



La curiosité, c'est du travail !

Mathieu Pauwels, Zurich Insurance France

Hortense Chadapaux : Bonjour Mathieu ! Vous êtes directeur des opérations de Zurich France depuis 2021 et avez notamment la charge des questions de gouvernance, de stratégie, de numérique. A ce poste d'observation et plus généralement en tant qu'expert de la transformation technologique des organisations, que vous évoque la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?

Mathieu Pauwels : La curiosité est un mot très vaste. J'évoquerais spontanément la curiosité au niveau des rôles (les fonctions dans l'entreprise) et aussi la curiosité des nouvelles méthodes de travail.

HC : Curiosité des rôles, curiosité des métiers. À quoi pensez-vous ?

MP : Zurich Insurance, c'est 55 000 employés au niveau mondial et nous couvrons beaucoup de types d'assurances différentes. En France, on est 200 et on couvre plutôt le CAC 40, donc des grandes entreprises. 200 collaborateurs, cela veut dire qu'on évolue un peu en mode start-up dans une grande entreprise. Ce mode start-up permet aux collaborateurs d'être en contact avec tous les départements. J'encourage toujours les équipes et les nouveaux arrivants à contacter et discuter avec les autres départements. Avec 200 personnes, on est très vite en contact avec tel département, département Finances, département Sinistres, département Ressources humaines, le département Digital. C'est donc une petite entreprise dans une grande entreprise. Cela favorise les échanges, cette curiosité des rôles. Au-delà de parler avec d'autres départements, c'est aussi pouvoir se créer

un nouveau rôle ou passer d'un rôle à un autre, d'un département un autre. Chez Zurich, on encourage la mobilité au niveau mondial mais également local. Il y a donc la curiosité à ce niveau-là, qui vient de l'individu. Certaines personnes ne voudront pas bouger et ce n'est pas un problème. On ne pousse pas, on va chercher les personnes qui sont curieuses et qui veulent apprendre plus et apprendre d'autres choses.

HC : Vous encouragez une curiosité fonctionnelle, une mobilité fonctionnelle. Cela se traduit-il physiquement dans l'organisation des bureaux — vous parliez de parler au digital, de parler aux RH, etc. ? Est-on amené à se croiser ou est-ce cloisonné ? Comment fonctionnez-vous sur cette question épineuse de l'*open space* et de l'organisation physique des différents départements ?

MP : C'est une bonne question. Comme je le disais, on est 200 sur deux plateaux, deux étages. En théorie, il n'y a pas de place prédéfinie et on peut se mettre un peu où on veut même si les personnes vont souvent spontanément aux mêmes endroits. Néanmoins, quand le bureau est un peu plus rempli, la personne va s'asseoir ailleurs. Hormis les départements RH et *Legal* qui ont des données un peu plus confidentielles, les autres départements et les personnes sont assez mélangés les uns avec les autres. Même si on essaie de ne pas trop être dispersé au sein d'un même département pour avoir une certaine connexion — surtout quand on est au bureau par rapport au *home office*³ —, on essaie de se mélanger pour être très rapidement au contact, écouter ce qui se passe, entendre les urgences, les problèmes du moment ou les solutions trouvées à gauche à droite.

HC : Vous parliez d'une deuxième forme de curiosité, celle envers les nouvelles façons de travailler.

MP : On peut faire un lien avec la technologie. Il y a 15-20 ans, dans les films, l'*IT*⁴ était souvent représentée dans la cave. Et c'est vrai qu'avant l'*IT* « livrait » quelque chose pour le *business* et c'était deux mondes séparés. Les départements IT et Numérique/digital existent toujours mais la technologie est de plus en plus abordable et accessible aux personnes métier. Il faut certes toujours avoir une appétence pour la « tech » mais on voit de plus en plus les personnes métier prendre en main ces solutions et les utiliser de plus

Si on parvient à diminuer les tâches répétitives, on voit que les gens sont plus satisfaits au travail parce qu'ils peuvent se concentrer sur des choses qui ont plus de valeur.

3. Télétravail

4. IT : *Information Technology*, en français Technologie de l'information

en plus. On fonctionne main dans la main, on prend la technologie et on les fait avancer avec nous. C'est vraiment une question d'état d'esprit : « *est-ce que je veux acquérir cette nouvelle technologie et l'utiliser pour moi ?* » On voit ainsi une diminution des tâches répétitives, des tâches à faible valeur ajoutée, pour se concentrer sur les choses qui ont plus de valeur ajoutée. Il y a un lien entre la satisfaction au travail et les tâches répétitives. Il n'y a pas que cela mais une partie se joue là. Si on parvient à diminuer les tâches répétitives, on voit que les gens sont plus satisfaits au travail parce qu'ils peuvent se concentrer sur des choses qui ont plus de valeur. Typiquement chez Zurich Insurance, c'est se concentrer sur les relations clients. C'est quelque chose qu'on ne peut pas automatiser, digitaliser parce qu'on travaille avec les entreprises du CAC 40 et les autres grandes entreprises en France. On veut garder ce contact client ; mais les tâches administratives, on ne veut pas forcément les garder, on veut les éliminer. La technologie permet cela et c'est plus seulement le rôle de l'IT, les gens métier peuvent aussi eux-mêmes automatiser. Mes équipes en digital et en numérique vont les aider et les accompagner — ils ne sont donc pas tout seuls — mais ce ne sont plus deux départements séparés mais des gens qui travaillent ensemble. C'est une question de *mindset*⁵. C'est aussi une question de volonté ; il y a des personnes qui ne voudront jamais toucher à l'IT.

