ! Les collaborateurs restent sa ressource la plus essentielle. Traditionnellement, ils composent deux groupes assez distincts : d'un côté, les métiers support, de l'autre, les fonctions opérationnelles. Le rôle des premiers est d'accompagner les secondes au quotidien et de veiller à l'efficacité de l'entreprise. Et si les fonctions support sont parfois vues comme des « petits mondes à part », leur responsabilité est immense et leur performance conditionne directement celle du groupe. Pourtant, les préjugés qui entourent ces métiers vont bon train... Faisons le tour de ces clichés bien éloignés de la réalité pour mieux les déjouer.

LA DGA OSII

DIRECTION GÉNÉRALE ADJOINTE DE L'ORGANISATION
DES SYSTÈMES D'INFORMATION ET D'INNOVATION

“Ça bug tout le temps”

Les équipes se surpassent pour corriger les dysfonctionnements. Une de leurs missions principales est de développer des solutions pour le confort de tous ! Et si les améliorations prennent du temps, ce n'est pas que les problèmes sont mis sous le tapis mais bien qu'ils sont épineux.



“Des geeks qui codent enfermés dans leur bureau”

Le rôle des membres de la DGA OSII est central puisque l'enjeu est de taille : il est question de la transformation du groupe. Ces chefs de projets travaillent méthodologiquement sur des sujets pointus. Et pas de désert relationnel pour eux ! Ils communiquent en continu avec les différents services et équipes concernés. L'humain et le collectif sont au centre de leur quotidien.

“Ils ont peur de tout !”

Les personnes en charge de la cybersécurité sont-elles paranoïaques ? Digitalisation du monde veut aussi dire hausse des dangers. Les surfaces d'attaque et la complexité des menaces s'étendent, les risques sont quotidiens et les enjeux immenses. Il est primordial d'avoir confiance en ces équipes qui nous protègent.

LA DRCI

DIRECTION DES RISQUES
ET DU CONTRÔLE INTERNE

“Ils sont toujours sur notre dos”

Des sentinelles sécuritaires qui vous surveillent ?
Vraiment ? Le contrôle interne est capital pour pérenniser
l'activité de l'entreprise et assurer sa solidité. Le rôle de
la DRCI est d'accompagner les directions et d'apporter
des solutions de sécurisation du système. Il n'y a rien de
sournois dans leur démarche !



LA COMPTA

“On se croirait à la bibliothèque !”

Si ces équipes semblent vivre dans une bulle assez austère, c'est
que leur tâche est très sérieuse. La comptabilité, ce n'est pas que
le bilan de fin d'année et des chiffres entrés dans un tableau Excel.
C'est un métier aussi polyvalent qu'exigeant. Mais la rigueur ne va
pas forcément de pair avec l'inflexibilité. L'humour et la convivialité
ont toute leur place dans ce service !

LES RH

LES RESSOURCES HUMAINES

“Même moi je peux le faire...”

Recruter ? Finger in the nose ! Et bien non, ce n'est pas si simple. Trouver les bons talents est un enjeu majeur. Le recrutement est tout à fait stratégique et requiert des compétences avancées.

“Elles sont dans leur tour d'ivoire”

Beaucoup pensent que les RH sont loin des complications du terrain. Pourtant, garantir la qualité de vie au travail tout en conciliant les besoins des collaborateurs et les exigences de l'entreprise est une mission prioritaire.



“Ah oui, ceux qui ne répondent jamais ?”

Les délais de traitement des demandes peuvent être longs en raison des réglementations en vigueur. Et les RH portent une dimension collective : dans une grande entreprise, le cas par cas n'est pas impossible mais ne peut pas toujours se faire dans l'immédiat.

“Elles ne font que de la paperasse”

La gestion des RH ne serait donc que des tâches administratives... Halte au préjugé ! C'est aussi traiter des questions complexes qui portent une forte dimension sociale. La formation, la gestion des arrivées et des départs, GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)... Les RH veillent aussi au respect du droit du travail et au suivi de la vie professionnelle de chacun.

“ Leur travail, c’est champagne et petits fours ! ”

(Mal)heureusement, le quotidien d’un communicant ne se résume pas à faire des dessins et boire des cocktails ! Malgré cet aspect « paillettes », le métier reste très exigeant. Festivités et goodies ? En réalité, le professionnalisme et l’éthique sont de rigueur.



“ Mon cousin l’aurait fait gratos ”

« La com’, ce n’est pas un vrai métier »... FAUX ! C’est une profession à part entière avec son lot de compétences touchant aussi bien à la création, au juridique ou à la logistique qu’à la stratégie d’entreprise. Les connaissances et savoir-faire techniques requis sont nombreux.

“ En 20 minutes, c’est fait ”

Certains projets peuvent aller vite, mais il n’existe pas de solutions « toutes prêtes » applicables à tous les sujets. Pas de création sans démarche analytique en amont ! Avant de se lancer dans la stratégie de communication ou la production de tout support, mener des études quantitatives et qualitatives est impératif (statistiques, sociologiques, démographiques, etc.).

✦ Et pourtant,

les métiers support contribuent pleinement à la réussite de l'entreprise en créant, elles aussi, de la valeur.

Et cela, même s'ils ne constituent pas le cœur de l'activité de celle-ci !

À chaque crise nous nous rappelons combien au quotidien nous avons besoin d'eux et de l'expertise de ces équipes pour continuer à travailler. Il n'y a pas d'édifice sans pierres, pas de succès sans somme de talents, pas d'activité pérenne sans « faire ensemble » ! Chaque service est un rouage de notre intelligence collective nécessaire au développement du groupe.

Fonctions opérationnelles, travaillez sereinement, les fonctions support sont là.



Vers une évolution du bien- être ?

Comment maintenir la cohésion d'équipe avec le télétravail ? Comment bien se retrouver en présentiel ? Quelles valeurs ajoutées au retour sur site ? Post-confinements, nos vies professionnelles changent ; nos usages au sein de l'entreprise évoluent, posant à chacun d'entre nous ainsi qu'aux équipes des questions pratiques. Choisir d'adapter l'environnement de travail, c'est se donner la possibilité de répondre au plus près aux nouveaux besoins des collaborateurs. Avec, en perspective, une facilitation des usages quotidiens, des locaux plus sains, et une qualité de vie augmentée.





Notre espace de travail, un territoire *en mouvement*

En constante évolution, le lieu de travail est aujourd'hui – après deux confinements – bien plus qu'un simple lieu où exercer son activité professionnelle. Le point sur notre relation à nos territoires de travail et les enjeux à venir. Rencontre avec Elisabeth Pélegrin-Genel.



Avec Elisabeth
Pélegrin-Genel,
Architecte DPLG, urbaniste
et psychologue du travail

Lieu de concentration pour les moines copistes au Moyen Âge, lieu de partage autour des outils et des idées pour les artistes de la Renaissance, l'espace de travail a toujours été un sujet en mouvement. Dans les bureaux du XX^e siècle, il évolue d'abord avec l'idée de productivité, de longues tables permettant les tâches administratives à la chaîne, à la manière des lignes de production en usine. Un modèle « tayloriste » assez déprimant qui sera cassé après la Seconde Guerre mondiale et une préférence pour de vastes espaces morcelés

en petits bureaux séparés par des bacs de plantes. C'est cette idée de mosaïque qui devient le modèle des bureaux à cloisons des années 1960-1970, décrié par Jacques Tati dans *Playtime* (1967). On se souvient du regard amusé du cinéaste sur une entreprise hypermoderne découpée en tout petits espaces générant de grotesques problèmes de communication.

Fléchettes, ping-pong et communication

Avec le XXI^e siècle et la révolution numérique, les espaces se décroissent, les bureaux se vitrent, la transparence et une absence de hiérarchie (au moins en apparence) sont de mise. L'open space permet de gagner de la place face à un prix du m² en constante augmentation en ville, mais également d'aligner les collaborateurs face à l'information pour une plus grande fluidité des traitements. Très vite pourtant, explique l'architecte et psychologue du travail Elisabeth Pélegrin-Genel, on s'est rendu compte qu'on était dans « une vision très contraignante du travail ». Silence sur les plateaux, comportements épiés... Il n'y a bien que la communication des GAFAM (Google, Apple, Facebook,

**Avec le XXI^e siècle
et la révolution
numérique,
les espaces
se décroissent.**

Proposer des espaces qualitatifs donne envie de revenir vers des valeurs communes, de partager davantage.

Amazon, Microsoft) pour montrer des collaborateurs plus occupés par une table de ping-pong ou un jeu de fléchettes que par leur job !

