**Tab 1**

| Date : 29/12/2023  Nom du fichier : « A1 »  Commanditaire : Alexis Catanzaro  Durée : 90 minutes  Remarques particulières : en italique les modératrices du groupe global. Plusieurs time codes. |
| --- |

***Début de la retranscription :***

*Et vous avez compris, je remets des petits codes couleurs là-dessus pour...*

Travail collectif matinée 1.

*Donc là, par contre, je vous demande vraiment, pour ce premier temps, pendant que je prends en photo, c'est vraiment de parler de 2023, de pas tout de suite projeter sur 2050.*

À partir de maintenant, on est enregistrées, je vous le dis.

*Mais déjà, apprendre à vous connaître au début, discuter de ça et je vous dis quand on passe à ce... à ce moment-là. Eh bah voilà, je vous laisse papoter. Merci.*

Allez, on tente déjà ça.

*Ah oui, juste, du coup, on enregistre.*

Ça leur permet de savoir qui...

C'est bleu, on va avoir une gommette bleue là, pour voir notre groupe.

Oui, mais 1, 2, 3, y'a un ordre. C'est pas que du bleu, mais c'est pour... est-ce que c'est pour identifier qui a dit quoi, tu vois.

Oui, c'est ça, oui.

C'est ça.

Non, non, mais tu es le numéro un.

Christelle, numéro un bleu. Après, c'est très générique, moi, sur les mots-clés, une bonne boîte, j'ai mis une boîte cohérente, durable, engagée, heu... qui a une éth... enfin une éthique, dans le sens où... qui s'est questionnée sur ses valeurs. Après, j'ai pas heu... caractérisé le type de valeur. Et heu... qui est innovante, enfin qui se... voilà, qui se... oui, voilà, qui se... voilà, ça, c'était mes mots-clés.

Du coup, on les passe peut-être chacun, chacune en revue d'abord.

Oui, oui.

Donc moi, du coup, j'ai mis : démocratique, créatrice d'emplois de qualité, respectueuse de l'environnement, de ses employés, clients, ancrée dans son territoire et utile socialement.

Oui.

Moi, j'ai mis : vivante, qui existe, qui n'est pas en péril. Et puis ensuite, j'ai décliné selon les... les populations. Alors pour l'État, la bonne boîte, c'est celle qui paye ses impôts, haha. Pour les salariés, c'est celle qui est bienveillante, qui les rend heureux, fiers de travailler là. Pour les actionnaires, c'est celle qui se développe, qui verse des dividendes et qui investit. Pour le citoyen, c'est celle qui ne pollue pas. Mais pour le client ou le consommateur, c'est celle qui vend de bons biens, c'est-à-dire des produits, des services... des bons produits et services.

OK. Après, on se présente quoi ? La boîte légitime et les critères de performance ? Moi, le biais que j'a... enfin c'est pas un biais, mais du coup, quand... derrière « boîte », moi je pense à EHPAD, hôpitaux, enfin tu vois, pour moi, c'était... enfin je sais pas comment dire, mais heu... par rapport à ce qu'évoquait Alexis, là on n'est plus en 2023, mais heu... d'avoir le choix de venir ou pas venir, bah t'as pas le choix, en fait, tu viens soigner, tu viens heu... enfin c'est... le contexte est... est peut-être pas tout à fait le même, quoi. Heu... donc oui, heu... qu'est-ce que j'ai mis ? Alors moi, j'ai mis des choses assez larges, hein : cohérence entre ses valeurs et les pratiques, ne pas être dans une approche cosmétique, quoi, voilà. Soucieuse des conditions de travail, tant internes qu'externes, c'est-à-dire heu... voilà, ça rejoint ce que tu disais, Odile, d'être bien dans son travail, mais aussi de se questionner sur le par... comment tu accèdes à l'emploi, donc heu... tant... voilà, se questionner sur le... par exemple le télétravail aussi, peut-être, pour réduire d'un côté le... la pollution et puis la capacité à progresser dans ton entreprise. C'est aussi accompagner les départs, pour moi, c'est pas chercher à... à rendre les gens captifs. Et c'est une... une entreprise qui est dans une démarche durable vis-à-vis de son personnel, de l'environnement, du client, des partenaires, voilà, que ce soit à travers les circuits courts, le recyclage, de jouer le partenariat local, exemple. Donc ça, c'est ce qu'est une bonne boîte, une boîte légitime.

Est-ce que tu as un derrière, Christelle, ou pas ?

Non, tout est là.

Ah bah moi, je me suis au cadre, hein, y'a un cadre. Ah non, tu as mis une flèche, toi.

Oui, elle...

On nous a autorisées. Vas-y.

Du coup, moi, qu'est-ce qu'une boîte légitime ? J'avais mis : répond à un besoin sociétal, est complémentaire au tissu socio-économique local. Est reconnue par ses salariés comme un lieu de travail favorisant la qualité de vie au travail, l'autonomie et le développement des capacités. Et priorise l'humain et le vivant.

Alors moi, j'ai été assez heu... académique, parce que j'ai un peu travaillé sur la légitimité heu... et donc j'ai repris la définition de Suchman, je crois que c'est 82, je suis pas très sûre de la date.

Et il dit quoi ?

C'est... la boîte légitime, c'est celle qui tient compte dans ses décisions stratégiques et opérationnelles des normes de la société et des évolutions de ces normes, des attentes sociétales et sociales.

Alors redis-moi, juste que je l'aie bien en tête. Qui tient compte dans ses décisions stratégiques et opérationnelles...

Dans ses décisions stratégiques et opérationnelles des normes de la société, de ce qu'on pense, quoi, heu... des normes, de l'évolution de ces normes, des attentes sociétales et sociales. C'est-à-dire actuellement, bon bah y'a le développement de la RSE et du développement durable, donc c'est la... c'est la boîte qui... qui est suffisamment branchée sur l'actualité pour en tenir compte dans ses décisions opérationnelles et stratégiques. Et donc bah concrètement, c'est celle qui s'intéresse aux conséquences de ses activités sur la société en général, sur l'environnement, sur les générations futures, donc pas dégrader, etc., qui a une réflexion RSO et développement durable, mais c'est aussi, la boîte légitime... donc c'est parce que y'a... y'a toujours plein de parties prenantes, donc le prisme est différent. C'est celle qui heu... qui rencontre un besoin, qui... qui est capable de satisfaire les besoins de ses clients et, j'ai envie de dire, honnêtement. J'ai écrit « honnêtement », c'est-à-dire la boîte qui, honnêtement, va satisfaire les besoins de ses clients. Sans tricher, sans...

Après, moi, oui, c'est ce que j'avais un peu en tête derrière la cohérence, de pas être dans une approche cosmétique ou de... d'y croire, d'avoir une conviction et d'y aller, non, c'est quoi ?

Oui.

Derrière l'honnêteté ? Une boîte malhonnête, ce serait quoi, finalement ?

Une boîte malhonnête, c'est une boîte qui va heu... faire du dumping pour prendre un marché et ensuite remonter ses prix. C'est une boîte industrielle qui sait... qui a négo... renégocié avec la grande... grande distribution heu... les prix, quand les prix montaient, mais qui là, quand les prix de matières premières diminuent, heu... ne... ne lâche pas sa marge. Heu... voilà, c'est une... c'est une boîte qui...

Y'a une forme d'opportunisme financier, voilà.

Oui, qui 00:06:00 de l'intérêt de ses actionnaires heu... et pas l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes, voilà, donc honnêtement, ça veut dire heu... le bon prix, qui tient compte des coûts et donc qui rémunère correctement les fournisseurs et les agriculteurs, heu... mais qui reste compétitif, mais sans tricher, c'est-à-dire sans avoir un faux bon prix, quoi. Voilà. C'était par rapport à la réflexion sur les clients, en fait. Rencontrer un besoin, mais... mais honnêtement, quoi, donc...

Je sais pas si c'est bien ou flippant.

Les critères de performance ?

En fait, on nous demande de lire notre papier, en fait.

Oui, il faut partager nos... ce qu'on a mis. Alors j'ai trouvé que les... alors c'est peut-être parce que... que du coup, je me répétais, moi, un peu, mais peut-être, allez-y, vous, sur les critères de performance. J'ai peut-être pas été assez précise.

Oui, oui, bah forcément un petit peu, parce qu'en fait, c'est vrai que quand on a mis légitime, bah du coup, on a mis des choses cohérentes.

Bah si tu mets la qualité de vie au travail, ou tu vois, les... bah forcément, ça se retrouve dans les critères de performance sociale, donc je sais pas ce que... voilà.

C'est ça, oui. Moi, j'ai mis aussi pareil, création d'emplois de qualité, retombées sociales et environnementales positives, supérieures aux retombées négatives. Satisfaction des clients, capacité à payer ses fournisseurs et employés, capacité à mobiliser ses salariés.

Oui, moi, après, j'ai mis... au niveau... j'ai mis trois formes de performance : économique, d'être financièrement viable, mais sans forcément être dans une logique de croissance, donc il faut quand même que ça... qu'elle soit viable économiquement, quoi, sinon elle peut rien faire, heu... perrformance sociale, bah c'est autour de tout ce qui est RH, qualité de vie au travail, au-delà du turn-over, du taux d'absentéisme, on évalue plus le manque de performance sociale. Ce serait plus d'évaluer le bien-être au travail, qu'est-ce qui fait qu'on se sent bien dans l'entreprise, avoir une vision positive heu... de la performance sociale.

*Je ne sais pas où vous en êtes, mais on se donne 5-10 minutes, si ça vous va ?*

5-10 minutes pour remplir ça ?

*Non, non, pour finir de discuter.*

OK.

Et ensuite, performance environnementale, sociétale, qui est soucieuse de son territoire, en développant l'employabilité locale, en développant les circuits courts, voilà, c'était ça, pour moi, les critères de performance.

Je vais pas rajouter grand-chose, c'est le côté multi-critères de la performance, hein, multi-dimensionnel de la... de la performance. Donc là, derrière, je disais, il fallait lire l'HDR de notre amie Christine Teyssier, heu... effectivement, alors pour les financiers, c'est effectivement le profit, le ROI et compagnie. Pour les clients, c'est l'innovation. Heu... le bon rapport qualité-prix, on en parlait tout à l'heure, la qualité du service, la capacité à satisfaire les demandes, voire les caprices, parce que le client, c'est aussi un... quelqu'un de capricieux. Heu... alors ça va être... ça peut être par exemple heu... être performant sur le plan technique, ça peut être la rapidité de livraison d'un produit qu'on a acheté sur Internet. On le veut demain près de chez soi, mais en même temps, ça peut être la capacité à se sourcer localement, donc c'est très contradictoire. Et puis pour la société civile, bah c'est la prise en compte de ce qu'on a dit, les intérêts heu... des uns et des autres, développement durable, etc. Donc c'est multi-dimensionnel, clairement, la performance. Mais la question était très orientée, là, hein, quand on nous dit « particularités techniques, considérations éthiques et points d'attention particuliers », on nous oriente très nettement, là.

Vers quoi ? Moi, j'ai même pas trop lu les... « particularités techniques, considérations éthiques et points d'attention particuliers ». Bah tu vois, moi je te dirai que ça me parle pas. Ça te parle en quoi, toi ? En quoi tu te sens orientée en lisant ça ?

Parce que y'a le mot « éthiques », donc si on n'a pas compris qu'on était là pour parler de développement durable et de l'éthique, bah ce serait là. Voilà.

Oui, après, derrière « éthique », pour moi, ça peut être RH, c'est pas forcément...

C'est... c'est un mot-valise.

Oui, oui.

