

La curiosité de son environnement global

Jean-François Rimoux, KLESIA

Hortense Chadapaux : Bonjour Jean-François ! Vous êtes directeur de la communication et de la RSE du groupe de protection sociale KLESIA. Avant de rejoindre le secteur de l'assurance en 2006, vous avez travaillé en Espagne et en Angleterre pour le groupe Indosuez, puis Crédit Agricole sur les marchés financiers et ce, pendant 12 ans. KLESIA est un groupe paritaire de protection sociale à but non lucratif qui s'est doté du statut d'entreprise à mission⁵⁸ en 2020. Vous avez contribué à cette évolution significative dans la vie de l'entreprise qui, parallèlement, traversait, comme beaucoup d'autres, la crise Covid. Que vous évoque à cette aune, mais pas seulement, la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?



Jean-François Rimoux : Merci Hortense de me recevoir ! La notion de curiosité appliquée à l'entreprise, c'est tout d'abord pour moi l'ouverture de l'entreprise à son environnement et pas simplement à son environnement concurrentiel, mais bien à l'environnement global parce qu'il y a des idées à prendre partout. C'est la curiosité qui nourrit nos collaborateurs, nos politiques et nos plans stratégiques. Donc il est effectivement très important d'avoir cette ouverture à d'autres milieux, à d'autres secteurs, à d'autres mondes, comme la culture ou les médias, pour pouvoir nourrir l'entreprise, qui est une petite société

en elle-même.

HC : Vous avez parlé en termes de planification stratégique, quels sont les bénéfices généraux de cette curiosité pour l'entreprise ?

58. L'article 176 de la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte), introduit la qualité de société à mission. Il s'agit pour une entreprise d'affirmer publiquement sa raison d'être, ainsi qu'un ou plusieurs objectifs sociaux et environnementaux qu'elle se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité.

J-FR : Le premier métier de l'entreprise est de créer de la valeur. La curiosité doit pouvoir nourrir l'innovation, la proximité du client. Et pour cela, on a vraiment besoin de prendre le pouls de la société, de prendre les tendances, surtout les tendances de fond parce que nos politiques d'entreprise se développent sur plusieurs années et il est donc très important de pouvoir détecter, dès le départ, les signaux faibles de changement de société qui peuvent, de temps en temps, s'accélérer énormément, comme on l'a vu dernièrement.

Ensuite, c'est aussi une notion de bien-être. On parle beaucoup de bien-être en entreprise en ce moment. Je pense que l'ouverture d'une entreprise et de ses collaborateurs à ce qu'il se passe autour d'elle est un élément essentiel pour le bien-être des collaborateurs qui, ainsi, nourrissent l'entreprise par leur curiosité et par leur bien-être. C'est un élément très important.

L'ouverture d'une entreprise et de ses collaborateurs à ce qu'il se passe autour d'elle est un élément essentiel pour le bien-être des collaborateurs qui, ainsi, nourrissent l'entreprise.

Enfin, c'est une notion de dialogue : toutes les expériences sont riches. Il y a environ 3 000 collaborateurs chez KLESIA. Des collaborateurs très engagés également à l'extérieur de l'entreprise. On se rend compte qu'il est important de ne pas enfermer un collaborateur dans ce qui est juste sa « fiche de poste », mais il s'agit de se nourrir de son expérience qu'il peut développer ailleurs, quel que soit son niveau hiérarchique dans l'entreprise. Et cela permet aussi de nourrir l'inspiration de leurs managers et des dirigeants de l'entreprise.

HC : C'est une forme de fertilisation croisée. Comment d'ailleurs faites-vous d'ailleurs pour développer cette inspiration dans la vie quotidienne de l'entreprise et de ses salariés et dirigeants ?

J-FR : Souvent on dit que de catastrophes naissent de bonnes choses. Je crois que c'est le cas. Le Covid a énormément ouvert les entreprises sur l'extérieur. On s'est tous retrouvé — dirigeants, managers de proximité, salariés — devant un cas que personne n'avait pu ne serait-ce qu'entrevoir. Je crois que cela a vraiment démultiplié les échanges dans les secteurs, avec les partenaires sociaux. Dans un lieu comme l'Institut de l'Entreprise qui regroupe énormément de secteurs différents, avoir les dirigeants d'IBM, de KLESIA, de Veolia ou autres qui échangent, on voit bien qu'on a des problématiques communes et non pas uniquement rattachées juste à notre métier de jour le jour. La crise sanitaire a vraiment été un accélérateur énorme, il y a eu des interactions avec tous les secteurs ; il y a aussi eu une démocratisation de l'idée qu'il fallait