Après deux confinements, la donne a considérablement changé. Chacun d'entre nous a pu mesurer ses propres besoins au quotidien. Et si le télétravail reste partiellement de mise, il faut aujourd'hui repenser nos espaces à partir de ces prises de conscience et des projections qui en découlent.

Dès 2018, Elisabeth Pelegrin-Genel envisageait, lors d'une conférence*, l'entreprise comme lieu de rencontre et d'échange où des espaces, minoritaires, seraient aménagés pour les activités solo nécessitant le silence, tandis que la part belle serait donnée à la rencontre, aux activités en commun.

Il est vrai que le constat s'impose : retourner sur son lieu de travail, c'est aller au contact de ses collègues pour boire un café et partager le quotidien mais aussi pour prendre des informations, s'envisager en équipe, dans un ensemble de travail en mouvement. Proposer des espaces qualitatifs donne envie de revenir vers des valeurs communes, de partager davantage. Et favorise la participation de chacun au collectif, condition sine qua non de la vie de l'entreprise.

Le collectif, source de motivation

Et puis on ne va pas se voiler la face : quand on est seul, chez soi, derrière sa machine, il peut être difficile de se mettre au travail. Porté par le groupe, dans un univers pensé pour nous faciliter le quotidien, on retrouve plus facilement la motivation notamment grâce aux perspectives ambitieuses du collectif.

Il est loin le temps où le réaménagement de l'entreprise ne concernait que les affaires techniques et les chefs de service. Aujourd'hui, chacun d'entre nous est concerné. Parce qu'il en va de notre bien-être et de nos perspectives individuelles et collectives. ◆

* Lors de l'événement #RMSCONF qui interroge sur le parcours collaborateur, son bien-être, etc.



Et si on se rabibochoit avec le bruit ?

80 % des gens travaillant en open space s'estiment gênés par le bruit au bureau, et affirment rencontrer des difficultés à se concentrer selon l'INRS. Ce brouhaha ambiant ferait chuter leur productivité jusqu'à 66 %, et générerait chez eux du stress. « Qu'on en ait conscience ou non, qu'il nous soit familier ou non, un bruit imprévisible, comme un klaxon ou une simple notification de téléphone, va mettre notre cerveau en état d'alerte », soulignait dans le *Figaro* Michel Le Van Quyen, directeur de recherche à l'Inserm. Réduire le bruit est donc un enjeu crucial pour la performance de l'entreprise et le bien-être des salariés.

Entre calme et convivialité, un juste équilibre à trouver.

L'idée, évidemment, n'est pas de faire du bureau un sanctuaire silencieux. Loin de là même, cela serait contre-intuitif. L'une des ambitions des open spaces est en effet de faciliter la communication au sein des équipes. Comment faire ?

Il faudrait, dans un premier temps, mesurer le bruit et le comprendre. Cela permettra de prendre les décisions adéquates pour améliorer les conditions de travail des collaborateurs.

Parmi les bruits les plus fréquemment cités dans l'étude de l'Ifop pour l'association Journée nationale de l'audition (2021), certains (sonneries de téléphone, notifications...) peuvent être atténués grâce à de simples règles de vie communes et un travail de sensibilisation des collaborateurs.

D'autres pourront s'améliorer grâce à un agencement mieux pensé (salles dédiées aux discussions téléphoniques) ou en réalisant des travaux qui améliorent l'isolation acoustique des locaux pour y minimiser la circulation du son. Certaines sources de bruits restent cependant inéluctables, comme les bruits des touches de clavier. Mais un matériel audio adapté, comme les casques antibruit, pourra offrir à qui veut des bulles de silence régulières, sans pour autant désertifier le bureau.

« FAIRE ÉVOLUER L'AMÉNAGEMENT au plus près des besoins des collaborateurs. »

Réaménager les espaces implique une connaissance de l'entreprise en profondeur, depuis les tâches de chacun aux besoins et dynamiques des groupes.

Rencontre avec deux spécialistes du sujet : **Geoffrey Vanoost, space planner à la Matmut, et Cyril Simonot, architecte chez Colliers International France.**

Les deux confinements accélèrent une mutation de l'aménagement en entreprise. Comment réfléchissez-vous ces changements ?

Geoffrey Vanoost : À la Matmut, nous sommes une dizaine de collaborateurs travaillant sur la conception des espaces de travail. Notre rôle est avant tout de garantir une exploitation performante de nos espaces au regard de plusieurs indicateurs : leurs capacités à répondre aux besoins des utilisateurs, leurs performances RSE

et leur validité réglementaire. Nous faisons ensuite évoluer les aménagements au gré des besoins exprimés en proposant des solutions en coconception avec les utilisateurs avant d'établir un cahier des charges et un suivi de la mise en œuvre. C'est un process plutôt long : nous voulons être sûrs de livrer selon les usages.

Cyril Simonot : Aujourd'hui, les lieux au sein de l'entreprise servent à tout et à tout le monde : on doit pouvoir s'y réunir, s'isoler, y faire des conf calls. Cette solution ne permet pas en réalité de



Cyril Simonot,
Architecte chez Colliers
International France

« On est davantage dans la création d'espaces permettant la réalisation de tâches spécifiques, plutôt que dans l'attribution d'un espace à un métier. »

répondre correctement aux besoins. On est dans un *modus vivendi* qui n'est satisfaisant pour personne. En demandant à chacun quels sont ses besoins, on est en mesure d'envisager des espaces adéquats avec le mobilier adapté, la technique et les personnes qui permettent à ces espaces d'être fonctionnels.

Comment donner aux collaborateurs l'envie de revenir sur site ?

C. S. : Un point important est d'observer les motivations qui poussent les collaborateurs à revenir. On revient pour retrouver ses collègues, bien sûr. Pour travailler ensemble, se former. Mais il y a une autre motivation importante : la recherche d'informel. On n'en a pas forcément conscience, mais revenir sur site, c'est se donner la possibi-

lité de faire une rencontre inattendue. Si on veut être créatif, il faut pouvoir se laisser cette marge de manœuvre créative.

G. V. : L'idée, pour nous, c'est de donner un attrait à nos locaux. En favorisant le lien *in situ*, on encourage les collaborateurs à revenir. La libre utilisation des différentes positions de travail à l'échelle d'une équipe permet de développer une zone collaborative autour du manager, tout en ayant accès à des outils performants, et des solutions (salles de réunion, par exemple) qui s'ajoutent à un confort comparable à celui qu'on a chez soi.

Les espaces doivent-ils être envisagés selon la spécificité des métiers ?

G. V. : À la Matmut, il y a une telle multitude de métiers ! Nous envisageons des espaces sur-mesure, créés selon les besoins : pour se concentrer, interagir, échanger avec la possibilité de faire du bruit. Pour les salles de réunion, on s'oriente vers une hybridation permettant la présence physique ou derrière un écran. L'idée est aussi de fluidifier les réponses aux besoins, par exemple en simplifiant la réservation de salles.

C. S. : Certains métiers imposent des outils spécifiques, et donc une sédentarité. Mais pour répondre aux usages – comme par exemple la

Geoffrey Vanoost,
Space planner à la Matmut



confidentialité – il existe des solutions pour tous (bulles, espaces temporaires dédiés). En fait, on se rend compte qu'il s'agit davantage de créer des espaces afin de permettre des tâches spécifiques, plutôt que d'attribuer un espace à un métier. Je milite également pour retrouver des espaces cloisonnés pour les groupes, pas seulement pour quelques heures mais sur le moyen terme. On peut avoir besoin de s'installer ensemble pour plusieurs jours afin de construire un projet en commun. Ce genre de projet implique d'occuper la salle sans se soucier de la débarrasser comme c'est le cas avec le flex office. Plus largement, il s'agit de sortir des interdictions (ne pas faire de bruit, ne rien laisser derrière soi, etc.), pour mettre en place des règles communes.

Dans quel état d'esprit appréhendez-vous ce grand changement ?

G. V. : Je suis confiant dans les solutions qu'on a imaginées et impatient de les confronter aux usages en situations réelles. C'est un moment passionnant, parce que nous avons la possibilité de donner de l'attrait à l'entreprise pour les collaborateurs présents et à venir. Et pour les agences accueillant du public, on peut également travailler sur l'image de la Matmut et sur le parcours sociétair.