HC : Vous observez une certaine résistance au changement sur les questions technologiques notamment ?

MP : Oui, comme tous les changements. Ce n'est pas quelque chose de très récent, cela date de très longtemps. Il y a eu la résistance à la machine à écrire, au smartphone, à l'ordinateur portable, à internet. Il y aura toujours une résistance à toutes les technologies,

Il y aura toujours une résistance à toutes les technologies, c'est quelque chose de récurrent. Néanmoins, notre rôle avec mes équipes est aussi de montrer la valeur ajoutée de ces technologies.

c'est quelque chose de récurrent. Néanmoins, notre rôle avec mes équipes est aussi de montrer la valeur ajoutée de ces technologies. Quand on parvient à montrer la valeur ajoutée, les personnes se posent des questions, sont un peu plus curieuses, se disent que cela pourrait s'appliquer pour elles et les aider dans telle ou telle situation. Cela est clé pour débloquer la résistance. De nouveau, tout le monde n'est pas résistant, certains le sont plus que d'autres mais, effectivement, quand on perçoit la valeur ajoutée, quand on voit ce que cela apporte en tant que métier, on est plus intéressé à

en savoir plus et on va adopter la technologie un peu plus rapidement.

HC : Est-ce plus difficile d'adopter une nouvelle technologie dans le cadre professionnel que dans le cas personnel ? On voit la facilité qu'ont généralement les gens à s'approprier des nouvelles technologies chez eux ; on pense à la domotique, tout ce qui peut concerner l'Internet ou les nouvelles technologies de manière générale. À l'inverse, dans le milieu professionnel, on reste parfois cantonné à ses outils habituels, le « on a toujours fait comme ça », etc. Est-ce qu'il y a une certaine dichotomie, schizophrénie dans l'utilisation des nouvelles technologies ?

MP : Totalemment. Toutefois, je pense qu'il y a aussi des limites. Prenons l'exemple des e-mails. Quand les e-mails sont apparus, tout le monde est passé tout d'un coup du téléphone, du face-à-face aux e-mails. Maintenant, c'est le *chat* sur WhatsApp, sur Teams, etc. Au final, la technologie devient presque la réponse par défaut : si je veux parler à une personne, par défaut, je vais utiliser Teams, l'e-mail. Cela peut créer un frein à la curiosité parce qu'on utilise une technologie qui n'est pas forcément appropriée pour certaines discussions. Il peut y avoir trente e-mails dans une conversation alors qu'en se déplaçant dans le département d'à côté ou en passant un coup de téléphone, cela peut être résolu en trois minutes. D'autant plus que, par e-mail ou par texte ou par digital ou numérique, on ne peut pas faire passer les émotions, les sentiments, c'est toujours très compliqué. Il y a donc un équilibre à trouver. Je parlais tout à l'heure de nos clients : ils ne veulent pas que tout soit digitalisé. Ils veulent garder ce contact humain parce que c'est là qu'on peut faire passer le plus d'intentions, le plus d'émotions, le plus de messages. C'est pareil en entreprise. Il faut équilibrer et savoir utiliser la technologie au bon moment et, parfois, aller discuter avec la personne de visu. Ce côté humain fait aussi partie de la curiosité. C'est découvrir comment la personne interagit, quel est son sentiment. Chaque personne est différente, va réagir différemment en fonction du type de message. L'e-mail est assez neutre et c'est assez difficile d'avoir ce sentiment-là. Donc cela peut être un frein aussi.

La curiosité, c'est du travail, un travail un peu de tous les jours.

HC : On a parlé beaucoup de curiosité professionnelle, du moins de curiosité dans le cadre professionnel. À titre personnel, comment cultivez-vous votre curiosité ?

MP : Il y a plusieurs sources. Bien sûr il y a la presse spécialisée, il y a se questionner tous les jours, remettre en question la façon de travailler, challenger un peu l'existant. C'est important de challenger ce qui existe dans les processus, dans les mises en place de solutions, etc. Se challenger, mais aussi apporter la solution, donc ne pas challenger pour challenger. Apporter une alternative, apporter d'autres réponses.

La curiosité, c'est du travail, un travail un peu de tous les jours. Ce n'est pas forcément tous les jours lire toute la presse spécialisée, tous les articles, etc. Mais c'est un petit peu tous les jours. C'est aussi, de temps en temps, se remettre au goût du jour, savoir ce qui se passe et être curieux d'autres technologies, d'autres solutions, ne pas rester dans son carcan, dans sa zone de confort. Il faut sortir un petit peu de sa zone de confort assez régulièrement, idéalement tous les jours mais on va dire qu'assez régulièrement, c'est déjà très bien.

HC : Curiosité oui, mais curiosité raisonnée ! Merci beaucoup Mathieu d'avoir rappelé — et je vous cite parce que j'aime bien cette phrase — que la curiosité, c'est du travail et un travail payant !

Enregistrement réalisé en mai 2023