Mais c'est vrai qu'aujourd'hui, ça s'ajoute. C'est plus uniquement la vision des... des actionnaires ou des financiers. Aujourd'hui, la performance, elle est vraiment multi-dimensionnelle et elle... elle s'ajoute et c'est de plus en plus compliqué d'être performant pour une boîte. Les exigences et les contraintes sont énormes, quoi.

Oui, et puis on sent que... oui, oui. Et puis tu fais presse de l'éducation, enfin comment dire ? Heu... peut-être qu'y'a des boîtes qui assument le fait de ne pas livrer en 24 heures, mais d'éducation aux clients, quoi, dire si on est chez nous, est-ce que vous êtes prêts à faire cette concession-là, oui.

Juste pourquoi on peut pas faire ça, oui. Et en même temps, elle sait qu'elle va perdre plein de clients, donc c'est très... c'est quand même très... on... enfin on leur demande le mouton à cinq pattes, quand même. On leur demande d'être heu... aujourd'hui, c'est compliqué, d'être une entreprise. Alors ça va quand on est un grand groupe et qu'on peut heu... et qu'on peut avoir plein de gens qui vont... là, tout à l'heure, je discutais avec des référents RSE dans la boîte, dans un groupement d'expertise comptable, y'a un référent RSE donc qui est là pour mettre en place, donc y'a du... y'a des... y'a des équipes dédiées à ces réflexions-là. Mais la petite PME du coin ou la TPE du coin qui a quatre... qui est artisan et qui a quatre salariés, heu... c'est quand même très très compliqué, toutes ces injonctions paradoxales.

Elle a pas le filet de sécurité.

C'est... et on met des contraintes, l'obligation de dire, hein, y'a l'obligation de faire et puis y'a l'obligation de dire. Et dans l'obligation de dire, de plus en plus on demande aux entreprises de dire ce qu'elles font et d'être clean. Et c'est compliqué, quand même.

Sauf, peut-être, alors... sauf une entreprise qui est née comme ça. Je trouve que c'est différent quand t'opères un virage et que tu changes, que tu évolues, ou que t'as commencé comme ça. Peut-être que toi, tes clients te connaissent comme ça, tu es identifié et tu es apprécié pour ça. Alors que quand t'as pas eu cette heu... modalité de fonctionnement et que tu te mets à avoir d'autres... c'est là que ça peut être compliqué, parce que tes clients vont peut-être pas te suivre.

Oui, oui, et puis aussi, ça dépend comment tu es financé, hein, de toute façon. C'est sûr que si t'as des actionnaires, c'est compliqué.

Et puis cette injonction, elle est quand même brutale, parce que même si... même si le GIEC pond des... des rapports depuis longtemps, heu... l'injonction devient de... devient brutale, parce que jusqu'à présent, on avait le temps, et puis maintenant, ça s'accélère. On n'a plus le temps, c'est maintenant, quoi, c'est maintenant qu'il faut heu... qu'il faut changer les comportements.

Y'a un étonnement, moi, dans la santé, c'est que je trouve que c'est pas un sujet. Enfin heu... je le vois en tant qu'enseignante, pas au côté recherche, je parle d'enseignante, quand j'accompagne des étudiants dans les sujets, en fait, j'ai jamais des sujets de mémoire en lien avec heu... la transition écologique ou le virage écologique ou... c'est pas un sujet. Et quand j'en parle aux cadres de santé, heu... effectivement, ils me disent « le soin est prioritaire ». C'est comme si il fallait... on n'a pas le temps, quoi, tu vois ? C'est une charge, c'est vécu comme...

C'est secondaire, enfin c'est...

Ah oui, on est dans l'urgence de soigner et heu... et c'est... c'est pas... ça, c'est tout le temps ce qui revient. Et là, j'ai assisté hier à une conférence, c'était au colloque Défi Autonomie, le mat... heu... avant-hier, la conférence m'intéressait bien, c'était « transition démographique liée au vieillissement, transition écologique, quel impact sur les établissements ? », j'ai dit « bah super ». Et en fait, heu... pas déçue, mais il est pas ressorti grand-chose, quoi. T'as... t'as un directeur d'un grand groupe de la filière domiciliaire qui dit « bah en gros, dans les EHPAD... », il réduisait ça presque à la clim, tu vois ? De dire heu...

Mais oui, c'est ça.

Enfin c'était... c'était des aspects très opérationnels, de dire comment on va faire pour nos papis-mamies s'il fait chaud, quoi. Ils se déshydratent, donc y'a que la salle commune qui a la clim, heu... voilà. Dans la santé, on en est là, quoi. Je me dis...

Mais oui, mais c'est la même chose chez l'artisan. Le développement durable, lui, c'est qui l'importe, c'est qu'il peut pas rentrer dans Lyon, parce que c'est devenu une zone ZFE, une zone à faibles émissions, donc si son véhicule est un peu vieux, il peut pas rentrer dans la ville de Lyon, donc ça l'enquiquine et effectivement, lui, il faut faire tourner le compte d'exploitation et heu... et payer ses salariés. Enfin le développement durable, c'est une contrainte beaucoup plus que... qu'autre chose, quoi.

Mais ça, c'est... oui, oui.

Mais c'est pas la vocation première, heu... voilà, mais...

Bon, après, voilà... mais pour dire que c'est pas un s... enfin oui, on n'a pas la même sensibilité, c'est pas forcément un sujet pour toutes les boîtes, quoi.

Nous, on va dire, on l'a remplie un peu avec nos sensibilités aussi et nos intérêts, mais effectivement, enfin ce qu'on a... ce qu'on a mis là, c'est rarement le cas aujourd'hui.

Si tu prends un... un EHPAD, il va pas forcé... si, il va...

D'intégrer ces dimensions-là comme étant heu...

Oui, et puis ça dépend encore une fois des secteurs. Si tu prends la santé, vu la pénurie de recrutement, enfin les difficultés à recruter des soignants, déjà, leurs priorités, une boîte... enfin les critères de performance, c'est d'avoir le bon nombre de soignants. Et c'est même triste à dire, c'est pas forcément les compétences, c'est le bon nombre, parce qu'ils vont pas fermer les services, en fait, c'est parce que eux...

Oui, parce qu'il faut remplir les lits.

Alors c'est même pas remplir, c'est pour pas fermer des services. C'est qu'ils ont... oui, voilà.

C'est ça, ce que je veux dire. Mais donc du coup, tu peux avoir une personne qui n'a pas... qui n'a pas la compétence, mais tu l'as recrutée quand même.

Bah ils prennent de plus en plus des gens... alors ils appellent ça des « agents de soin », c'est-à-dire que c'est des gens qui ne sont pas diplômés, par exemple aides-soignants, voilà, t'es diplômé, donc des agents de soin qui sont pas diplômés, mais qui les... et ils s'engagent à les diplômer ou ils les mettent en binôme, ils essaient, tu vois, où y'a quelqu'un qui supervise. Et ils en sont là, eux. Donc si tu veux, le recyclé, je pense... enfin tu leur parles de ça, ils... ça les préoccupe pas, en fait.

Oui, oui, mais c'est la même chose... c'est la même chose que le plombier qui trouve pas d'alternants heu... 00:14:12 chez lui.

Oui, voilà, il se dit... il se dit « oui, c'est important, hein », mais voilà.

Alors par rapport à ce que tu disais, c'est vrai qu'aujourd'hui, tous les gens qui sont là dans cette salle aujourd'hui, les chercheurs et les autres...

J'ai pas évalué combien...

Ce sont tous des gens qui sont intéressés par la thématique, donc y'a un biais énorme, déjà.

Là-bas, c'est des doctorants ? C'est une table de doctorants ?

Non, non, la dame là-bas qui est en... qui a... sur la tête ?

Oui, oui.

Elle est intervenante dans le Master Stratégie et... Marketing et Stratégie d'innovation.

Aujourd'hui mais je pensais qu'ils avaient mis les chercheurs entre eux et les doctorants... non, d'accord. C'est que des pros, là, après ?

Oui, c'est parce que Stéphanie, je pense qu'elle a 00:14:48 un passé aussi pro.

D'accord.

Alors, qu'est-ce qu'on doit faire d'autre ?

Et maintenant, donc on a fini avec ça ?

Heu... du coup, bah en fait, on doit essayer de refaire ça, mais en 2050.

On projette.

Alors nous, effectivement, déjà, en 2023, on a mis des choses qui sont pas complètement, en fait, heu... ce qui est actuellement le cas, en fait, enfin... parce qu'en fait, c'est un peu... on a déjà mis un peu nos trucs idéaux, quoi, enfin en tout cas...

Oui, non, mais c'est vrai.

Dans les... donc en fait, heu...

Bah moi, j'ai plus heu... c'est pas « qu'est-ce qu'une boîte en 2023 ? », c'est « qu'est-ce qu'une BONNE boîte ? », donc la bonne boîte, effectivement, pour moi, elle se soucie de tout ça, quoi.

*Je vous propose... je peux avoir votre attention, si ça vous va ? Alors là, ce que je vous propose maintenant, c'est heu... est-ce que vous avez... alors c'est peut-être pas évident, mais toujours en tête ce qui s'est dit heu... ce que Alexis nous a raconté sur le scénario 2050. En petit aide ou rappelle-mémoire, on a les effets sur les organisations, vous avez des feuilles comme ça, qui est la slide qu'il vous a présentée. Et donc là, ce que je vais vous demander, c'est... enfin ce qu'on vous demande, c'est, donc sur cette... sur ce document-là vierge, heu... de répondre à la partie 5, donc la première case à gauche, quelle sera une boîte légitime en 2050, quand on observe les effets sur les organisations que ça produit. Donc en considérant que y'a notamment ces effets-là, mais aussi tous ceux que vous imaginez, hein.*

*Clap 2, travail collectif.*

*Finalement, une boîte légitime en 2050, qu'est-ce qu'elle est ? Peut-être qu'y'a des choses que vous avez déjà écrit en 2023, que vous allez pouvoir reverser à 2050, mais peut-être que il faudra aussi imaginer d'autres choses. La légi... enfin j'espère que c'est clair sur la notion de légitimité pour tout le monde, sinon je peux aussi heu... donner un peu d'exemples.*

C'est un mot-valise, quand même, moi je trouve que « légitime », c'est un mot-valise.

*En tout cas, c'est... comment... légitime, donc utile, intéressante, heu... et visible, en fait, peut-être on peut parler de visible pour l'ensemble des parties prenantes autour de ça. Si déjà on se dit ça, heu... c'est pas la définition très exacte de la légitimité, mais c'est ça qui vous parle. [rires] Voilà, donc on a 20 minutes, une... enfin on a une demi-heure pour faire ça, juste qu'y'en ait un, s'il vous plaît, qui écrive sur cette feuille. N'hésitez pas à commencer à écrire, à raturer, etc.*

Qui c'est qui écrit le mieux ? Ça a l'air plus lisible, le tien, que le mien.

*C'est parti.*

Alors, donc « compte tenu du réchauffement, de la raréfaction des ressources, oui, matières premières ».

Eh bah déjà, voilà, capable de faire sans ces ressources.

Alors moi, je voudrais poser une question préalable : est-ce qu'on aura encore des organisations en 2050 ? Qu'est-ce qu'une organisation ? Heu... parce que ils ont confondu beaucoup de vocabulaire, là, ils ont dit « entreprises », heu... et aujourd'hui, l'entreprise capitalistique, la grande entreprise multinationale, qui a des salariés et non pas des freelance ou des... ou des sous-traitants...

Oui, tu questionnes le modèle même de... d'entreprise ?

On... on voit ce modèle éclater, heu... on revient à des structures plus petites, voire à des structures heu... qui ne font travailler que des auto-entrepreneurs.

Bah c'est peut-être ça, le premier point en 2050, c'est peut-être des... une taille heu... re... changement de modèle. Qu'est-ce qu'une boîte légitime en 2050 ?