C. S. : Il est difficile de dire à quoi ressembleront les espaces de demain. Mais l'opportunité de rebattre les cartes se présente. À nous de la saisir et de nous poser les bonnes questions. ◆

« Des mutations majeures telles que le nomadisme, le télétravail et la dématérialisation, nous permettent de repenser, dans une proportion inédite, la conception de nos espaces de travail. »



Mieux
travailler
collectivement

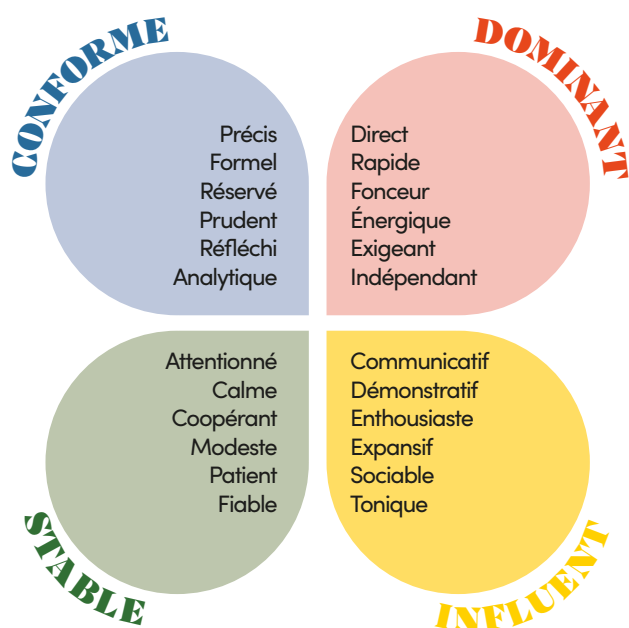
Êtes-vous plutôt dominant, influent, stable ou consciencieux ?

La méthode DISC, qui est l'acronyme de dominant, influent, stable, conforme, permet de prendre conscience de ses forces et de ses faiblesses mais aussi de mieux comprendre, connaître et analyser les personnalités qui nous entourent.

Ê

tes-vous plutôt influent, dominant, motivateur, facilitateur, coordinateur ou organisateur ? Si vous n'en avez pas la moindre idée, la méthode DISC va vous aider à bien vous connaître et à cerner plus facilement les personnes qui vous entourent. Très utilisé par les entreprises, le DISC est une grille de lecture des comportements humains.

« Ce modèle va permettre de répondre à des enjeux de recrutement, vérifier que les préférences comportementales du candidat sont en phase avec les attentes du poste. Il est aussi très adapté au manager. Il est plus facile pour lui de collaborer avec ses équipes quand il comprend leur mode de fonctionnement », explique Sophie Letourneau, business coach et formatrice.



À chaque couleur son style de comportement, se connaître pour mieux fonctionner ensemble

Ce modèle décrit quatre styles comportementaux.

Le dominant, associé au rouge, reflète une personnalité focalisée sur l'action, l'atteinte des objectifs, qui aime bien faire avancer les choses, avec un mode de communication direct et ferme, et qui possède également une certaine autorité naturelle. Ses limites : c'est une personne plutôt impatiente, qui pourrait être facilement stressée face à des situations complexes.

L'influent (couleur jaune) est enthousiaste, spontané, sociable. Il aime parler et présente de réelles capacités d'animer un groupe. « Ce sont des personnes qui pourraient apparaître parfois comme étant manipulatrices », concède Sophie Letourneau.

Le stable, associé à la couleur verte, est le profil le plus éthique, ayant besoin de stabilité, de travailler dans des situations calmes et connues. Cette personnalité aime observer avant

d'agir, et gagnerait à être plus assertive et en capacité de dire ce qu'elle pense pour parvenir à s'imposer plus facilement.

Le conforme, au profil plutôt réservé, a une forte préférence pour la réflexion et l'autonomie. Son domaine de prédilection ? La résolution des problèmes. « Si on les sort de leur zone de confort, ça devient plus difficile pour eux de passer à l'action. Plus que jamais ils ont besoin d'analyser, de réfléchir avant de prendre leur décision », analyse la coach.

Quel profil êtes-vous ?

Lorsque vous passez le test DISC, en répondant à un questionnaire, vous obtenez des pourcentages. Vous êtes par exemple 60 % rouge, 30 % jaune et 10 % bleu.



À vous de jouer !

Testez vos connaissances du profil DISC en répondant aux questions « à éviter/à faire » !

1 / Comment parler à un profil dominant (rouge) ?

■ Dire les choses de manière directe et ferme sans état d'âme

▲ Expliquer le pourquoi, afin qu'il puisse agir en conséquence

◆ Donner des informations précises, détaillées et factuelles pour le rassurer

✕ Parler de lui et le complimenter pour qu'il se sente valorisé

2 / Comment appréhender l'environnement de travail avec un profil influent (jaune) ?

✕ Lui proposer un bureau fermé où il pourra travailler seul

▲ Lui proposer un bureau en open space où il pourra échanger, interagir et travailler avec les autres

■ Peu importe à partir du moment où il se sente suffisamment libre pour agir selon ses propres règles

◆ Un bureau en open space tout en respectant calme et sérénité

3 / Comment manager un collaborateur conforme (bleu) ?

◆ Être dans l'affectif et utiliser des propos familiers

■ Être rassurant et lui donner des informations précises et abondantes

✕ Être rapide, synthétique et lui parler objectifs et résultats

▲ Lui expliquer le pourquoi et donner du sens à la mission pour l'engager pleinement

4 / Vous présentez le nouveau projet X à votre client de style conforme (bleu). Quels seraient les points d'attention à respecter impérativement pour le rassurer et faire en sorte qu'il valide votre projet ?

▲ J'aborde les objectifs et la finalité du projet sans rentrer dans les détails, ni le comment car pour lui, seul le résultat compte

✖ Je ne parle surtout pas d'objectif, l'essentiel est de valoriser le collectif et de montrer qu'après 2 ans de Covid, ce projet permettra de renforcer la cohésion de l'équipe

■ J'explique le pourquoi très précisément car la notion de sens a été beaucoup remise en cause ces derniers temps

◆ Je le rassure avec un rétroplanning précis, étape par étape, qui respecte les délais du client et renforcera notre crédibilité

5 / Vous êtes un manager et vous faites un feedback à l'un de vos collaborateurs de style influent (jaune), qui s'est pris le bec avec votre client principal (qui lui est bleu). Que lui dites-vous ?

✖ Je lui demande la prochaine fois d'être moins sûr de lui, plus précis et factuel et de rester focus sur l'objectif. Ne jamais sous-estimer les risques avec ce client...

◆ Je lui demande de ne pas agir seul mais de prendre en compte l'avis de son binôme. À deux on va moins vite, mais on est plus fort...

▲ Je lui demande d'être plus à l'écoute du client et d'accepter qu'il peut exister d'autres manières de faire... L'important étant de répondre aux besoins du client, et non pas aux siens

■ Je lui demande de se positionner davantage et de partager ses ressentis bien avant que la crise n'éclate...

6 / Vous êtes un collaborateur précis, introverti et pointilleux. Vous devez déléguer une des tâches du projet à votre binôme qui est de style dominant (rouge). Comment allez-vous lui parler pour qu'il se sente valorisé et qu'il accepte cette demande ?

✖ J'insiste sur ses qualités de fiabilité, de précision des délais et de professionnalisme

◆ J'insiste sur sa capacité à innover, proposer de nouveaux choix et influencer le groupe

▲ J'insiste sur sa capacité de leadership, à réussir et à atteindre l'objectif malgré la difficulté de la situation

■ J'insiste sur sa capacité d'écouter et de prise en compte des besoins des uns et des autres pour apporter harmonie et sérénité dans la réussite du projet

ET MAINTENANT, TESTEZ VOTRE COULEUR !

7 / Je suis au cinéma, dans la file d'attente. Un couple passe devant moi :

◆ Je les prends à partie verbalement et je leur demande de faire la queue (D - rouge)

▲ Je leur demande avec ironie de reprendre leur place (I - jaune)

■ Je les laisse passer, de toute façon ça ne sert à rien de faire une histoire pour si peu... (S - vert)

✖ Je pense qu'ils n'ont aucun savoir-vivre et qu'ils pourraient faire la queue comme tout le monde (C - bleu)

8 / Je suis dans un commerce de bouche, et au moment de passer à la caisse le commerçant vous rend mal la monnaie :

▲ Vous réagissez haut et fort, car après avoir attendu 20 minutes, vous leur dites qu'être désorganisé ça passe encore, mais ne pas savoir compter c'est un comble ! (D - rouge)

■ Vous en profitez pour faire de l'humour car après 20 minutes d'attente ça fait du bien de rire un peu ! (I - jaune)

◆ Vous n'osez rien dire de peur de faire perdre du temps et il y a encore tellement de queue... vous en parlerez la prochaine fois... peut-être ! (S - vert)

✖ Décidément, faire une telle erreur sur une si petite somme... toujours vérifier, on ne peut plus faire confiance à personne ! (C - bleu)

▼/9 ✖/5 ◆/4 ■/3 ▲/2 ✖/1
: solutions

Sophie Letourneau accompagne ses clients depuis plus de 15 ans sur un ensemble d'expertises liées à l'entrepreneuriat, au management et au leadership. Pour élargir l'expertise proposée, elle s'appuie sur plusieurs outils pour lesquels elle est certifiée : DISC, SOSIE, Intelligence émotionnelle, etc.