se nourrir ailleurs. Des outils se sont aussi développés, je pense notamment aux webinaires. Dire à ses collaborateurs « Allez-vous nourrir ailleurs, allez faire des réunions en extérieur, allez assister à des conférences ! », très souvent, ce sont des injonctions contradictoires avec les résultats qu'on leur demande au jour le jour. Cette communication, cet échange d'expériences s'est fait par les webinaires qu'on a vu se démultiplier, par des *think tanks* mais pas que, par des entreprises, par l'administration, par des artistes, par des sportifs. Et cela rend cet échange culturel, cet échange de bonnes pratiques, beaucoup plus accessible à tout le monde. Après, effectivement, il faut un petit peu lever ces injonctions contradictoires : souvent on explique aux salariés qu'ils doivent se donner à 120%, mais qu'ils doivent prendre 20% de leur temps pour lever le nez et regarder ce qui se passe ailleurs. Ceci dit, sur le temps pour lever le nez et regarder ce qui se passe ailleurs, toute la technologie qui nous accompagne aujourd'hui est un vrai plus qui, à mon avis, va rester.

HC : Sur cette injonction contradictoire justement, vous parlez de création de valeur, a-t-on un moyen de mesurer, d'avoir un retour d'expérience, des formes de KPI de cette curiosité sûrement à long terme ?

J-FR : Je suis un communicant donc, par principe, les KPI, je n'aime pas. Mais on le voit sur ce que font toutes les entreprises, en tout cas les grandes ETI, voire les très grandes entreprises : aujourd'hui le baromètre de satisfaction de salariés est quelque chose d'assez répandu et on voit bien que — du moins chez KLESIA, mais dans toutes les entreprises qui ont vraiment décidé de profiter de cette période pour s'ouvrir — le bien-être des salariés est plutôt à la hausse. Ils se sont plutôt sentis protégés par leur entreprise. Bien évidemment, je parle des salariés, je ne parle pas de tout le secteur de l'économie mais, dans l'absolu, dans toutes les études que l'on voit aujourd'hui, on voit que les salariés ont été très reconnaissants, notamment envers leurs managers. Selon des études, les managers de proximité ont été ceux qui ont été le plus éprouvés cette période parce qu'ils ont dû se réinventer entièrement, ils ont dû réinventer leurs équipes, ils avaient la pression du dessus et du dessous. C'est normalement le cas mais, là, cela a peut-être été encore plus évident. Et il est vrai que cette ligne managériale a tenu bon, on n'en parle pas beaucoup. Aujourd'hui, dans les différentes études qu'on a vues chez KLESIA mais aussi dans d'autres entreprises, il y a eu un vrai sentiment de sécurité qui a été donné par les entreprises et par la ligne de management aux salariés ce qui, bien évidemment, leur a permis de continuer à s'exprimer, à participer à cet effort d'innovation. Je ne parle pas de l'innovation pour l'innovation, l'idée n'est pas de réinventer la roue à chaque fois mais, justement, d'aller échanger des idées, d'aller voir ce qui se passe ailleurs, dans d'autres mondes, voir comment cela peut s'appliquer et s'adapter à l'entreprise. C'est un

exercice qui a été fait et qui, je pense, participe au bien-être des salariés. Et quand on a des salariés qui sont contents, très souvent on a des clients qui le sont aussi. Donc cela doit se retrouver dans mes KPI !

HC : Satisfaction des salariés d'autant plus importante évidemment à une période où on constate une forte tension en matière de ressources humaines, à la fois en matière de rétention mais aussi d'attraction des talents. Un point intéressant aussi dans ce que vous avez dit, c'est qu'au-delà de deux constats majeurs qu'on fait en matière de conséquences positives du Covid, que sont, d'une part, la digitalisation à marche forcée il faut le dire, des entreprises et puis, d'autre part, les nouvelles formes d'organisation du travail qui se développent, vous notez un troisième point qui est donc cette fertilisation croisée intersectorielle, une leçon supplémentaire à tirer de cette crise. Alors vous êtes, on l'a dit, directeur de la communication du groupe KLESIA, mais également son directeur de la RSE, de la responsabilité sociétale des entreprises. Au titre de cette RSE, en quoi cette curiosité, ce dialogue avec les entreprises de secteurs très différents, sont-ils importants ?

J-FR : La RSE, aujourd'hui, n'est pas un élément concurrentiel. C'est-à-dire que de plus en plus d'entreprises l'adoptent et c'est une bonne chose. Chez KLESIA, on a lancé notre politique RSE en 2012, donc on commence à avoir une petite expérience, et d'autres entreprises sont en train de la lancer. Mais c'est véritablement quelque chose où, même entre concurrents, on a échangé pour voir comment cela pouvait se construire.