Est-ce qu'y'aura encore des boîtes ? Ou est-ce qu'y'aura plus que des individuelles qui se... qui vendront leur charge... leur charge de travail comme on faisait au XIXe siècle ?

C'est ce qu'on souhaite aussi, on retient... on revient au travail à la tâche. Moi, personnellement, c'est pas ça que je 00:18:24

Pas forcément à la tâche, mais sans lien de salariat, enfin sans lien de... avec simplement, tu peux vendre ta production intellectuelle.

Oui, mais sans sécurité.

Tu vends ton expertise.

Sans protection sociale.

Sans le salariat.

Enfin sans tous les acquis, voilà.

Mais c'est une vraie question, parce qu'on est en train quand même de... ce qu'on appelle l'ubérisation est quand même un...

Ah oui, oui. Tu peux partir de ce 00:18:45 les parts de marché de l'emploi, effectivement, par les... les perturbations...

Y'a un double-mouvement, dans les hôpitaux. T'as aussi une heu... de plus en plus de médecins qui... qui recherchent le salariat, avec les maisons de santé, les maisons de... tout ce qui est... au contraire, y'a de plus en plus de jeunes médecins qui veulent plus exercer en libéral, tout seuls, dans les campagnes ou ailleurs. Qui veulent un exercice coordonné dans des MSP, Maisons de Santé Pluri-disciplinaires.

Bah t'as quand même un recours à la main d'œuvre heu... précaire, heu... comment on dit ? Les boîtes d'intérim ou heu... ou les contrats ultra courts, heu...

Oui, les CDI, c'est difficile, par exemple.

C'est même institutionnalisé, parce qu'y'a des plateformes qui existent pour aller chercher heu... les trois jours d'infirmiers ou les trois jours d'aides-soignants.

Oui, ils appellent ça les plateformes hublot, les... oui, oui.

Et y'a même des salariés, enfin y'a même des forces vives, des forces de travail qui préfèrent aujourd'hui passer par les plateformes pour être complètement libres de voyager ou de travailler quand ils veulent et qui préfèrent ça pour pas être enfermés dans un... c'est une vraie question, est-ce qu'on... quelle sera la forme de l'organisation ?

Et puis financièrement, je vois, dans la santé, c'est que... c'est qu'ils ont plus... les primes de précarité, je sais pas comment exactement ça marche, mais en gros, le CDD est plus avantageux financièrement que le CDI.

Bah c'est ça, c'est ça. Tout à fait.

Et d'ailleurs, ils ont plus de CDI, moi ils me disent « c'est fini ».

J'ai une copine qui est infirmière anesthésiste, c'est quand même un niveau de... un niveau de qualifications assez élevé, qui ne veut plus du tout de salariat et qui travaille quelques jours par mois et qui... qui veut surtout pas retourner en arrière. Mais c'est une vraie question, parce que là, on a l'air de penser que l'entreprise est naturelle, mais c'est pas... alors « organisation », c'est le mot... c'est un mot mieux qu'entreprise, mais voilà, quelle sera la nature du rapport à l'emploi ? C'est... on... nous, les fonctionnaires, on sera un truc complètement heu... atypique, peut-être, à un moment donné, hein. Et même dans la Fonction publique, aujourd'hui, on a beaucoup plus de contractuels qui sont embauchés que de gens qui sont embauchés de manière pérenne. Donc aucune organisation n'échappe à cette... c'est une question. C'est une question qui renvoie d’ailleurs à une vraie heu... question de RSO, hein, par rapport au bien-être, par rapport à la liberté, heu...

Donc je mets juste « quel modèle... », non, mais...

Ça n'a rien à voir avec la canicule et ce qu'on nous a exposé tout à l'heure, mais c'est une tendance très lourde.

Effectivement, le marché de l'emploi, s'il devient effectivement heu... s'il y a de plus en plus finalement de personnes prêtes heu... à travailler dans les lieux où on vivra de façon plus décente, c'est sûr que ça viendra créer forcément de la concurrence, ça favorisera l'ubérisation à outrance, forcément. Si... si on a plein de personnes qui étaient habituées à... à effectivement des niveaux de salaire et des... des conditions de protection sociale très faibles, qui viennent heu... chez nous, forcément, c'est sûr que ça va pas permettre de faciliter leur maintien.

Je vois pas les avantages de la...

Ça, c'est clair que ça va entraîner forcément... donc heu... mais bon, après, voilà, est-ce que du coup c'est... ce serait légitime, effectivement, d’avoir tout un... à mobiliser, de revenir à la... au travail à la tâche, parce que effectivement, on aura l'aubaine d'avoir plein de... de personnes en demande d'emploi.

Peut-être qu'ils le demanderont, enfin les individus veulent la liberté aussi, donc c'est pas uniquement les organisations qui s'appuient là-dessus, mais ça peut être aussi...

Oui, parce que dans ta définition de la légitimité, c'est aussi le... la société, ce que veut la société, les normes de la société.

Oui, « décisions stratégiques, opérationnelles des normes de la société et des évolutions de ces normes, des attentes...

En fait, les normes de la société, elles sont influencées aussi par les organisations. C'est les organisations qui influent aussi sur les normes et qui... font rendre l'entrepreneuriat étant attractif, je veux dire, avec tout ce qu'on fait comme plan pour le... le faire. Enfin c'est pas... c'est pas que les gens, comme ça, d'un seul coup, ils ont changé, c'est qu'aussi on les a invités à penser heu... que c'était bien, de plus être... enfin je veux dire, voilà.

Oui, de plus avoir de chef, mais d'avoir un client.

Bah oui.

00:22:20

Je veux dire, évidemment, c'est les salariés qui... mais les normes, elles ont évolué parce que les organisations les ont conduits à évoluer, ces normes-là, les aspirations des gens, quoi, enfin...

Et puis parce que les gens veulent un équilibre travail heu... liberté, qu'ils acceptent, qu'ils peuvent accepter, même s'ils voient pas les effets tout de suite...

Dans la santé, une des solutions que les... les entre... mais elles sont en difficulté en faisant ça, mais c'est de passer tous les soignants en 12 heures, c'est-à-dire que ce qui était dérogatoire avant, parce que c'est pas légal, heu... maintenant ça devient la norme. Un établissement qui peut plus... qui peut plus proposer du 12 heures aux soignants, ils disent...

Ils trouvent pas de soignants.

Mais ils disent « on trouve personne, en fait, ils vont tous ailleurs ».

Bah oui, parce que les gens réduisent leur temps de trajet et leur temps de travail, en fait.

Et puis t'as pas 00:23:04 donc ils retrouvent cet équilibre qu'on peut avoir avec un CDD où tu vas faire trois jours par ci, trois jours par là, ils l'ont à travers le modèle des 12 heures.

C'est ça.

Même si toutes les études montrent que ça abîme physiologiquement les individus. Ça a le même effet que le travail de nuit.

Ah bon ?

Oui. Et t'as des boîtes qui sont dans un dilemme éthique, y'a des...

Donc sur le long terme, c'est désastreux pour la société ? Donc sur le long terme, c'est désastreux sur la santé ?

Eh oui.

Et donc pour la Sécurité sociale, si on revient aux aspects financiers.

Non, mais oui, complètement. Là, je discutais avec une...

C'est complètement... c'est complètement mauvais, en fait.

… directrice d'EHPAD qui me dit « nous, on lutte pour pas... pour ne pas passer en 12 heures, mais le CA par exemple aimerait qu'on passe en 12 heures, parce qu'économiquement, t'y gagnes ». Ils gagnent en ETP.

Les mères de famille doivent y gagner.

Et puis... alors pas forcément pour les personnes, c'est pour le... les finances de l'établissement, en fait. Tu gagnes en ETP, heu...

Ah bon, je pensais que c'était une demande des personnes.

Alors les personnes sont en demande, mais l'établissement aussi est en demande, parce que financièrement, ils réduisent sa masse salariale.

Pourquoi ? Ah, il réduit sa masse salariale comment ?

Bah du fait des roulements, si tu veux, y'a moins de temps de chevauchement avec les relèves. Au lieu d'avoir peut-être trois relèves, t'en as plus qu'une.

Ah, t'as une heure de relève par jour et tu gagnes... ah la la. C'est désastreux.

Et tu gagnes en ETP. Mais par contre, voilà, elle me dit « je sais que sur du long terme, c'est désastreux pour les gens ». Ça a le même effet que le travail de nuit, mais ça, ils le voient pas, en fait, ils voient que l'inté... le...

Oui, ils voient le court terme et pas le long terme.

Oui, et elle me dit « en même temps, moi, je fais comment ? J'ai... j'ai des per... enfin il me faut des gens pour soi... je vais pas fermer l'EHPAD parce que j'ai pas d'aides-soignants ».

Oui, les opérationnels ont des injonctions contradictoires, il faut faire avec.

Oui, voilà, c'est ça. Bon, enfin bon...

Ce qui est certain, en tout cas, c'est que heu... on peut plus raisonner pareil. Les business models ne peuvent plus être... l'org... l'ensemble des organisations, des organisations au sens premier du terme, c'est-à-dire comment j'organise mon activité, heu... doit totalement évoluer, voilà, heu...

Du coup, bah on peut reprendre aussi ce qu'on avait mis, hein, à la limite, qu'est-ce qu'on garde le plus ? Heu...

Alors qu'est-ce qu'une boîte légitime ?

Alors là, on a plus répondu à « qu'est-ce qu'une boîte en 2050 ? », juste, j'ai posé la question « quel modèle d'organisation en 2050, salariat en question, retour du travail à la tâche, évolution des 00:25:08  ».

Bah je pense que quand même, effectivement, qui priorise l'humain et le vivant, à mon avis, ça me semble quand même important.

Et légitime.

Alors si on reprend la définition, « tenir compte des évolutions des normes et des attentes sociétales et sociales », une boîte légitime...

Mais y'avait trois choses dans ta définition, non ? Y'avait quoi ?

Bah y'avait décision en deux niveaux, stratégique et opérationnel, toi c'est très opérationnel ce que tu me dis pour la dame de l'EHPAD, là. C'est tenir compte des attentes de la société. Et donc les attentes de la société en 2050, ce sera respirer, heu... ne pas... ne pas avoir des catastrophes... des catastrophes naturelles.

Donc je pense qu'on peut dire que ce sera heu... une boîte qui produit moins.

Pas forcément.

Bah après, je pense que c'est difficile de rester à la production actuelle sans... en utilisant moins de pétr... moins de pétrole, en faisant face à l'augmentation des matières premières, au fait que les gens ont moins de revenus, forcément, heu... il faudra quand même être moins... consommer moins, donc heu...

Moins de consommateurs ?

Je suis pas sûre. Je suis pas sûre que ce sera produire moins, mais ce sera produire différemment. Mais est-ce que ce sera moins ?

Bah nécessairement moins.

Produire en... bah produire peut-être autant avec moins, enfin je sais pas.

Quelle est l'évolution démographique de ce monde, là ? Quelle est la tendance d'évolution démographique ? On met moins d'enfants au monde, mais est-ce qu'on va diminuer la population ?

Bah a priori, on va vivre moins longtemps, donc... mais heu...

Est-ce qu'on va diminuer le nombre d'humains sur la Terre ?

Non, et en plus, on va pas diminuer le nombre d'humains dans les zones heu... tempérées, parce que effectivement, ce sera plus vivable dans plein de zones, donc heu... y'aura plus de personnes.

Ce sera plus concentré. Les humains vont... les flux migratoires... les humains seront plus concentrés sur certaines zones.

Voilà.

Mais il faudra quand même les nourrir, les... les habiller, assurer leurs loisirs.

Bah on va dire qu'on va recentrer sur les besoins primaires, quoi. Effectivement, nourrir, on pourra pas s'en passer. Avoir une télé, on pourra.