—
www.lavoixdubusiness.fr/podcasts



RSE, vous avez dit RSE ? *Comme c'est bizarre...*

On en parle partout. Dans les journaux, dans les textes de loi, dans les entreprises, à l'école : la RSE ou (au cas où vous auriez vécu sur une autre planète ces derniers temps) responsabilité sociétale/sociale des entreprises. Tout un programme. Mais qui peut paraître justement un peu (trop) vaste pour être vrai. Et pourtant. Non seulement la RSE est bien une réalité pour bon nombre d'entreprises, mais elle est aussi souvent déclinée dans de nombreux projets stratégiques, notamment par le biais de partenariats externes ou par celui d'ateliers et/ou d'objectifs en interne. La RSE n'est désormais plus du « vernis » que l'on applique ça et là pour faire joli. Elle se doit d'être mise en pratique, d'autant plus dans le monde du mutualisme que nous connaissons si bien et auquel nous contribuons. Vous trouverez, dans les pages qui suivent, quelques données afin d'y réfléchir ensemble plus avant.

Si le concept de responsabilité sociale est ancien, il se pare aujourd'hui d'une certaine urgence. La RSE est sur toutes les lèvres. Mais c'est quoi une entreprise responsable ? Pourquoi avoir un impact positif semble aussi capital pour la planète que pour l'entreprise elle-même ?

« Pas de passager sur le vaisseau Terre, nous sommes tous membres de l'équipage. »



Entretien avec
Emmanuel Petit,
Directeur RSE du groupe Matmut

Vous êtes Directeur de la RSE au sein du groupe Matmut depuis janvier 2022. Avant cette nomination, quel a été votre parcours professionnel ?

EMMANUEL PETIT : J'ai d'abord travaillé dans le secteur des télécommunications en tant qu'ingénieur. Je me suis ensuite rapidement tourné vers le monde du conseil en stratégie marketing vente. J'ai également participé à la création d'un cabinet de conseil et me suis progressivement spécialisé dans le secteur des assurances. J'ai notamment beaucoup travaillé avec les mutualistes. Plus tard, j'ai quitté le monde du conseil pour rejoindre un de mes clients, la Macif, chez qui j'ai travaillé plus de dix ans, avant de rejoindre le groupe Matmut en ce début d'année.

La RSE est souvent définie comme la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable. De quels enjeux parle-t-on ?

E. P. : La RSE, c'est en effet la contribution des entreprises au développement durable, mais pas seulement ! Les enjeux sont majeurs, à la fois pour la planète et pour les individus qui l'habitent. La RSE intègre aussi des notions telles que la protection des personnes en situation de vulnérabilité ou la recherche médicale en ce qui nous concerne. L'attention est portée sur l'environnement parce que l'urgence climatique est là mais l'humain est absolument central.



Les collaborateurs ont un grand rôle à jouer en tant que citoyens d'abord mais aussi en tant que porte-paroles de l'entreprise.

« Responsabilité » veut dire « nécessité morale de remplir un engagement. » Qu'entend-on par responsabilité sociale pour une entreprise ? Est-il véritablement question d'engagement ?

E. P. : C'est une notion très importante et qui l'est sans doute encore plus quand on est mutualiste. La mutualité repose sur un solide fondement humaniste et cette dimension est au cœur de notre raison d'être. Œuvrer pour le bien commun est un engagement fort et volontaire que l'entreprise a toujours pris. Notre rôle va donc nécessairement et largement au-delà de notre métier d'assureur. L'entreprise se sent responsable et investie pour contribuer, à sa mesure, à l'évolution de la société dans le bon sens.

La Direction de la RSE de la Matmut a été créée en janvier dernier. Quel est son rôle ?

E. P. : La création de la Direction de la RSE s'est faite dans la suite logique de la mise en œuvre de notre raison d'être. Ses missions s'articulent autour de trois axes. Tout d'abord, il s'agit de montrer à toutes nos parties prenantes et à la société que la Matmut place la RSE au cœur de son modèle d'affaires. La seconde mission consiste à impliquer les collaborateurs, à incarner en interne l'ensemble de nos engagements. Enfin, nous faisons de la RSE un outil prospectif pour l'entreprise. Puisqu'elle va graduellement influencer notre modèle d'affaires, il est impératif d'anticiper au maximum les challenges de demain pour ne pas les subir.

Est-ce que « incarner nos engagements en interne » veut dire que l'engagement concerne aussi les collaborateurs ?

E. P. : Engager les collaborateurs est fondamental. C'est une condition *sine qua non* à la réussite de tout projet RSE. Plus ils comprennent notre action et sont acteurs du changement, plus nous serons capables d'en parler à l'extérieur. C'est tout à fait crucial si nous voulons que nos sociétaires eux aussi comprennent ce que nous faisons en matière de RSE. Les collaborateurs ont un grand rôle à jouer en tant que citoyens d'abord mais aussi en tant que porte-paroles Matmut : ils permettent de faire connaître notre politique RSE à l'extérieur pour que collectivement, avec la société, nous construisions un monde meilleur.

La RSE est donc l'affaire de tous ?

E. P. : Il n'y pas de passager sur le vaisseau Terre, nous sommes tous membres de l'équipage. Plus nous serons nombreux à nous engager au travers d'actions et de gestes responsables, plus l'avenir de la planète sera meilleur. En regardant à l'aune de son quotidien, on peut se dire que trier ses déchets est un geste dérisoire face à l'ampleur de la situation. Mais bien que nous puissions nous sentir relativement épargnés par les conséquences du réchauffement climatique, chacun de nos gestes compte. Les pays les plus impactés regardent avec beaucoup d'attention ce que nous faisons. Nous avons clairement un rôle d'exemplarité à jouer. Et au-delà des petits gestes du quotidien, s'engager au travers de son entreprise, c'est avoir un impact plus fort qu'à titre individuel. La RSE est l'affaire de tous, c'est une action collective pour le bien commun.

Une entreprise a-t-elle l'obligation de faire de la RSE ?

E. P. : Il y a énormément de lois et de réglementations en vigueur. Chaque jour, il y en a de plus en plus qui se superposent : il y a des règles qui s'appliquent à nous au niveau mondial, européen et national. Aujourd'hui, au regard de qui nous sommes, nous n'avons pas d'obligations à proprement

La RSE doit avoir une résonance avec la société et notre époque, et donc être en phase avec les préoccupations majeures des clients ou sociétaires dans notre cas.

parler en termes de RSE. Mais nous savons que ce sera le cas dans les deux ou trois années à venir. Quoi qu'il en soit pour la Matmut, la RSE se vit d'une manière inspirationnelle : nous menons un travail de prospective constant afin que ces futures réglementations soient les moins contraignantes pour nous. C'est en les anticipant que nous en ferons des éléments de différenciation, et donc des forces.

Au-delà de l'aspect légal, une entreprise en phase avec son époque ne doit-elle pas de toute façon s'engager ?

E. P. : C'est une obligation. L'entreprise a toujours eu un impact direct sur la société : c'est elle qui emploie les personnes, qui leur donne un salaire, un pouvoir d'achat, un niveau de vie. Un véritable engagement est attendu des entreprises. La société leur demande de jouer un vrai rôle, de ne pas faire du greenwashing. Celles qui sont perçues comme réellement engagées vont mieux se développer. Développement et RSE... On ne peut plus séparer les deux.

C'est-à-dire ?