Quand on se lance dans une politique RSE dans un groupe d'assurance et que partout dans les médias, la seule chose qu'on retient de la RSE, c'est la sauvegarde de la planète, au départ on se dit « Qu'est-ce qu'on peut apporter ? ». Franchement, on n'est pas une industrie, on utilise du papier certes, mais ce n'est pas non plus en quantité astronomique. Donc on se dit qu'on va essayer de trier les déchets de nos salariés, cela ne va pas faire grand-chose. On va essayer de faire un peu moins de papier, etc. Et puis en creusant, on se rend compte d'abord qu'il n'y a pas que l'environnement, il y a aussi tout le côté social et sociétal où, là, en revanche, un assureur a beaucoup plus de choses à jouer. Ainsi même sur des sujets qui nous paraissaient très loin au départ, quand on commence à s'y intéresser, on va s'inspirer de l'expérience des autres. Et, même si je disais qu'il est important de s'ouvrir à tous les secteurs, là, l'intérêt change. Je suis dans l'absolu contre les *benchmarks* dans le même secteur, vu qu'on fait tous le même métier à peu près de la même manière. Donc en général cela ne nous apporte pas grand-chose. Mais, dans le domaine de la RSE, comme ce sont des sujets quand même relativement nouveaux, en tout cas au sein des dirigeants — parce que le mouvement RSE est quand même né dès les années 80 du siècle

dernier, donc ce n'est pas totalement nouveau — cet échange nous a permis de voir des champs d'application totalement nouveaux. En ce moment, on commence à parler de la trace numérique. Je prends souvent cette anecdote : on se plaint tous d'avoir trop de mails, d'avoir des mails dirigés à trop de personnes — c'est le fameux copie, sans compter les copies cachées du mail adressé à 25 personnes pour être sûr que personne ne réagisse vraiment. Mais un mail envoyé à une personne, c'est l'équivalent d'une consommation d'une ampoule pendant une heure. Donc quand on met 25 personnes en copie, c'est 25 heures, sans compter bien évidemment le stockage des données, etc. Même là-dessus en fait, on a un rôle à jouer et c'est en échangeant des expériences, des bonnes pratiques avec d'autres personnes qu'on se rend compte de l'énormité du chantier, qui est plus qu'intéressant et plus qu'engageant.

L'innovation ne se décrète pas, la curiosité non plus.

HC : Vous avez parlé de *benchmark*. Cela fait-il partie de l'anti-curiosité de *benchmarker* ?

J-FR : Vous connaissez cette phrase « Quand je me regarde, je me désole ; quand je me compare, je me console ». *A priori*, avec un *benchmark*, on arrive toujours à se consoler ! C'est pour cela que je préfère élargir un petit peu. Je ne dis pas que ce n'est pas nécessaire mais, aujourd'hui, l'information est telle qu'un assureur ressemble à un autre assureur, un vendeur de voiture ressemble à un autre vendeur de voitures. Donc ce qui fait la différence, à la limite, c'est l'engagement des salariés. C'est cela qui va véritablement permettre à une entreprise de sur-performer par rapport à une autre. Aujourd'hui, dans l'assurance, il y a encore beaucoup de choses à inventer, j'en suis certain, mais le métier de base, tout le monde sait le faire, donc tout le monde sait l'appliquer. Se comparer à un autre assureur ne représente que peu d'intérêt.

HC : Vous avez cité deux freins à la curiosité : un frein extérieur, c'est-à-dire se comparer avec ses semblables, ce qui n'a pas grand intérêt, comme vous le disiez, et un frein interne qui serait en quelque sorte le manque de confiance au sein de l'entreprise ?

J-FR : C'est très, très important. Souvent on entend un dirigeant dire à ses équipes « Soyez innovants ! » Moi, je ne sais pas comment c'est ! En tout cas, pas si à de 8h30 à 9h30, j'ai telle réunion, après je dois remplir tels indicateurs pour mes KPI, etc. Non, l'innovation ne se décrète pas, la curiosité non plus. En revanche, il faut pouvoir leur aménager du temps pour le faire et cela se fait par la confiance. Quand on a quelqu'un qui s'intéresse à un sujet qui n'est pas immédiatement en relation avec sa fiche de poste, on lui accorde cette confiance de se dire qu'il va en sortir une expé-

rience personnelle qui servira l'entreprise et c'est très important, on a besoin de ces respirations.