Donc on va dire qu'il y a besoins primaires, quoi.

Heureusement que je serai morte en 2050, parce que le monde va être tellement triste.

Mais tu seras pas morte, qu'est-ce que tu racontes ?

Mais non.

Bah je serai pas loin, quand même.

T'auras quel âge ?

Mon âge ? Je vais avoir 60 ans dans quelques jours. Eh oui, je suis une vieille.

On pourra refaire des 00:27:07 des veillées.

Non, tu vois, non, mais je te mettais plus à la cinquantaine.

Chut, il faudrait pas que ce soit enregistré, ça. Chut, merde, chut. Le compteur tourne pour tout le monde.

Se recentrer sur les besoins primaires. Alors que sont ces besoins primaires ?

Eh bah manger.

Moi, j'espère que non. J'espère que t'as tort. J'espère que ce sera pas uniquement sur les besoins primaires, parce que moi, je suis dans le haut de la courbe de Maslow.

Ah mais 00:27:29 personnelle, je pense, en général, ça passe pas par des biens. Plus par des... donc ça, y'aura pas de souci.

Non, mais ça passe par les services, enfin tu vois, quand tu réduis le nombre de biens et services ?

On pourra toujours avoir des concerts, des fêtes.

Il faut pas que ce soit triste, en tout cas. Parce que si... si on dit à tout le monde qu'en 2050, ce sera triste, ce discours ultra négatif du GIEC et autre, ça déresponsabilise, quelque part.

Tu peux dire « on est foutus, donc... », non, c'est quoi...

Autant consommer à fond.

Autant consommer à fond, on pourra plus le faire après, quoi.

Le court terme d'abord, le long terme je m'en fous, je serai mort, quoi. En gros, c'est ça. Donc je pense qu'y'a un discours d'alerte qui est nécessaire, que chacun fait des efforts.

Oui, ça peut être aussi s'entraider ou se... c'est ça.

Oui, c'est ça.

La solidarité, aussi, c'est des choses comme ça, je pense.

Oui, voilà, oui, je pense.

Les besoins primaires sont pas forcément... d'aujourd'hui sont pas forcément... enfin... donc y'a effectivement, vous l'avez dit, alors manger, d'accord, mais...

Quand on dit heu... quand on dit « besoins primaires », c'est pas effectivement que manger, heu... c'est être avec d'autres.

Oui, on est des animaux sociaux.

Être en sécurité.

Donc manger, être ensemble. Tu vois, y'a un côté aussi...

Oui, solidarité, oui.

Et c'est vrai que l'ubérisation, ça... ça coupe les liens sociaux, donc heu... on est quand même des êtres sociaux.

Manger, être en sécurité, être ensemble.

Et donc la boîte légitime, bah la boîte légitime, c'est la boîte qu'aura compris tout ça et qui livrera pas un discours négatif pour autant. Le discours négatif, je trouve que c'est... la boîte légitime, c'est celle qui aura compris tout ça.

Les attentes des sa... de la société, c'est aussi d'avoir un... peut-être heu... ce côté positif, quoi, de se dire être...

Oui, parce qu'y'a plein de solutions, quand même, hein.

Oui, voilà, tu vois...

Un nouveau imaginaire, je crois.

Celle qui aura pris le tournant de heu... y'a quand même plein de solutions. Bon, bah y'a plus de pétrole, OK, mais y'aura de l'IA, il va falloir investir dans plein de solutions, heu...

Un nouvel imaginaire favorable, positif.

Utiliser le vent, utiliser le solaire, utiliser le sourire, heu... le sourire, utiliser le sourire. C'est une source de... de... d'énergie.

00:29:32 c'est pas ça ?

Oui, par exemple.

Non, mais c'est vrai.

Et du coup, bah augmentation du coût des matières premières, heu... voilà, ça peut être de faire effectivement avec autre chose que des matières premières, hein, donc heu... ce sera aussi réutiliser heu...

En fait, une boîte légitime, c'est une boîte qui agit avec les contraintes du moment. C'est... c'est 00:29:52 elle agit avec les contraintes du moment. Les contraintes du moment évoluent, elles sont très fortes, elles sont très négatives, mais la boîte légitime, c'est celle qui saura rebondir, qui saura... qui saura tenir compte de tout ça pour continuer l'activité.

Et puis d'être... alors après, moi j'ai toujours la santé en tête, d'être dans une approche préventive et moins curative, quoi. Ce que je veux dire, c'est que là, on... je prends l'exemple d'un... un service de soins infirmiers à domicile au Pays-Bas, qui a changé totalement sa ma... son modèle stratégique, et qui a recentré... comment dire ? Aujourd'hui, infirmière à domicile, t'as un quart d'heure pour faire ça, t'es payée à l'acte. Et là, l'idée, c'est heu... c'est pas de payer à l'acte, mais c'est de développer l'autonomie des personnes au domicile. Donc si faut prendre une heure pour aller voir la voisine et heu... faire en sorte que la voisine... lui expliquer que c'est important qu'elle passe tous les jours, je sais pas comment... tu vois ? Et en fait, ils développent leur.. leur objectif. T'es pas payé à l'acte, t'es payé au fait de développer l'autonomie et donc heu... et dans une...

Et la société va s'y retrouver même au plan financier.

Donc ça fait penser à ça, effectivement, parce qu'y'a moins de passages aux urgences, y'a plus de... y'a plus de surveillance, on va dire, humaine, avec un tissu social.

Bah ça, ça peut être dans les critères de performance, c'est-à-dire effectivement...

Bah oui, ou moi je... je pensais peut-être solidarité.

L'atteinte d'objectifs avec une vision long terme, le nouveau critère de performance, non ?

Ça veut dire modifier...

Mais ça, on le fait pas, ça.

Ça veut dire modifier les indicateurs de performance.

Oui, oui.

Tu disais ne pas être payé à l'acte, mais être payé au bien-être, en fait, de la vieille dame.

Oui, voilà.

Finalement, oui, c'est ça, oui, donc c'est pour ça, on pourrait mettre heu...

Et modifier les critères de performance.

… l'atteinte d'objectifs heu... avec une vision de long terme.

Indicateurs de performance à revoir. Indicateurs de performance plus long terme et incluant la société et pas simplement l'individu. Ne pas être payé à l'acte, mais être payé au bien-être de la société, qui va aussi généré des... moins de frais financiers, comme tu disais, parce que moins d'urgence, moins de chutes, etc.

Je prends l'exemple de ce que j'ai dit, là ?

Oui, oui, c'est ça. Et c'est le grand problème des hôpitaux, d'ailleurs, que t'es payé au lit et au...

*C'est que la légitimité, sur laquelle vous travaillez, normalement, hein.*

Oui, mais on avait une idée là-dessus, alors...

Oui, mais regarde, ça te va ? Dans ma tête, je me suis dit : c'est sûr qu'eux, enfin pour moi c'est systémique que tu l'aies.

Oui, les deux, là, forcément...

regarde, comme ça, tu feras comme tu voudras, je t'ai fait une flèche à double-sens.

Ne pas être rémunéré à l'acte, mais de façon durable, heu... voilà.

Et puis y'a aussi ce côté heu... enfin c'est très... comment, c'est pas concret, mais de s'autoriser à... on veut tout tout... enfin on veut des indicateurs qui évaluent tout de suite tes actions. Tu prends la prévention, tu peux pas, en fait. C'est un horizon de 20 ans.

De pas avoir d'indicateurs, en fait.

Oui, donc faut changer la vision temporelle.

L'absence de mesures heu... de mesures, finalement...

Donc c'est accepter de... oui, à court terme. Et donc d'avoir une absence de mesures à court terme. Indicateurs à long terme.

Oui, faire confiance, tout simplement, en fait, sur le fait que les gens, ils font des actions, voilà, sans vouloir les contrôler, hein.

Donc réfléchir différemment. Fondamentalement, il faut réfléchir différemment.

Ne plus... ne plus mesurer. [rires]

Absence de mesures à court terme. J'écris pas forcément très bien, mais bon... tu disais, Odile, pardon ?

Réfléchir d... réfléchir différemment. Heu... il faut que... il faudra que les organisations réfléchissent différemment dans une vision – on va employer un gros mot – systémique, justement. Elle disait « systémique », mais c'est ça, c'est-à-dire de... de faire évoluer ensemble l'ensemble des 00:33:18

Bah là, c'est un petit peu... t'avais mis des éléments, mais... sur la cohérence heu...

Sur l'écosystème, oui, tu disais « écosystème », tout à l'heure. Réflé... réfléchir à la performance au niveau de l'écosystème. On est... on est là, hein. Mais réfléchir à la performance au niveau de l'écosystème, voire la société. De l'écosystème sectoriel, voire de la société. On recommence.

Ça, on peut mettre... c'est pas forcément une évaluation individuelle de... de l'entreprise, mais plutôt une évaluation de l'écosystème.

Apprécier la performance... apprécier la performance.

Mais aussi, s'il y a pas d'évaluation, à la limite, ça peut être pas mal, hein.

Apprécier la performance au niveau d'un écosystème, voire au niveau sociétal. Ce qui est compliqué, c'est d'articuler la... le comportement individuel avec le bien-être sociétal. Jusqu'à présent, on... on crée des critères pour faire évoluer les comportements individuels. Il faut faire ça, mais en... en ayant en tête le bien-être, le bien-être de tout le monde, quoi. Donc il faut... il faut changer de... il faut changer de prisme de performance.

Évaluation de la performance au niveau de l'écosystème.

C'est plus l'individu, c'est plus l'organisation, mais c'est l'écosystème général. C'est ce que tu disais, là.

Et effectivement, y'a ce rapport au temps, moi je trouve que fondamentalement...

Oui, mais dans une vision long terme.

Etc le plus gros travail, pour moi, c'est ce rapport au temps.

Moi, je pense... ou voilà, avoir conscience qu'on peut pas mesurer... qu'on peut pas mesurer un certain nombre de perfo...

Et puis même en tant que consommateur, ça te fait quoi de pas avoir le lendemain ton produit, mais d'attendre une semaine ? Je trouve qu'on a un rapport au temps qui est heu... qui... qui accentue tout ça, quoi, on a...

Bah revenir à un temps plus long.

Alors je dirais pas « long terme », mais « moyen terme », parce que le long terme, ça déresponsabilise aussi. Quand c'est tellement long, dans 20 ans, 30 ans, « bon bah je serai morte ». Mais le moyen terme, heu... c'est dans 10 ans, 15 ans.

Oui, et là, moi je mettrais aussi de peut-être abandonner l'idée de mesurer forcément la performance, quoi, moi je dirais... parce que finalement, pourquoi on le fait ? C'est juste pour faire plaisir aux financiers, en réalité.

Non, non, tu peux mesurer la performance sociétale et le bien-être. Ça dépend des critères de performance qu'elle utilise.

*Alors, pour vous accompagner dans la suite de la réflexion, on a fait des petites cartes « parties prenantes », heu... et du coup, ce... ce qu'on vous propose, c'est de... bah voilà, de les regarder, de voir si ça vous aide à avancer sur la question de la légitimité, des choses que vous aviez pas évoquées, ou même à vous faire juste débattre, heu... 00:35:29 et toutes celles sur lesquelles vous vous arrêtez...*

Nous, on a du mal à se mettre d'accord, une table d'enseignants-chercheurs...

Non, mais si, si, on est d'accord. On est globalement d'accord.

*Et c'est pas grave, c'est pas grave.*

C'est juste qu'on va chercher sur les mots.

On va y arriver.

*En vrai, hésitez pas... enfin je pense, hein, hésitez pas aussi à mettre vos débats et vos questions sur la feuille.*

Oui, oui, là, c'est ce qu'on a mis, pour 00:35:46 de performance.