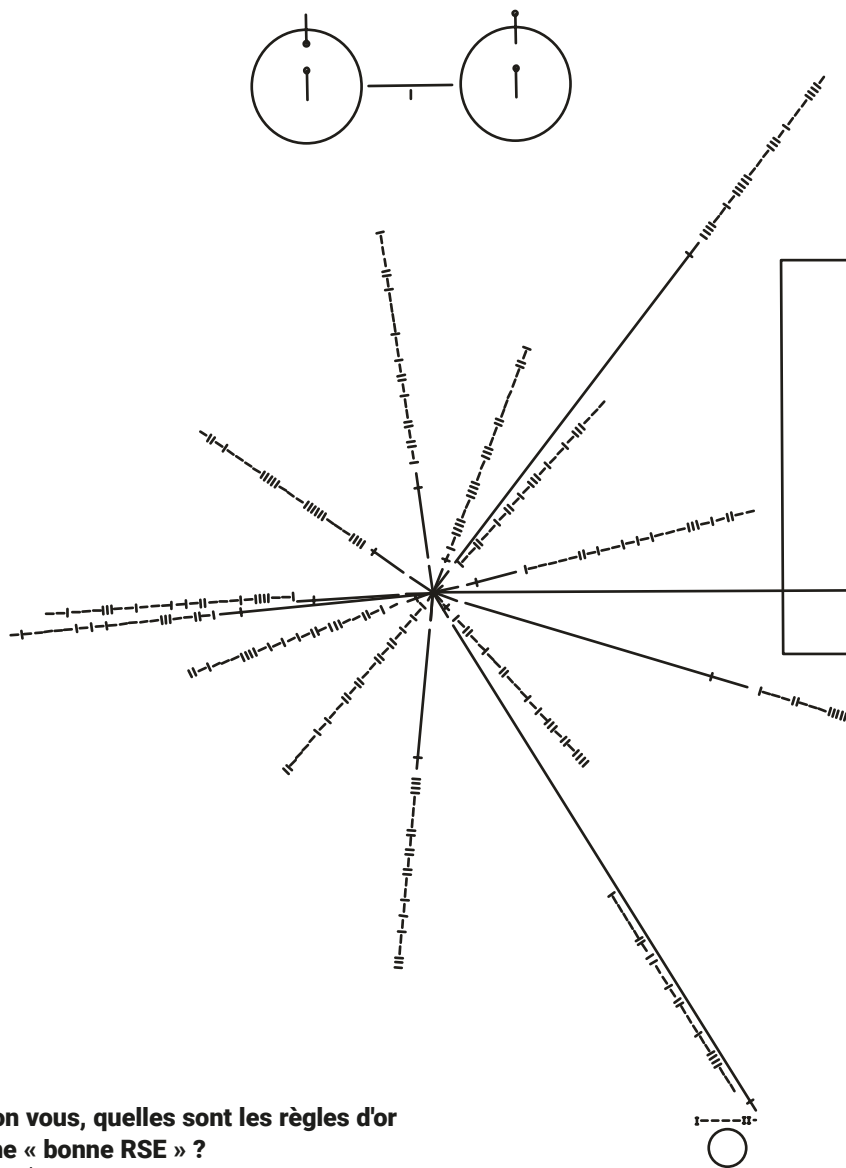
E. P. : La RSE est un moyen de pérenniser le modèle d'une entreprise. De nombreuses études le montrent. Les clients vont avoir de plus en plus d'exigences vis-à-vis des entreprises quant à leur engagement. Sur du long terme, une entreprise qui ne s'adapte pas aura des difficultés à trouver des partenaires, à recruter des talents, perdra la confiance de ses clients, etc. La RSE est un puissant levier d'attraction et de rétention des talents, c'est un moyen de se singulariser par rapport à la concurrence, de répondre aux attentes de la société, de soutenir son développement... L'intérêt de la RSE pour une entreprise est véritablement de l'ordre de la durabilité.

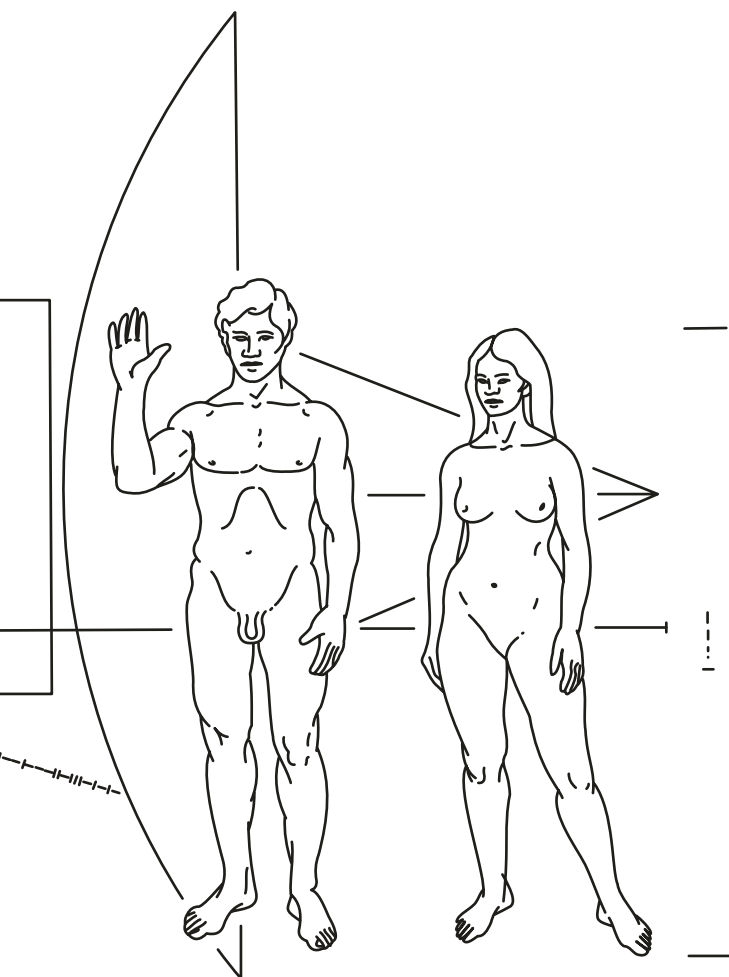
Selon vous, quelles sont les règles d'or d'une « bonne RSE » ?

E. P. : À mon sens, il y a trois règles fondamentales. D'abord, une « bonne RSE » est une RSE qui est comprise par les clients. Pour une entreprise française comme la nôtre, il faut aussi agir en étant proche des gens, en existant dans les territoires. La notion de proximité me semble tout à fait centrale pour qu'une action RSE soit compréhensible. Ensuite, elle doit avoir une résonance avec la société et notre époque, et donc être en phase avec les préoccupations majeures des clients ou sociétaires dans notre cas. Troisième règle, enfin : la RSE doit être « à impact ». C'est-à-dire qu'il faut voir une différence entre l'avant et l'après, que les engagements pris aient des effets vertueux mesurables.

Les notions de RSE, de stratégie et de performance sont souvent associées. Quel lien peut-on faire entre elles ?

E. P. : La RSE est un véritable axe stratégique. Et à nouveau, si on veut vraiment faire de la RSE, il faut qu'elle soit « à impact ». Ce qui implique de se transformer en repensant nos métiers de sorte qu'ils soient beaucoup plus responsables. Il est donc bien question de stratégie. Et si une entreprise parvient à se transformer en tenant compte des enjeux humains, sociétaux et environnementaux, sa performance s'en trouvera nécessairement améliorée. En se transformant, on accroît aussi





Les plaques de Pioneer (illustration) ont été envoyées dans l'espace dans les années 1970, comme un message à destination d'éventuels êtres extraterrestres. Fabriquées de manière à résister à l'érosion, elles devraient perdurer plus longtemps que la Terre. À son instar, la RSE nous dépasse, et nous interroge sur la trace que nous laisserons.

l'engagement des collaborateurs : s'ils sont fiers d'appartenir à l'entreprise, s'ils comprennent le sens de leur mission et dans quel ensemble elle s'inscrit, ils vont s'investir davantage.

Comment passer d'une ambition RSE à des actions concrètes ayant de réels bienfaits ?

E. P. : Toutes les entreprises n'ont pas la même stratégie. De nombreux acteurs de l'assurance font de la RSE au travers d'investissements. Mais beaucoup s'arrêtent là. Flécher nos investissements vers des projets à impact est une bonne chose. Mais je suis persuadé que si nous voulons nous transformer, nous devons aller plus loin et nous engager personnellement. Et pour passer de cette volonté à des actions concrètes, il faut élaborer une politique RSE. C'est ainsi que nous avons défini une feuille de route reposant sur trois piliers. Chacun d'eux décline des thématiques et des actions précises à mener pour répondre aux problématiques posées et atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés.

Quels sont ces trois piliers ?

Comment les avez-vous choisis ?