Le meilleur exemple, en ce moment, ce sont toutes les entreprises qui discutent entre elles sur le télétravail et sont en train de se dire que ce qui leur manque le plus en fait, c'est l'informel — la fameuse pause à la machine à café dans le meilleur des cas, la pause clope dans le pire des cas — qui nourrit l'entreprise. On s'est tous très vite rendu compte que ces pauses, contre lesquelles on pestait, quand elles n'ont plus existé — c'est souvent le cas, remarquez — on s'est rendu compte qu'elles nous manquaient énormément et qu'elles manquaient à la créativité d'un groupe ou d'une entreprise. On est tous en recherche de savoir comment recréer cela et c'est compliqué parce qu'ici, la technologie ne nous aide pas beaucoup. Donc, il faut s'accorder le temps de s'inspirer d'autres choses et cela prend du temps ; je ne dis pas que cela prend quatre jours par semaine non plus, mais cela ne peut se faire que s'il y a de la confiance.

HC : Dernière question, Jean-François, qui n'est pas sans rapport avec la notion de confiance. Je l'évoquais en vous présentant en introduction, KLESIA est devenue entreprise à mission en 2020. Ce changement de statut concourt-il à cette ouverture que vous prônez ?

J-FR : Totalemment ! On parlait de KPI tout à l'heure, la RSE est une démarche volontaire sur laquelle on fait des rapports, mais on connaît tous les questions posées sur le *greenwashing*. Ce sont des vraies questions, il ne faut pas se cacher derrière son petit doigt non plus. L'entreprise à mission nous permet donc de faire

Il faut faire ce qu'on dit et le prouver, voir le re-prouver, voire le re-re-prouver.

rentrer dans nos statuts non seulement une raison d'être — et là, c'est même plus le côté communiquant qui parle — mais surtout des objectifs statutaires qui sont opposables et transparents. Or, je crois qu'on a tous conscience

qu'aujourd'hui, le « Vivons heureux, vivons cachés » n'existe plus. Il faut faire ce qu'on dit et le prouver, voir le re-prouver, voire le re-re-prouver. L'entreprise à mission est pour nous un moyen de faire en toute transparence. Je pense qu'aujourd'hui on n'est qu'au début de la transparence exigée par les consommateurs, les sociétés, les clients, les salariés eux-mêmes. C'est une véritable lame de fond qui arrive, et c'est une bonne lame de fond et il faut donc s'équiper pour. KLESIA a fait le choix de devenir entreprise à mission.

Aujourd'hui, il y a encore très peu d'entreprises à mission : au dernier décompte, à peu près 300. Et ce qui est le plus étonnant, c'est que 75% d'entre elles sont des PME. Les PME ont bien com-

pris que c'était un moyen également de donner du sens à leurs salariés, de se développer. Pour l'instant, ce n'est pas vraiment un avantage concurrentiel. Il ne faut pas se mentir, vous n'allez pas acheter telle assurance par rapport à telle assurance ou telle voiture par rapport à telle autre parce que l'entreprise s'est déclarée entreprise à mission, même si elle a mis ses objectifs dans ses statuts. En revanche, elle est véritablement porteuse de sens pour les salariés et, pour une fois, je pense qu'à terme, on va voir les grandes entreprises qui vont imiter les petites alors qu'en général le mouvement est plutôt descendant.

C'est vrai que l'entreprise à mission, c'est beaucoup de devoirs. C'est opposable, et de temps en temps, on est d'accord pour se lancer dans la démarche mais on n'a pas forcément envie d'aller jusqu'au bout. Je sais que beaucoup d'entreprises y réfléchissent et c'est normal, il faut prendre le temps de réfléchir parce que c'est très engageant. Il n'y a rien de pire que de rentrer dans un statut d'entreprise à mission sans savoir exactement ce qu'il implique. Mais cela a été notre choix et cela fait maintenant deux ans qu'on a inscrit effectivement notre raison d'être dans nos statuts, depuis juin 2020⁵⁹. On apprend en marchant, parce que la législation apprend en marchant aussi, mais cela nourrit énormément et, au moment où l'on parle beaucoup d'actionnaires et de conseil d'administration, c'est aussi un moyen d'accrocher à la gouvernance. On se rend compte que les gouvernances sont très impliquées dans tout ce domaine puisqu'elles sont en charge, entre autres, de rendre compte sur ces objectifs statutaires que l'on s'auto-impose, mais qui se doivent d'être ambitieux, sinon cela n'a aucun sens. Donc c'est le moyen qu'on a choisi. Ce n'est certainement pas le seul. J'espère qu'il se développera mais il y a d'autres moyens pour arriver au même point.

HC : Merci Jean-François !

Entretien réalisé en février 2022

59. La raison d'être de KLESIA est « Être un assureur d'intérêt général, c'est garantir un avenir serein et contribuer à la qualité de vie pour tous. »
Sa mission est de « Protéger en apportant des solutions de prévention, d'assurance de personnes et de services, simples, innovantes, solidaires et durables, adaptées à vos besoins et à ceux de vos proches, tout au long de la vie. »