*Oui, c'est ça. Et du coup, toutes les cartes que vous utilisez, sur lesquelles vous vous arrêtez, que ce soit pour débattre ou pour avancer, vous les mettez de côté et si y'a des parties prenantes qu'on a oubliées, on en a fait des vierges, vous les rajoutez.*

D'accord.

*OK ?*

Parce que les cartes évoquent quoi, là ?

*Les parties prenantes.*

D'accord, les parties prenantes. Et attends, on n'a pas fini notre... on continue pas là notre... ?

Ils disent « à consulter uniquement en cas de panne », mais on n'est pas encore en panne, si ?

Oh on n'est pas encore en panne, c'est bon.

Juste, on n'a pas... on n'a pas... si, on a pris une branche de la définition de la légitimité, mais y'a plusieurs branches. On a... on a dit : l'entreprise en 20... enfin l'organisation en 2050 doit tenir compte des attentes de la société, mais t'as d'autres choses dans ta définition.

Bah y'avait ça, justement, ses parties prenantes, en réalité, quoi, je pense.

Ta définition, elle disait quoi, là ? Attentes de la société et quoi ?

Bah là, après, elle... là, c'est pas parties prenantes, c'est ça ?

Non, mais c'est dans ta définition. Les décisions opérationnelles et stratégiques.

Une boîte légitime, c'est celle qui tient compte... des normes de la société, des évolutions de ces normes. En fait, il faut réfléchir aux évolutions de la société.

Sociales et sociétales.

Attentes sociétales et sociales.

Ah oui, d'accord.

Et là, après, par contre, effectivement, l'idée, c'était plutôt par rapport aussi à... aux parties prenantes, quoi.

S'intéresser aux conséquences de l'activité de la boîte sur les autres, sur l'ensemble des parties prenantes. Quelles sont les conséquences de l'activité de la boîte sur la société, l'environnement, les générations futures ?

Voilà, bon bah on en prend une ou pas, alors ?

Donc tenir compte des attentes et tu disais, mesu... heu... prendre en compte les conséquences.

S'intéresser aux conséquences de ses activités sur le monde.

Non, mais c'est autre chose, ça. Parce que ça peut être antinomique, regarde, les 12 heures, les attentes de la société, c'est être en 12 heures, mais tu sais qu'à long terme, tu altères physi... enfin tu abîmes les gens, quoi. Donc c'est aussi heu... prendre en compte... oui, prendre la mesure des conséquences.

Conséquences sur les parties prenantes.

S'intéresser, oui, s'intéresser aux conséquences de ses activités sur tout ce qu'on a dit.

Voilà. Et du coup, on les consulte ou pas, alors, les parties prenantes ? On les connaît, après. On en connaît déjà, mais on peut...

Allez, s'intéresser aux conséquences de ses activités, OK.

Quand on prend des décisions, s'intéresser à ses conséquences, donc c'est être branché sur le monde, donc être conscient de tout ça et donc modifier le business model pour être... en étant conscient de tout ça, et dans l'opérationnel, quand on va prendre des décisions, s'intéresser à ses conséquences de ses... de ce qu'on fait, quoi. Ce qui était pas forcément le prisme d'aujourd'hui. Le prisme d'aujourd'hui, c'est : qu'est-ce que je peux vendre et à quel prix ?

Bah le prisme, c'est surtout... aujourd'hui, c'est ça, hein, c'est de satisfaire les actionnaires, quand même, principalement.

Le prisme, c'est ça. Bah non, c'est aussi... je suis d'accord, c'est les actionnaires, mais c'est aussi les salariés.

De façon prioritaire.

L'hyper-croissance, le fait de vouloir absolument grandir, c'est aussi pour les salariés. Je vais consolider la position de mes salariés si je grandis. Donc une vision actionnariale et salariée, mais pas tellement sociétale au sens de ce qu'on a dit.

Après, c'est bizarre, parce que c'est quand même que les entreprises qui ont des actionnaires particulièrement motivés par la croissance qui grandissent, quoi, donc heu... c'est quand même bien que c'est les actionnaires qui les poussent à le faire.

Je suis pas sûre. L'État 00:38:30 n'a pas d'actionnaire. L'État, on... on est pléthore. On dit toujours « on a trop de fonctionnaires », mais y'a même certains politiques qui... mais c'est vrai qu'y'en a beaucoup plus 00:38:42 en 2050.

Disons la croissance par l'emploi, ça peut être une... mais bon, voilà. Bon, mais alors qu'est-ce qu'on en fait, de cet actionnaire, alors ? On le garde ou pas ?

Parce que le but de ces cartes, c'est quoi ? C'est de... ?

Oui, on en a parlé, des actionnaires.

Bah c'est de... d'avoir des sujets de discussion. On n'en a pas parlé, non, des actionnaires. Désolée, on n'en a pas parlé, pour l'instant.

Ah bah si, on en a parlé largement.

Dans le nouveau modèle...

Dans le nouveau modèle, on n'en a pas parlé, hein. Ils sont pas contents, je pense, de ce qu'on...

Ah bah oui, ça va à l'encontre de ce que... ça, c'est sûr.

Alors, l'actionnaire, c'est qui, d'abord, les actionnaires ? Ce sont les grands zinzins, les grands investisseurs institutionnels, genre fonds de pension américains qui doivent cracher du cash pour pouvoir payer les pensions aux États-Unis, mais nous, c'est pas le cas, mais ils sont aussi chez nous. C'est les grandes banques, heu... ça, c'est la grande majorité des actionnaires. Et puis après, y'a l'individuel, ce qu'est à la fois le citoyen et le consommateur, etc., mais aussi une toute petite partie des actionnaires. Donc comment changer le comportement des zinzins.

Bah après, comment changer peut-être les zinzins ? Moi, je dirais. C'est plus ça, parce que leur comportement, j'ai peu d'espoir, quand même, honnêtement. [rires]

Le fonds... comment 00:39:47 le fonds de pension américain qu'a besoin... qu'a besoin de cracher du... pour payer ses... ses retraites.

Oui, là, vous touchez le système en lui-même, quoi.

Bah je pense qu'il faut toucher au système.

Bah de toute façon, je pense que sans toucher au système, heu... y'a rien qui fonctionne, hein, de toute façon.

On peut pas... on peut... donc là, on était au niveau micro-économique, quand on dit « organisation », mais au niveau macro-économique, y'a peut-être beaucoup de choses à... beaucoup de choses à changer si on a ce prisme-là. Est-ce qu'on veut encore le... est-ce qu'on veut encore le fonds de pension américain, qui doit cracher du cash pour pouvoir payer ses retraites ? Moi je pense qu'il faut décider de plus payer les retraites aux États-Unis, comme ça y'aura plus de fonds de pension et on n'aura plus cette pression des actionnaires qui veulent du cash.

C'est vrai que là, c'est une conception de la société.

Donc le système, il est pas au niveau de l'organisation. C'est au niveau de la société.

Oui, on... on est... on n'est plus dans... oui, mais parce que l'organisation, elle est... elle est ancrée dans une société, donc c'est sûr que elle peut pas... elle peut pas être... voilà, prendre un virage si la société le prend pas, quoi.

C'est sûr.

Alors maintenant, peut-être que les zinzins, peut-être que les fonds de pension américains vont avoir l'obligation de n'investir plus que dans les entreprises ou organisations propres.

Oui, vertueuses.

Ou vertueuses. Et ça, donc y'a le rôle... y'a le rôle de l'État, alors pas l'État français hein, mais...

Oui, monde, quoi.

C'est en... il faut que les États entre eux modifient le regard. C'est... c'est l'objectif du GIEC, hein, modifier le regard pour faire prendre des décisions pour que... pour que les gens qui sont les plus nocifs comme les zinzins heu... les zinzins, heu... intègrent ces aspects-là dans leurs décisions d'investissement. Donc l'actionnaire, on peut en parler longtemps, mais...

Oui, oui. Après, ça peut être aussi effectivement d'opter pour des statut où y'a pas d'actio... enfin où les actionnaires heu... ne... ne sont pas rémunérés par rapport à... sur les... sur leurs dividendes. Enfin moi, après, je pense heu... voilà, aux coopératives...

Parce que là, la notion du business model, du modèle capitaliste, enfin je sais pas, moi.

Bah oui, c'est... tout simplement.

Bah c'est-à-dire qu'il faut que la performance soit pas uniquement financière.

Oui, voilà, c'est ça.

C'est pas uniquement des dividendes, mais que les ac... que les choix d'investissement de ces gens qui ont un pouvoir dingue sur Terre, leurs choix d'investissement incluent ces contraintes, incluent ces évolutions. Alors on a déjà des... des CICAV et des fonds communs de placement, heu... qui sont orientés vers, qui font attention à l'environnement, aux marchés courts, etc., mais c'est peanuts, aujourd'hui. C'est 2 % de... donc heu... comment faire évoluer ça ? Bah c'est une sacrée volonté. Il faut se battre.

C'est sûr.

Je pense qu'y'a une prise de conscience, même, parce que l'actio...

Eh bah une boîte légitime en 2050, ça pourrait être avec un actionnariat...

Salarié ?

Tu vois, heu... oui, ou je sais pas, ça peut être une autre... qui tient compte des attentes de la sociétés, qui s'intéresse aux conséquences de ses activités, et puis qui...

Avec un actionnariat qui est responsable.

Voilà, c'est ça, un actionnariat responsable.

Donc qui est multi-performance, qui tient compte de la mu... des différentes dimensions de la performance et pas uniquement 00:42:38

Et donc ça serait... ça serait une autre branche, un... un levier pour... voilà. Oui, bon...

Changer son actionnariat. Je change mes propriétaires, comment je fais pour changer mes propriétaires ? Je choisis pas toujours, hein. Je suis une boîte, je sais pas toujours qui va me racheter, surtout si je suis cotée en bourse et que je ne contrôle plus rien.

Bah oui, mais après...

Si je suis...

C'est pas la majorité non plus de toutes les entreprises, mais bon...

C'est vrai. C'est vrai que c'est... c'est ce que j'allais dire, si t'es le groupe Mulliez, si t'es le groupe Mulliez, donc derrière Auchan, hein, la famille Auchan, heu... tu contrôles tes actionnaires. Tu sais qui... tu sais qui y'a dedans et tu peux prendre un certain nombre de... de décisions. Si t'es cotée en bourse, tes actionnaires, tu les connais pas. Et ce sont des zinzins qui peuvent changer d'avis. Alors, quelqu'un d'autre ?

Oui, bah du coup, effectivement...

Tu voulais dire d'autres... sur les actionnaires ?

Non, non, bah oui, sur les actionnaires, grosso modo, effectivement, légitime, tu dis : alors soit, voilà, qui... qui change l'actionnariat, quoi, qu'y'ait un actionnariat effectivement qu'est pas orienté autour de... des performances financières, mais bon...

Oui, heu... j'ai mis « la révolution du business model, du modèle capitaliste, performance pas uniquement financière », donc ça implique heu... voilà, on a dit « tenir compte des attentes de la société, un actionnariat responsable et s'intéresser aux conséquences de ses activités ». C'est bon ou tu voulais préciser d'autres choses ?

Oui. 00:43:50 Après, aux conséqu... s'intéresser aux conséquences, normalement, ça existe déjà, en réalité, mais là, c'est plus... c'est chercher à avoir des conséquences, des retombées positives.

S'intéresser aux conséquences... oui, voilà, c'est peut-être de... pas de minimiser l'impact négatif. C'est plus d'avoir des....

Parce que s'intéresser aux conséquences, actuellement, ils sont obligés de le faire, avec la RS... enfin entre guillemets.

C'est peut-être pas chercher uniquement à minimiser son... parce que c'est un peu ça, mais c'est plus de dire : comment je peux avoir un impact positif en 2050.