E. P. : Les trois piliers sont l'environnement, l'inclusion et l'accessibilité, et la santé et le bien-être. Ils ont été définis en fonction de qui nous sommes, du rôle que nous devons jouer

dans la société et des attentes de nos sociétaires. La RSE de la Matmut ne doit pas être celle de Bonduelle ! Il faut que notre engagement fasse sens et que nous soyons légitimes sur les sujets choisis. Le pilier « environnement » est d'abord une évidence : en tant qu'assureur, nous devons nous adapter au dérèglement climatique qui impacte la vie de chacun et notre modèle d'affaires. Quant à l'inclusion et l'accessibilité, ce sont des sujets naturellement présents dans l'ADN d'un mutualiste. Nous devons nous engager pour une société plus équitable, et faciliter et accompagner l'intégration des populations rendues vulnérables par le handicap, la maladie ou la précarité. Enfin, au travers du pilier « santé et bien être », nous nous positionnons comme protecteur parce que nos sociétaires attendent davantage de protection de notre part. Nous nous engageons vis-à-vis d'eux en étant un acteur majeur dans la promotion de l'accès aux soins, en soutenant la recherche médicale appliquée et en encourageant l'activité physique pour tous.

Pour faire de la RSE, faut-il avoir une vision à long terme ?

E. P. : C'est une nécessité de voir loin et de se donner des indicateurs, des trajectoires à suivre. Pour citer un exemple très concret, il est convenu qu'à horizon 2035, les constructeurs automobiles n'auront plus le droit de fabriquer des véhicules à moteur thermique. En moins de dix ans, il va falloir complètement changer de paradigme... Comment, en tant qu'assureur, nous nous adaptons à une telle évolution ? C'est un immense enjeu auquel nous devons faire face le moment venu. Et pour y arriver, nous anticipons et nous nous y préparons. C'est pour répondre à ces enjeux que nous avons une feuille de route précise. Mais nous nous donnons le temps de bien faire les choses parce que l'objectif est que notre RSE transforme notre manière de travailler. Et une transformation nécessite du temps. On avance étape par étape mais avec une réelle détermination. Le greenwashing n'existe pas chez nous ! ♦

**Nous nous donnons
le temps de bien faire
les choses parce que
l'objectif est que
notre RSE transforme
notre manière de
travailler.**

« Les engagements n'engagent que ceux qui y croient. »

La RSE s'impose désormais comme une évidence pour la majorité des entreprises.

S'engager compte. Une évidente responsabilité, partagée par la société dans son ensemble, qui amène les entreprises à répondre à des normes communément admises pour la préservation du monde et du bien commun. Mais comment leurs actions coexistent avec celles des membres de la société civile ? Michel Capron, professeur émérite de sciences de gestion et chercheur, nous accompagne dans la compréhension de la relation entreprise-société, et des notions d'engagement et de responsabilité.

Qui est Michel Capron ?

Il a créé la 1^{re} formation universitaire en France dédiée au management de la responsabilité sociale des entreprises. Auteur de *L'entreprise dans la société*. *Une question politique*, La Découverte, 2015

Pour vous, ça veut dire quoi « s'engager » ?

MICHEL CAPRON : La notion d'engagement a une signification très relative. Si on la considère comme une promesse, on pourrait transposer une expression proche souvent utilisée, en disant « Les engagements n'engagent que ceux qui y croient » ! En ce qui concerne les entreprises, ce que l'on attend d'elles, ce sont des actes, des mesures concrètes dont on peut évaluer les effets. Prenez, par exemple, le cas des grandes entreprises françaises qui avaient pris solennellement des « engagements » à l'issue de la COP 21. Qui s'en souvient encore ? Quelles actions ont été entreprises ? Une évaluation en a-t-elle été faite ?

Mais alors pourquoi s'engager ? Qu'est-ce qui pousse les individus à s'investir, réinventer, croire à une cause, la défendre ?

M. C. : La survie des espèces vivantes sur cette Terre constitue aujourd'hui l'enjeu majeur. Cela me paraît une raison suffisante pour s'en préoccuper.



Michel Capron,
Professeur émérite de sciences
de gestion et chercheur

L'activité des entreprises est-elle subordonnée aux besoins humains ou l'humain est-il subordonné aux intérêts des entreprises ?

Idéalement, les contraintes légales imposées doivent être acceptées par ceux qui y sont soumis et, par conséquent, discutées et concertées entre les parties intéressées : entreprises, pouvoirs publics et société civile.

L'entreprise est-elle plus que jamais responsable ?

M. C. : De tout temps, l'entreprise a été considérée comme étant responsable de ses actes et de leurs conséquences. Mais parler de « responsabilité » est beaucoup trop vague. Il faut parler de « redevabilité » à l'égard de la société et de la nature. Parce que toute entreprise a envers elles une dette irréfutable et intarissable. Et ceci pour trois raisons : elle ne peut exister juridiquement que par les institutions et les règles que toute société humaine s'est donnée au fil des ans, autrement dit, le travail accompli par les générations précédentes. Ensuite, elle utilise des ressources communes qu'elle puise dans l'humanité et la nature, et dont elle dispose souvent gratuitement. Enfin, comme elle est nécessairement prédatrice et engendre des coûts sociaux, elle doit réparer ou compenser les dommages causés.

Cette « redevabilité » est-elle conscientisée par les entreprises ?

M. C. : Les entreprises ont des impacts négatifs dont elles ne sont généralement pas conscientes. Il est donc aussi de la responsabilité des pouvoirs publics et des organisations de la société civile de les sensibiliser aux dommages, aux nuisances qu'elles provoquent afin qu'elles les réduisent au maximum, voire qu'elles les éliminent complètement en changeant leur façon de faire. La mise en place de mécanismes de régulation publique, voire des contraintes qui fixent les limites à ne pas dépasser, sont indispensables.

Peut-on dire que la relation entre l'entreprise et la société est en mouvement, évoluant avec son temps, selon les époques, les contextes, les prises de conscience ?

M. C. : Elle l'a toujours été. Nous vivons un moment particulier depuis environ un siècle et demi pendant lequel l'entreprise, dans sa forme sociétaire, est tout à fait libre de sa constitution, sous réserve de respecter les lois en vigueur. Cela n'a pas toujours été le cas et jusqu'à la deuxième moitié du 19^e siècle, en Angleterre, aux États-Unis, en France, la création d'entreprises a été étroitement contrôlée par la puissance publique. Les entreprises n'étaient autorisées que si elles rendaient un service public. La crise multidimensionnelle que nous connaissons actuellement implique de repenser cette relation.

Comment la définiriez-vous aujourd'hui ?

M. C. : La question de fond est de savoir quel est le rôle et quelle est la place des activités économiques dans la société. De nos jours, nos vies sont largement déterminées par les modes de production, de consommation et d'échanges... Cela pose la question des finalités des entreprises et de leurs modèles économiques. L'activité des entreprises est-elle subordonnée aux besoins humains ou l'humain est-il subordonné aux intérêts des entreprises ? Cette question est très rarement posée dans les débats publics. Pourtant, l'urgence nous dit que c'est bien à celle-ci qu'il faut répondre. ◆

Une promesse en laquelle on croit **et agir pour la tenir**

RSE. Trois petites lettres qui disent beaucoup. On y voit d'abord la notion de responsabilité, ou l'obligation morale de remplir un engagement. D'une certaine façon, c'est faire une promesse en laquelle on croit et agir pour la tenir. Un engagement est donc nécessairement agissant et porteur de convictions. La preuve par trois.

1. Aux côtés de l'athlète paralympique **Alexis Hanquiquant**

Pilier : Inclusion

Type d'action : Sponsoring sportif

Depuis quand ? Mai 2022

Qui est Alexis ?

Multiple champion de France et d'Europe, champion du monde de paratriathlon, médaille d'or aux Jeux paralympiques de 2021... Le niveau de l'athlète, son parcours et son palmarès sont remarquables ! Malgré son parcours, sa résilience et ses performances hors normes, Alexis ne bénéficie pas d'une exposition suffisante, et pour cause : le triathlon et le handisport sont peu médiatisés.

L'action de la Matmut ?

Le Groupe s'engage à valoriser ses performances à leur juste mesure et lui donner la notoriété qu'il mérite. Il soutient aussi le discours qu'Alexis porte autour de l'acceptation de la différence.

Que dit cette action ?

En tant que partenaire d'Alexis, la Matmut montre sa volonté d'agir pour une plus grande équité de traitement de l'handisport et une meilleure accessibilité à l'activité physique et sportive pour tous. Pour le Groupe, c'est aller plus loin dans un de ses engagements historiques vis-à-vis des personnes porteuses de handicap et de l'égalité des chances. C'est se montrer conscient du rôle à jouer dans la société et promouvoir le sport en tant qu'accélérateur de l'inclusion.



« Notre action ne revient pas à placer un logo sur la tenue de l'athlète. Nous allons bien au-delà. Ce que nous faisons, c'est du sponsoring sportif engagé : notre collaboration avec Alexis se situe à la frontière entre la RSE et le sponsoring. Elle témoigne de la volonté de l'entreprise d'agir en faveur de l'accessibilité, de l'équité et de l'inclusion à la fois par le sport et dans le sport. »

Yann de la Fouchardière,
responsable activation de la marque

2. Faire du déchet une opportunité avec Plastic Odyssey

Pilier : Environnement

Type d'action : Mécénat et actions de terrain

Depuis quand ? Juin 2019

C'est quoi, Plastic Odyssey ?

C'est un grand projet de lutte contre la pollution plastique. L'approche ? « Agir à terre, avant que les déchets ne soient déversés dans l'océan. » Comment ? En réduisant la production de déchets et en recyclant les plastiques disséminés dans la nature pour en faire une ressource nouvelle. L'action phare de Plastic Odyssey, c'est la création du premier navire capable de transformer le plastique en carburant. Bientôt, il partira pour une expédition de trois semaines, avec 30 étapes sur trois continents, pour rencontrer les populations locales et développer avec elles des solutions telles que la mise en place de micro-usines de transformation des déchets.

L'action de la Matmut ?

Le Groupe a contribué au financement de la construction du navire et à des actions concrètes pour valoriser le projet (par exemple : accompagnement du projet lors du salon Viva Technology en 2020). Aujourd'hui, le Groupe prend part au financement de l'expédition. Dès la rentrée, les collaborateurs et leurs familles

seront aussi invités à participer à des clean walks (ramassage des déchets) organisées dans plusieurs villes symboliques de France.

Que dit cette action ?

Le partenariat avec Plastic Odyssey montre que la Matmut s'engage sur une vision du monde et souhaite contribuer à sensibiliser à un système plus respectueux de l'environnement. C'est aussi prendre pleinement part à une initiative prometteuse et innovante de l'économie circulaire, centrée sur l'humain et tournée vers le changement.

« Plastic Odyssey est un projet d'ampleur, visionnaire et enthousiasmant de par sa vision même du problème, positionnant l'humain au cœur des solutions. Nous partageons une vision positive et optimiste du monde et de l'avenir. Répondant directement aux enjeux du développement durable et de l'économie circulaire, c'est une grande source d'inspiration, un véritable moteur d'engagement pour l'entreprise et les collaborateurs. »

Julie Amato,
éditorialiste, chargée de communication RSE





3. Soutenir Kerpape pour encourager la recherche et l'innovation

« Le fonds Kerpape est mû par une vraie dynamique de progrès au service des personnes porteuses de handicap. Son pragmatisme et son approche humaniste résonnent avec notre raison d'être. Être mécène de ce fonds et nous impliquer dans ses actions de proximité montrent que nous entendons le sentiment de vulnérabilité et d'aspiration au mieux-être, et agissons pour y apporter des réponses concrètes et durables. »

Odile Thoumas, directrice adjointe
Groupe en charge de la RSE

Pilier : Santé et bien-être

Type d'action : Mécénat et actions de terrain

Depuis quand ? 2016

C'est quoi le fonds de dotation Kerpape ?

Créé par le Centre mutualiste de Kerpape (à Ploemeur dans le Morbihan), il se donne quatre missions : agir pour l'inclusion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap, soutenir la recherche médicale de Médecine Physique et de Réadaptation, promouvoir les nouvelles technologies au service du soin et de l'autonomie, et participer à la création d'espaces de soins et de vie pour les patients et leurs familles. Le fonds déploie une multitude d'actions synonymes d'innovations technique, médicale et sociétale.

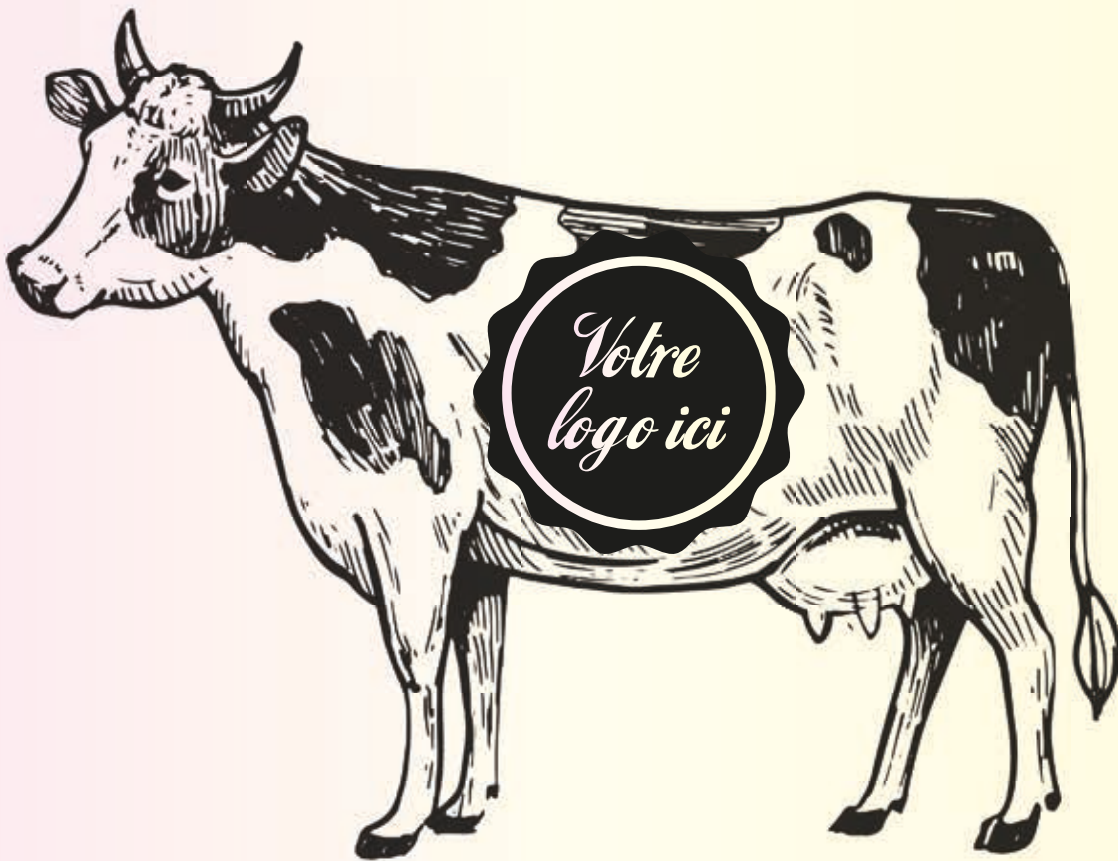
L'action de la Matmut ?

Au-delà de son action de mécénat, l'implication de la Matmut est opérationnelle, aux côtés des équipes et des patients. Ce fut par exemple le cas en mai 2022 lors des Défis de Kerpape, un triathlon solidaire visant à collecter des fonds pour la recherche et l'innovation au bénéfice des personnes handicapées, auquel ont participé deux équipes de collaborateurs du Groupe.

Que dit cette action ?

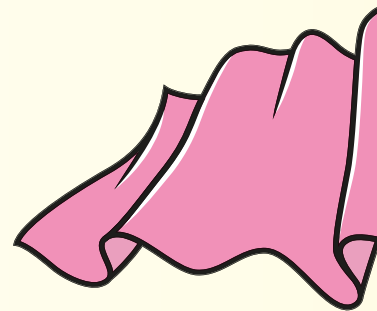
Soutenir ce fonds montre que la Matmut croit profondément à l'initiative portée par un établissement de santé historique dont l'excellence n'est plus à démontrer. Cette action souligne aussi les valeurs que le Groupe partage avec le Centre Kerpape, et son approche positive, solidaire et inclusive de l'accompagnement des personnes vulnérables.

Il était une fois... la Marque



Comment construit-on l'identité d'une marque ?
À quoi sert-elle ? Directeur général de l'agence FutureBrand
Paris et expert en construction et dynamisation des marques,
Jérôme Lhermenier répond à nos questions.

« La marque est l'ambassadrice de la culture interne. »



Avec Jérôme Lhermenier,
PDG de FutureBrand Paris

autour d'une position partagée et d'exprimer la fierté des collaborateurs. Elle est l'ambassadrice de la culture interne.

Cela implique qu'elle soit originale ?

Qu'est-ce que le branding ?

Jérôme Lhermenier : Pour la petite histoire, à l'origine du branding – ou identité de marque –, il y a le marquage des animaux. Dès que l'Homme a possédé du bétail, il l'a marqué au fer rouge, ceci à des fins d'identification, également pour informations sur les animaux et leur valeur. La notion de marque telle qu'on la pratique aujourd'hui est bien sûr plus récente. De manière élémentaire, dès le XIX^e siècle et la distribution de masse, la marque était destinée à identifier les produits. Elle est devenue un outil complexe qui œuvre à marquer les esprits : l'émanation d'une entreprise, d'un collectif dans l'espace public.