Oui, c'est ça, oui, parce que sinon...

Oui, l'innovation, hein.

Parce que s'intéresser aux conséquences, bon, c'est vrai que tout le monde le fait peut-être pas, mais quand même, maintenant, ils sont un peu obligés a minima de le... de l'évaluer, quoi, mais...

Impact positif... encore une fois, je prends la santé, ils sont... alors y'a le décret tertiaire qui oblige, mais ils sont à 4000 lieues de ça.

Oui, mais parce qu'ils ont pas le temps, justement, il faut peut-être que les organisations puissent prendre du recul.

Bon, on regarde un autre heu... un autre « partie prenante » ?

Et puis c'est pas dans les stratégies, enfin tu vois, les... moi j'ai contacté plein de directeurs, directrices, mais c'est pas... ils sont pas là-dedans du tout.

« Communautés locales ».

Ça pose la question, ce que tu dis...

À part le tri des déchets pour la sécurité, c'est-à-dire oui heu... là, c'est pour sécuriser...

On mélange pas les aiguilles et les épingles...

Voilà, exactement, mais c'est pas dans une logique du tout de... d'envir... d'écologie.

Donc ça pose la question de qui dans l'organisation doit réfléchir à ça, ce que tu dis, là, les dames qui sont super opérationnelles, elles ont pas le temps, donc qui doit réfléchir à ça ?

Bah après, elles pourraient peut-être avoir du temps, hein, si on leur dédiait du temps pour justement réfléchir à leur organisation de travail.

Tu reviens à ça, là.

On revient à la démocratie, à la gouvernance, quoi, de toute façon, effectivement.

Oui, mais tu prends des groupes comme heu... oui, mais tu prends des grands groupes côtés en bourse, Orpea, Korian ou autres, ils sont pas plus dans les... tu vois, on pourrait se dire que ils ont du temps.

Ils le sont même plutôt moins, d'après ce que j'ai bien compris.

Oui, alors ap... oui, oui, bah oui, avec tous les... mais tu vois, on pourrait se dire...

Avec la maltraitance, quoi, ça va même super loin, ça.

Donc bien... oui, oui. Bon bref...

Mais donc voilà, est-ce que chaque individu de l'organisation doit être partie prenante dans cette réflexion ? Peut-être qu'il faut que...

Bah je pense, oui.

Peut-être qu'il faut que chacun soit partie prenante. Et ça, ça... ça suppose, vous l'avez dit, de dégager du temps. Mais si je dégage du temps, pendant ce temps, je fais pas le soin de la vieille dame.

Oui, ou je le fais différemment. C'est aussi peut-être... alors attends, ce serait une autre branche,, heu... c'est ça ?

Bah c'est-à-dire qu'on enlèverait aussi quand même plein de... de jobs, enfin si... si on oublie... on enlève la mesure de la performance, qui prend quand même beaucoup de temps, ça...

C'est clair.

Et le contrôle aussi de... de l'exécution des tâches, les managers, on a quand même plein de temps pour faire du travail utile, quoi, on va dire.

Alors abandonnez l'idée de la mesure de la performance, pour... oui, mais ça veut pas dire que tu cherches pas à objectiver ce que tu fais, enfin... je prends l'exemple du SSIAD, là, c'est quand même... là, c'était une décision stratégique de se dire : on cherche... on n'est plus payés à l'acte, on cherche à développer l'autonomie. Mais pour être suivi, parce qu'il fallait être financé par l'État néerlandais, il fallait prouver que leur business model avait un impact.

Oui, mais ça, c'est parce qu'effectivement, y'a toujours l'é... l'évaluation de la performance heu...

Oui, mais tu peux le prouver dans dix ans. T'es pas obligé de le prouver tout de suite. Il faut donner le temps à ces expériences-là, faire des expériences.

Oui, mais ils ont... bah ils ont prouvé qu'y'avait moins de passages aux urgences, par exemple. Mais ça, c'est... ils pouvaient le prouver dans un temps assez court.

Oui, mais parce que justement, leur bailleur... l'État leur demandait de le justifier. S'il leur demandait pas, à la limite, on s'en fichait, ils avaient pas besoin de le faire.

Ah bah oui, oui. Oui, je suis d'accord.

Est-ce que c'est nécessaire de demander de le prouver dans un temps court ? Moi, je pense que justement, faire ces...

Là, c'était pour être financé, mais oui, oui.

Quel était l'intérêt de le prouver ? C'est parce que leur bailleur leur demandait.

C'est ça qu'il faut changer. C'est ça qu'il faut changer.

Si leur bailleur leur demande pas, ils... ils ont pas besoin de le prouver, au final, ils savent que ce qu'ils font...

Ou alors leur donner le temps de le faire, quoi.

Donc c'est quand même bien le fait que... c'est bien le fait qu'on cherche à évaluer la performance qui heu...

C'est... pourquoi le prouver en 5 ans, et pas le prouver sur 75 ans ?

Oui, c'est vrai, moi j'entends souvent ça, la prévention, c'est pas qu’on veut pas, mais en gros, on peut pas le prouver, donc on n'aura pas d'argent, donc on le fait pas.

Bah oui, mais du coup, le problème, c'est parce qu'on donne pas d'argent parce que sans... sans la preuve de la performance, quoi. Donc le problème, c'est bien...

Donc permettre des expériences. Permettre des expériences.

Voilà, oui.

On peut écrire ça. Permettre des expériences sur le long terme. Mettre en œuvre des expériences sur le long terme.

Je pense que c'est... le problème à la base est quand même effectivement que l'on veuille apporter des éléments de... de preuve de la performance, quoi. C'est ça qui... enfin que les bailleurs de fonds demandent ça.

Permettre des expériences sur le long terme.

C'est quand même ça qui est problématique au dé... à la base, quoi.

« Sans nécessité », je vais le remettre, mais...

Oui, sans retour tout de suite, quoi, sans résultat au bout de quatre ans. Je pense notamment à cette maison près de Bordeaux.

Parce que là, quand on est dans des circonstances comme ça, quel est l'intérêt d'aller prouver que ce qu'on fait est bien ? Enfin a priori, on n'est pas bête, on va pas faire des trucs qui sont pas... enfin je veux dire, c'est évidemment... [rires]

À Bordeaux, ils ont créé une maison de retraite en... en constituant une heu... la cellule familiale. Les... les vieilles dames viennent... enfin je dis « vieilles dames » parce qu'y'a beaucoup de vieilles dames, évidemment, viennent heu... couper les carottes, participer à la cuisine, et donc y'a une aide familiale pour plusieurs heu... voilà, ils sont dans un jardin, ils sont... donc des lieux de vie heu... radicalement différents de l'organisation qu'on connaît aujourd'hui dans l'EHPAD heu... donc permettre ces expériences et... et laisser le temps au temps. Au bout de 15 ans, on peut parler d'évaluation, au bout de 15 ans. Mais il faut 15 ans, il faut pas le faire en 3 ans. Donc ça veut dire accepter de financer ça.

Oui, oui, voilà. Effectivement, ça a un coût. Sur le court terme, ça a un coût, quoi. Enfin je veux dire, faut pas... oui, oui, ça me fait penser à la...

Oui, voilà, c'est pas... y'a pas de retour sur investissement, quoi.

Non, voilà.

C'est ça. C'est juste heu...

Bah il peut y avoir un retour sur investissement, comme tu disais, en... moins de chutes, plus de bonheur.

Oui, mais pas immédiat, quoi.

Bah oui.

Oui, c'est changer son prisme heu... de ce qui importe, quoi. Enfin oui, c'est ce qu'on dit, ce qui importe, est-ce que c'est... est-ce que c'est ce qu'on... ce qu'on génère financièrement à court terme ou est-ce que c'est...

Et puis y'a une idée de plus qui va dans le même sens, c'est ne pas tout vouloir standardiser, parce que les... 00:49:32 et dans les réseaux de distribution...

Oui, c'est très monopolisé.

Mais dans les réseaux de manière générale, heu... tout est normalisé, donc avec ce contrôleur de gestion qui va te sortir des chiffres, qui va normaliser, qui va calculer le... le temps passé pour changer la culotte.

Désolée pour la filière comptabilité/gestion.

Non, mais la standardisation, alors c'était super dans... dans le taylorisme, c'était de la stan... c'était super.

C'est une grosse manne, de toute façon, effectivement, de la bureaucratie 00:49:59

Mais on le vit à l'université. On le vit à l'université, les ratios...

00:50:02 à remplir des fiches Excel pour nous...

Le temps que tu passes à remplir... le machin truc, là, le temps que tu passes...

Oui, autre chose, tu sais, le ratio temps, on considère que pour faire une heure de cours, il te fait quatre heures de... y'a un ratio temps heu... mais qui est pas forcément vrai pour tous les cours, enfin et donc c'est pour ça, quand y'avait eu... alors là... non, mais avec la Cour des Comptes, où quand ils faisaient le ratio, et j'en fais partie, de certains enseignants qui font des heures sup', et puis ils multipliaient par quatre en disant « ils sont malhonnêtes, ils peuvent pas faire ces heures », mais parce que toutes les heures ne se valent pas. On n'enseigne pas de la même manière...

C'est le débat qu'on a eu au sein de l'IAE, pour le référentiel, pour payer les petites tâches qu'on fait en plus des cours.

Oui, voilà, exactement.

Si on donne la même chose à tout le monde et on sait que chacun sera responsable et... et s'investira dans différents... ou alors, on va compter, « celui-là, il a fait ceci, ceci, cela ».

Oui, mais là, c'est pareil, c'est toujours le problème de l'évaluation de...

Ah bah là, on fait des 00:50:53

On a eu des grands débats là-dessus.

Et quand tu prends le temps passé, ah mais le temps passé... alors moi, j'ai passé zéro temps, parce que ça, c'est même pas la peine de me demander de passer du temps là-dessus, je trouve ça d'une inutilité heu... pour gagner quoi ? Pour que certains aient trois heures de plus que d'autres ? Ah non, mais...

*Il vous reste dix minutes sur la partie légitimité.*

Oui, on est en... on annonce ?

*Bah je vous le dis, c'est une information.*

Donc sortir de la stan... il faut écrire : sortir de la standardisation à outrance. La stand...

*Vous êtes déjà sur la performance, vous, en fait ?*

Heu...

On a attaqué.

On est libres.

On standardise trop, je vais moins noter.

Mais après, de toute façon, vu que la performance est finalement ce à quoi on est évalué, en tant que 00:51:37

Sortir de la standardisation à outrance.

Enfin... y'a un peu des liens, quoi.

*Oui.*

Mais c'est une... on est d'accord que c'est un changement culturel.

C'est un changement culturel.

C'est très culturel, le rapport au temps, de se dire que...

Gaarder l'initiative.

Si je suis pas dans l'action et que je... voilà, c'est... c'est pas de... l'inaction n'est pas une perte de temps, que... que ne pas standardiser, moi je dis souvent aux étudiants, quand ils me disent « mon sujet de mémoire, c'est harmoniser les pratiques ».

Voilà.

Alors harmoniser au nom de quoi ? Au bénéfice de qui ?

Ça, c'est bullshit job aussi, hein. [rires] Harmoniser les pratiques...

Pourquoi ? Posez-vous la question. Déjà, pose-toi la question, de te dire : tu harmonises, mais après, pour quel bénéfice ?

Pareil, quel était l'intérêt de faire le truc, bah de venir 00:52:08 [rires] Mais bon, voilà.

Quand on voit les travaux sur l'empowerment, j''emploie un gros mot, mais quand on voit les travaux sur l'empowerment, comment est-ce qu'on engage les gens ? Bah on engage les gens dans des projets où y'a de la créativité. Donc c'est l'inverse de la standardisation. Donc laissez donc l'initiative. Et donc do... donnez-leur de... de la possibilité financière de le faire, et sans demander un retour sur... un retour comptable avant... avant 15 ans, quoi.

Oui, et puis on retrouve : permettre des... oser des expérimentations, place à la créativité.

Oser. Et ça engage les gens. Les gens se sentent dans un collectif, donc tu retrouves ce collectif et donc ce bien-être du salarié dans son travail.

Bah on peut mettre dans légitime, peut-être justement, capacité à... à engager effectivement heu... la créativité, la prise d'initiatives dans... dans l'organisation.

Permettre d'être disruptif. C'est un mot que j'emploie pas souvent, mais je l'ai entendu trois fois ce matin.

Comment tu dis ?

Permettre d'être disru... permettre...

Ah, disruptif. J'avais compris « distributif », ça, je comprenais pas.

Permettre à des... à des petits collectifs... disruptif, c'est-à-dire de... de changer les codes, quoi.

Oui. D'oser, oui, oui. Je suis d'accord.

Donc si l'organisation... l'organisation idéale, c'est une organisation qui pourrait heu... on en revient à l'intrapreneuriat, mais j'aime pas ce mot-là, parce que là aussi, il est standard, mais heu... permettre à des collectifs de s'engager dans un truc, de... de prendre...

Bah ça revient à la question de la démocratie aussi.

Ah, on l'a pas mis, ça, on en avait parlé tout à l'heure.

Dans les prises de décisions.

Ça, ça me paraissait hyper important. Comment tu avais dit ? Oui, heu... d'avoir une approche heu...

Bah après, ça rej... ça revient un petit peu aussi à ça, c'est-à-dire effectivement heu... personne... permettre effectivement aux personnes qui sont concernées par... par l'organisation du travail de prendre heu... enfin de prendre des décisions.

Oui, permettre l'initiative, empowerment, il faut marquer le mot empowerment. Parce que les gens, intrinsèquement, sont motivés par les... par les projets.

Mais c'est l'institution qui motive souvent, moi, c'est comme ça que je le vis, ici.

*Du coup, je vous propose qu'on coupe sur la légitimité. On va passer à la partie critères de performance. Est-ce que c'est utile pour vous qu'on se laisse deux minutes, pas plus, pour un petit pipi, un petit café ?*

Oui.

*Oui, OK. Juste, avant de partir pour le petit pipi, petit café, vous pouvez mettre à côté de votre feuille les cartes que vous avez utilisées. Comme ça, moi je les prends en photo pendant le petit pipi, petit café et après on se retrouve. Mais pas plus de deux minutes, s'il vous plaît. Je vous demande de tenir ce temps, s'il vous plaît.*

Oui, c'est bien la boîte, oui, parce que les gens sont naturellement enclins à innover, à proposer, à être heu... c'est ça. Mais oui, ça répond bien à la boîte. Parce que pourquoi on a...

Alors peut-être pas tout le monde, mais beaucoup de gens sont motivés par un projet.

Oui, moi je trouve... moi je connais personne... c'est ce que je dis aux étudiants, « vous connaissez des gens qui vont boycotter le travail des autres ou le leur intentionnellement ? ». C'est plus qu'ils sont désabusés, en fait, ils en ont marre, mais ils sont intrinsèquement... la nature humaine, elle a envie de... de...

Et puis parce qu'ils sont évalués sur d'autres choses, quoi, donc ça revient... enfin voilà, finalement...

Oui, ils sont pas attendus là-dessus. Ça les saoule de...

Donc finalement, voilà, donc du coup, heu... c'est ça, quoi.

Et peut-être que tout le monde n'est pas intéressé au même degré par tout ça, peut-être que les gens qui... qui vont être plus intéressés par trier les déchets, les autres par heu... s'intéresser au bien-être, mais tout le monde peut être motivé par quelque chose. Et il faut...

Oui, c'est vrai.

Il faut pas l'écraser, ça. La standardisation, ça écrase toute motivation. C'est pour ça que je suis enseignant-chercheur, pour plus être standardisé par les équipes, ne plus subir la standardisation des organisations privées, qui te fait rentrer dans un moule à tout prix. Ça allait pas bien avec moi, ça.

Oui, c'est sûr qu'on a une liberté de penser et d'agir, mais...

Oui, on a une liberté absolue.

… mais l'université reste quand même un gros paquebot standardisé.

Ça se réduit. Ça se réduit en bureaucratie.

*Vous voulez pas arrêter ?*

Si.

Mais parce qu'attends, on s'arrête et après, y'a un retour en plénière, non ? Y'a quoi après ?

*Non, après, y'a celui-là.*

Non, après... parce que nous, on a déjà...

*vous avez été trop vite.*

Et y'a pas de ret... si, y'a retours d'exp...

*Et après, retours d'expérience, mais on mange à 12h45.*

On mange tous ensemble. D'accord. Et le retour d'expérience, il se fait tous ensemble dans la même salle ?

*Non, il se fait... en fait, on... enfin je sais pas trop encore, mais non, il va se faire dans les deux salles, mais on va remixer les groupes, pour pas que ce soit les mêmes, que tout le monde soit dans le même groupe pour le retour d'expérience.*

Si ce n'est qu'on sait pas ce qu'ont dit les autres, hein. Ce que je veux dire, c'est que mixer, ça va pas changer le fait qu'on sait pas...

*Non, mais je me... on se disait, peut-être pour les effets, tu vois, de prise de parole, tu vois. Genre je sais pas, vous êtes dans le même groupe, potentiellement, si toi tu dis un truc de comment tu t'es sentie, ça va amener... il va dire la même chose.*

Ah, mixer nos groupes à nous ?

*Oui.*

Ah je croyais nous déplacer dans l'autre salle.

*Non, non, mixer les... tu vois.*

OK, ça marche.

*De pas faire des groupes classes. Vous faites une petite pause.*

*Clap trois, travail collectif.*

*… et les effets pressentis sur les organisations qui sont notés sur vos feuilles et ce que vous imaginez, vous aussi, bien évidemment, quels sont donc les critères de performance d’une bonne boîte en 2050, dans ces conditions ?*

Bah Christine, elle est à l'aise.

*Donc là, on est bien sur les critères de performance et, je vous le dis tout de suite, au bout d'un... une demi-heure là-dessus, et au bout d'un quart d'heure, de la même façon, je vais vous donner des cartes « critères de performance », c'est la même logique, vous les utilisez, vous les utilisez pas, y'en a un certain nombre dessus, celles que vous utilisez, vous les mettrez à la fin à côté de votre feuille, et vous pourrez en rajouter. Je vous donne l'information tout de suite, comme ça, après je vous embête pas dans votre discussion. Juste, je vais vous les mettre sur le coin de votre table au bout d'un quart d'heure. Ça va ? Est-ce qu'y'a des questions à ce stade ou des remarques ?*

Non, non.

*Tu avais bien relancé ? Parce que j'avais coupé.*

*Oui, oui.*

Sur notre capacité à former les étudiants à ça...

Est-ce que quand tu parles de critère de performance, est-ce qu'on peut avoir un petit heu... comme... pour la légitimité ?

*Ah oui, comme le... oui.*

Histoire qu'on parle à peu près la même langue.

*Oui, le critère de performance, c'est : qu'est-ce que heu... là, on est plutôt en interne, si je peux le dire comme ça, de l'entreprise, c'est-à-dire comment l'entreprise va considérer qu'y'a une performance sur son marché vis-à-vis de l'environnement. En fait, c'est aussi un peu lié aux parties prenantes. D'ailleurs, les collègues l'ont fait de façon plus systémique.*

Critères de réussite, on va dire, peut-être plus.

*C'est les critères de réussite, comment on considère qu'elle est... donc performante, c'est qu'elle est heu... utile, c'est qu'elle ait réussi, qu'elle marche, en fait, qu'elle peut et qu'elle est, surtout, peut-être je vais appeler ce mot-là, « pérenne », en fait.*

Et du coup, est-ce que c'est des critères heu... des critères mesurables forcément ?

Pour peu qu'elle vise la pérennité, mais toutes les boîtes visent pas forcément ça.

*À vous de lancer, j'en dis pas plus. Quels sont les critères... en gros, peut-être je le dis différemment, quels sont les indicateurs...*

Qu'elle atteint les objectifs, hein.

Y'a des boîtes qui sont... qui ont pas pour objectif... elles performent sur du court terme, mais elles cherchent pas à être sur le durable.

*Quels sont les indicateurs qui font que une entreprise va se considérer performante en 2050 ? Voilà. C'est parti.*

T'as plein de startups qui visent pas être durables.

Effectivement, est-ce qu'il faut de la pérennité ? Parce que cette... cette urgence qu'on a de grandir, grandir, grandir, de toujours avoir un PIB qui va grandir au niveau macro. Et pour une entreprise, avoir un chiffre d'affaires supérieur et les suivantes 00:59:02

De toute façon, le critère de... enfin la première mesure de... effectivement, à modifier, c'est aussi le PIB, de toute façon. C'est ça déjà aussi.

Oui, et aussi de...

Indicateurs macro-économiques, quoi.

Et c'est cette idée qu'il faut toujours grandir. Est-ce qu'il faut toujours grandir ? Est-ce qu'il faut toujours être pérenne ? Parce qu'on dit « il faut grandir pour être pérenne ». Est-ce que c'est un objectif ?

Déjà, est-ce qu'il faut toujours être dans une logique de croissance ? Et puis après, est-ce que... est-ce que il faut toujours grandir ? Enfin toujours heu... est-ce qu'il faut être pérenne ? Je suis pas sûre. Parce que ça va peut-être t'amener dans une volonté justement de... de te pérenniser, à dire « bah je vais... je vais peut-être baisser mes... tu vois, baisser mes prix ou attirer le client autrement » et c'est là que tu rentres dans un... dans un système encore plus, peut-être heu... capitaliste, quoi, où tu joues le... à toujours vendre plus vite, moins cher, à moindre coût, heu... et toi, t'es dans cette...

Cette institutionnalisation de la compétitivité entre les organisations induit des comportements de... nocifs. Alors quelqu'un disait l'autre jour, je ne sais plus où c'était, que le système capitalistique qu'on vit aujourd'hui n'a que 200 ans. Ça n'a que 200 ans, en fait.

Oui, quand tu regardes l'Histoire des organisations, c'est vrai.

Avant, y'avait bien un fonctionnement qui existait et le comportement économique était différent.

Alors par exemple... tout à fait. Par exemple, y'avait des organisations du type... les organisations religieuses, les... les moines, enfin les systèmes monastiques, heu... reposaient sur complètement d'autres critères. Heu... voilà. Et donc dans l'Histoire de l'humanité, 200 ans, c'est rien du tout, en fait.

C'est rien. Oui, oui. Oui, donc ce serait un nouveau paradigme. Ce serait de se dire : quel pourrait être le nouveau paradigme, quoi. C'est pour ça que quand t'as connu que ça, tu te dis que rien d'autre n'existait.

On l'a complètement internalisé. Et toutes les écoles de commerce qu'on a pu faire ou les écoles d'économie-gestion, nos études... nos études nous ont... nous ont formatés là-dedans.

Oui. Les théories du care, aussi, qui parlent de... moi j'aime bien en parler aux étudiants, mais sur ce côté... comment dire, la nouvelle vision de la société, où on reconnaît sa vulnérabilité, plutôt que de former des... des managers indépendants, autonomes, bah c'est plutôt tout le contraire. On... on a conscience de ses... ses vulnérabilités et parce qu'on est vulnérables, on a besoin de l'autre et on va vers le collectif par cette vulnérabilité.

On pourrait mettre quelque chose autour heu...

Je trouve que ça, c'est une autre vision de la société, de...

… autour de la performance, en mettant effectivement de créer des inter-dépendances entre organisations.