Logo, réseaux sociaux... De quoi est constituée une marque ?

J. L. : Une marque est bien plus que ce qu'on en voit. Et un beau logo n'est pas synonyme d'une marque forte. Le logo est la partie émergée de la marque. Derrière, il y a un travail essentiel qui cherche à déterminer l'identité de l'entreprise : sa vision, son positionnement, ses valeurs, ses objectifs. La marque est une sorte de synthèse de tous ces éléments indicibles. À partir du moment où on a pu déterminer l'identité de l'entreprise, alors peut commencer le travail sur la partie visible : les visuels, les couleurs, le ton de voix des communications, etc.

Quel rôle pour la marque au sein de l'entreprise ?

J. L. : L'entreprise est portée par un commun. L'identité de marque doit permettre de réunir

J. L. : L'originalité n'est pas une finalité en soi. Pour se distinguer, la marque doit être en cohérence avec l'identité qu'elle représente. C'est parce qu'elle est au plus près de l'histoire de l'entreprise, de ses valeurs, de sa vision, qu'elle fera la différence. Un ensemble formel original, s'il n'est pas en lien avec l'entreprise qu'il représente, a peu de chances d'être effectif sur la durée.

Vous accompagnez les marques dans leur création ou dans leur refonte...

J. L. : FutureBrand Paris, que je dirige, répond en effet à différents cahiers des charges. Les réponses et les stratégies que nous mettons en place sont fonction de chacun. Il y a pourtant un point commun à toutes nos approches, quelle que soit l'entreprise accompagnée : considérer que la marque est un matériau vivant – on parle d'ailleurs d'ADN d'une entreprise !

Mais si cette base existe, ce qu'elle représente évolue dans le temps, avec l'époque, dans la façon d'être alignée avec elle-même. Prenons l'exemple de Airbnb. Quand l'histoire de la plateforme californienne débute, en 2008, en plein avènement de la nouvelle économie, la marque se développe alors autour de l'idée de service rendu, de fonctionnalité. Aujourd'hui, Airbnb a gagné en maturité, ses valeurs aussi. Son identité est repensée autour d'une proposition : vivre « des expériences uniques » en plus de découvrir le monde. L'ADN est resté le même, mais la marque évolue à partir de son identité originelle, tout en s'adaptant à son époque.





Les marques semblent s'impliquer de plus en plus dans la vie sociétale. Est-ce aujourd'hui un impératif ?

J. L. : Depuis une dizaine d'années, la question de la contribution au bien commun est effectivement impérieuse. On attend des marques qu'elles participent à la vie de la société. Mais encore une fois, dans un travail de branding, la bonne intention ne fait pas tout. Et ce n'est pas parce qu'on affiche des valeurs, aussi nobles soient-elles, que la marque va grandir. Une entreprise a tout intérêt à s'interroger sur ses valeurs réelles de manière à ne pas se sur-engager, à trouver l'implication juste.

Marquer son temps



Golden Circle : quand la communication est affaire de « bon » sens

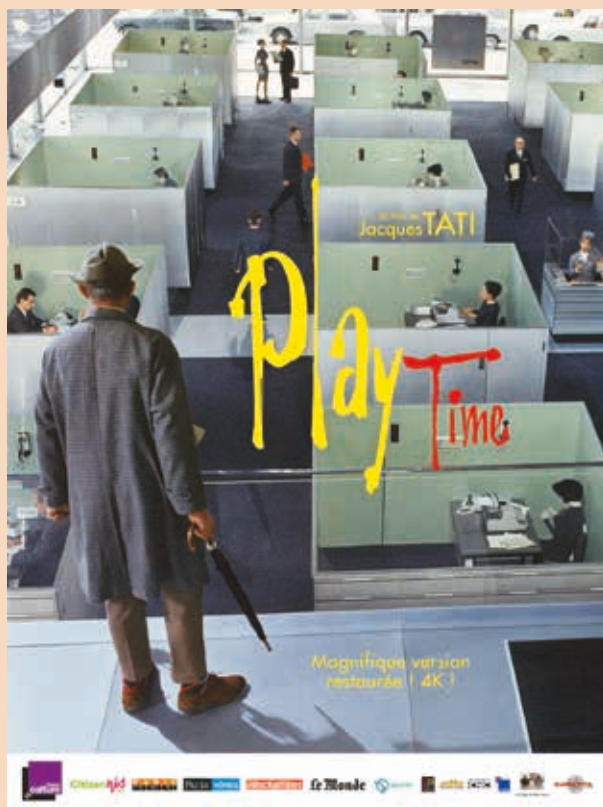
Et si le succès d'une marque tenait à sa manière de communiquer ? Au choix des messages mis en avant ? C'est la théorie développée par le conférencier et écrivain britannique Simon Sinek. Selon ce spécialiste en marketing, Apple, par exemple, « n'est rien d'autre qu'un business d'ordinateurs ». Ce qui démarque l'entreprise californienne réside dans sa communication – plus précisément le sens de sa communication.

Traçons un large cercle, il représente le « quoi », soit ce que votre entreprise produit. À l'intérieur du « quoi », un second cercle : le « comment » votre production se différencie (est-elle bio, produite localement, etc.). Au centre des deux premiers, un troisième cercle, le « pourquoi » – soit : mes motivations.

La plupart des entreprises communiquent dans ce sens : voici mes produits, et en quoi ils sont différents ; vous devriez les acheter, vous en serez contents. Ce que propose Simon Sinek, c'est de lire le schéma à l'inverse, depuis le cercle intérieur vers l'extérieur : d'abord signifier ses valeurs ; puis expliquer en quoi la conception de vos produits est différente et digne d'intérêt ; enfin détailler les produits. L'idée est qu'en communiquant sur vos valeurs, vous attirerez des clients qui partagent vos convictions. Et qui seront plus susceptibles d'être dans un rapport de confiance avec votre marque, ainsi que dans les nouveaux produits que vous pourrez leur proposer.



Pour retrouver l'intégralité de la démonstration de Simon Sinek, flashez le QR Code ci-contre.



À voir ou à revoir



Playtime de Jacques Tati (1967)

Dès les premières minutes du film, on comprend instantanément le caractère visionnaire de l'œuvre dénuée de toute connotation lyrique ou poétique. Tati va s'efforcer tout du long de gommer l'aura romantique de la capitale française pour mieux peindre une mégapole aseptisée loin des idéaux touristiques et idylliques traditionnels. Le film, découpé en quatre chapitres, renvoie systématiquement à des environnements froids et impersonnels, où la communication fait place à un dialogue fonctionnel incompréhensible. De l'aéroport au restaurant, Tati fait preuve d'une virtuosité visuelle époustouflante notamment dans la gestion des décors, la rectitude de l'ensemble accroît peu à peu le mal-être de cette pseudo civilisation. On s'écoute peu, on pense à soi, et on admet la victoire de l'individualisme sur l'individu, le triomphe du superficiel sur l'unicité de l'être humain.

—
Éditeur : Studio Canal, 119 minutes



Un podcast à écouter

Le téléphone sonne

Épisode « Qu'est-ce que tu fais pour les tracances ? »

Les « tracances », une nouvelle pratique qui vous permet d'allier travail et vacances. Télétravailler dans un cadre agréable et auprès de leurs proches, c'est le choix que font cet été de nombreux travailleurs.

—
www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/le-telephone-sonne



À lire

Le Monde sans fin

de Jean-Marc Jancovici,
illustré par Christophe Blain

La rencontre entre un auteur majeur de la bande dessinée et un éminent spécialiste des questions énergétiques et de l'impact sur le climat a abouti à ce projet, comme une évidence, une nécessité de témoigner sur des sujets qui nous concernent tous. Intelligent, limpide, non dénué d'humour, cet ouvrage explique sous forme de chapitres les changements profonds que notre planète vit actuellement et quelles conséquences, déjà observées, ces changements parfois radicaux signifient.

—
Éditions Dargaud, 196 pages



Pour prolonger

La revue officielle de l'émission de radio « Grand bien vous fasse »

Numéro spécial « Quel sens donner à sa vie ? »

Pourquoi cherchons-nous du sens ? Aimer, est-ce nécessaire ? Comment vivre en étant pleinement en adéquation avec ses valeurs ? Croire est-il indispensable ? L'art et son expression : une nécessité vitale ? L'engagement est-il synonyme de sens ? Comment renouer un lien...

—
Éditions Pocket, 167 pages



matmut 