Oui, par une reconnaissance de sa...

Oui, reconnaissance.

Alors je vous laisse finir ça et puis ensuite, j'ai... j'ai une idée, parce que vos idées entraînent une autre idée, etc., quoi, c'est pour ça qu'on est plusieurs. Mais le bon chiffre, c'est 4, c'est pas 3.

Dans du... dans de l'intelligence collective ? Pourquoi ?

C'est trop ambigu, ça. Ce que vous avez dit avant, c'était mieux.

Non, mais là, pourquoi 4 et 3 ?

Ah tu veux dire pour... bah parce que l'expérience montre... bah parce que heu...

Autant, dans le... non, mais parce que tu viens 01:01:49

C'est l'expérience qui dit ça, qui fait dire ça.

Parce que mes filles, mais ça a rien à voir, hein, dans le domaine perso, c'est vrai que si elles invitent une copine à la maison, petite parenthèse, c'est le bordel, elles sont deux, c'est des jumelles, et donc tu sais que c'est le bordel à trois.

À trois, en général, oui.

Par contre, à quatre, ça va bien.

C'est équilibré, bah oui.

Mais là, dans l'intelligence collective, trois, ça me... enfin... bon bref.

L'intelligence collective, pour la créativité, souvent, 4, c'est mieux, mais c'est l'expérience qui dit ça. Maintenant heu... il faut peut-être remettre tout en cause.

Oui, oui. Heu... qu'est-ce qu'on avait dit ? Rechercher l'inter-dépendance.

L'inter-dépendance.

Alors du coup, j'ai oublié mon idée.

Savoir prendre en charge heu... les vulnérabilités et reconnaître ses vulnérabilités.

Voilà, une reconnaissance. Mais une vision de...

C'était quoi, la question ? Tu peux me rappeler la grande question sur la feuille ?

Quels sont les critères de performance d'une boîte en 2050 ?

J'avais une idée, je l'ai oubliée. C'est pas grave, elle va revenir.

Bah après, c'est vrai que c'est la notion aussi même de performance, quoi.

Oui, parce que y'a ce côté... oui.

Oui, est-ce qu'il faut de la performance ?

Bah oui, la performance, c'est quand même une dimension aussi d'évaluation, quoi, honnêtement, c'est quand même...

Bah si tu sais que t'es performant, c'est que t'es capable de l'objectiver, de dire pourquoi t'es performant.

Bah oui. La performance est associée à évaluation.

Donc forcément, derrière, tu... tu peux dire « je me sens performant parce que je me sens... je suis utile », tu vois, sans forcément avoir une évaluation. La performance tient à l'objet même de ma société, au service que je propose.

On peut mettre du coup l'utilité, utilité sociale.

Est-ce qu'il faut changer les mots ? C'est ça, je voulais dire ça exactement, est-ce qu'il faut pas changer les mots ? Et faire évaluer l'utilité sociale ?

Donc c'est un... un focus sur l'utilité sociale, plus que sur...

L'utilité sociétale, sociétale, même. Utilité sociétale, plutôt que sociale, parce que sociale, c'est encore ambigu par rapport aux salariés. Il vaut mieux employer le mot « sociétale ». Changer le mot. Changer le mot, déjà. Parce que souvent, les mots sont structurants. Si tu changes le mot, tu changes la vision.

Performance, forcément, c'est un terme qui est fait pour les financiers, pour évaluer heu...

T'as beau faire évoluer le mot en montrant qu'y'a différentes formes de performance, c'est vrai que ça reste heu...

C'est extra-financier.

Ça reste une performance en premier lieu.

Oui, faire évoluer... voilà, l'utilité sociale, c'est... l'utilité sociétale, c'est vachement bien. Donc raisonner en termes d'utilité sociétale.

Après, effectivement, c'est ce qui est fait dans l'économie sociale et solidaire, hein.

De raisonner utilité sociale, sociétale ?

Bah oui, c'est quand même ce qui définit la finalité de cette structure.

En fait, il faudrait refaire un Monopoly.

Et pour autant...

Il faut mettre entre les mains des enfants non pas un Monopoly où tu achètes des appartements rue de la Paix à Paris, mais où tu maximises l'utilité sociale de ce que tu fais.

Ça existe, hein, des formes de Monopoly différentes.

Ça existe ?

Mais au début, le Monopoly, ça avait été créé justement pour heu... pour critiquer le capitalisme, en fait. Mais après, ça a été...

Ah oui ? Tiens, je savais pas.

Oui. C'était dans la... la créatrice, quoi, c'était un jeu... mais bon, ça a pas été... ça s'est développé pas dans ce sens.

Je l'intellectualisais pas, le Monopoly, à l'époque, quand je jouais. Quand j'étais enfant, je jouais au Monopoly, j'achetais des hôtels, tu sais, tu veux acheter plein de trucs.

Oui, c'est vrai que 01:04:51

Tu veux maximiser.

Tu te rends même pas compte que t'es formaté. Tu te rends même pas compte que t'es formaté.

Non, et puis t'en veux plus, tu veux maximiser, tu cherches que ça, en fait. C'est le but du jeu.

C'est la même chose que les Walt Disney. On a tous été baignés, enfin surtout vous, parce que moi j'étais de la génération un petit peu avant, mais la... les Walt Disney où on te fait croire qu'un prince charmant...

Oui, la vision de la femme qui attend, qui attend, désespérément, elle dort ou elle heu... elle est dans un état comateux, en attendant qu'un mari la sauve, oui.

Tu formates des cerveaux.

Ça a changé, ça aussi, quand même.

Bah c'est en train de changer.

Sur plein de plans, t'as bien des... y'a bien des Disney où t'as des héroïnes homosexuelles ou 01:05:27

Oui, oui, tu formates encore les esprits. Ça, ça n'a pas changé. Et puis les Tintin, qui n'a pas lu... qui n'a pas lu Tintin ? Tintin au Congo, où on t'explique qu'un petit Noir, c'est quelqu'un d'inférieur à toi.

Ça, moi, c'est marrant... ah oui ? Ah tu vois, je les ai pas, les Tintin.

C'est quand même ça, les Tintin. Tintin au Congo, c'était... on a été baignés là-dedans. On a formaté des cerveaux, bah faut les reformater et c'est compliqué de reformater des cerveaux, hein.

Oui, bah tu vois, c'est un peu aussi la question que je posais à nos étudiants : comment les... comment on les sensibilise à ça aussi, quoi ?

Oui, bah c'est ce que je disais aussi tout à l'heure, que les nouvelles attentes, en fait, elles sont... elles viennent pas comme ça, elles ont été créées par heu... par les organisations.

Regarde, les étudiants, ils choisissent des sujets autour de l'harmonisation des pratiques, de la standardisation.

Ah non, ils choisissent aussi beaucoup des sujets sur le développement durable, hein. Beaucoup beaucoup beaucoup.

Bah pas dans la santé.

Ah bah moi, si.

Alors sur la partie RH, de... voilà, sur le côté heu... comment être bien dans son travail et pas désabusé, être un...

Oui, bien-être, oui, c'est ça. Exemple : lundi, on avait l'atelier, le deuxième atelier pour la... pour le machin de recherche, pour l'article de Claire, on était trois salles en parallèle, système d'information, marketing/commerce et RH. J'avais une personne, je crois, 01:06:29 en avait zéro et tout le monde était chez Manel, RH.

Oui, voilà.

Alors qu'ils étaient en commerce. Donc voilà...

Oui, y'a des préoccupations RH.

Je pense effectivement que les nouvelles attentes des salariés...

Y'a des préoccupations RH.

Y'a des vraies nouvelles attentes des salariés. Donc moi, j'ai des jeunes femmes autour de moi, mes filles par exemple qui rentrent juste dans la vie du travail, là, eh bah je peux te dire que là, y'a énormément de choses qui étaient pas comme moi quand j'avais leur âge, hein.

Ah oui, oui, bah on le voit sur les étudiants.

À quels niveaux, par exemple ?

La question de s'opposer à un entretien, heu... sur l'équilibre temps personnel, temps de travail. C'est des questions qu'on n'aurait jamais posées, nous. Jamais on ne les aurait posées.

Oui, oui.

La flex... la flexibilité 01:07:03

Oui, c'est la capacité des organisations à évoluer.

La flexibilité de la liberté.

Et les difficultés d'engagement, aussi. Par exemple, maintenant, c'est vrai que la... le côté stabilité de l'emploi, c'est pas forcément quelque chose... en tout cas, 01:07:13

Parce que je... là aussi, je discutais... alors c'est souvent avec des pros, moi, mais elle me dit « j'ai... », elle le prenait très mal, le fait qu'y'ait beaucoup de turn-over dans sa structure. Elle disait « on fait quelque chose qui va pas, en fait ». Et elle me dit « j'ai pris du recul et maintenant, je me dis que il faut aussi célébrer les départs, dans le sens où on part pas forcément parce qu'on est insatisfait, mais on part parce que il peut y avoir une autre opportunité ailleurs ou heu... elle a fait le tour ici ». Et donc elle est 01:07:43 parce qu'elle dit « quand quelqu'un part, ça... ça peut fragiliser une équipe ». On dit « pourquoi les gens partent ? », on a toujours quand même ce côté négatif.

C'est pas faux, parce qu'il faut reformer quelqu'un qui n'est pas opérationnel tout de suite.

Pas forcément. Maintenant, elle essaie de fêter les départs et de faire en sorte qu'y'ait une sorte d'audience, où quand quelqu'un part, sans justifier, s'il a envie, on lui explique pourquoi il part et le faire dans... voilà, un côté un peu... bah « on te souhaite le meilleur pour la suite », quoi, accompagnant aussi les départs. Je trouve que ça fait partie des nouvelles attentes de... voilà, tu gardes pas les gens pendant 15 ans, quoi.

Et ça tombe bien, parce que ces nouveaux salariés qui sont tout jeunes, là, c'est aussi les nouveaux consommateurs. Y'a un paradoxe énorme.

T'as quoi en tête, par exemple, comme paradoxe ? Tu penses à quelque chose, non ?

Bah la même personne est consommateur, citoyen, heu...

Qui l'aura toujours été.

Est en mobilité, et les injonctions paradoxales sont très très nombreuses, parce que le citoyen, il veut dans sa ville que ce soit vert, qu'y'ait beaucoup d'arbres et pas beaucoup de voitures, qu'y'ait pas de pollution et qu'il respire bien, mais il veut être livré demain au pied de chez lui, heu... le truc qu'il a commandé hier soir.

Oui, et puis il veut voyager, il veut découvrir le monde, oui.

Il veut voyager...

Oui, oui, moi je me retrouve dans ces paradoxes.

Ah bah tout le monde se retrouve dans ces paradoxes.

C'est tout le monde.

En fonction du rôle que tu as, qui n'a pas acheté Black Friday ce week-end, quoi, qui ?

Y'a clairement des trucs heu... alors maintenant, ils te proposent bien, il me semble, de... d'être livré plus tard, tu peux accepter, y'a pas un truc comme ça ? Tu peux accepter des...

Je sais pas, je commande pas souvent.

Oui, tu commandes pas. Eh bah quand tu commandes, il me semble que maintenant, tu as une case à cocher.

J'habite dans une grande ville où y'a tout.

Où tu peux être livré, t'acceptes d'être livré plus tard, alors soit t'as un bénéfice financier, genre ils te font -1 euro.

Oui, c'est la carotte, oui.

Soit, il me semble que des fois, je suis même pas sûre que t'aies toujours un bénéfice...

Oui, on te fait réfléchir.

On te fait réfléchir, à dire « est-ce que vous voulez pas être livré dans une semaine ? ».

Surtout quand c'est pour Noël, là, t'as un mois à être livré, t'as pas besoin d'avoir demain.

Oui, tu vois, ils te mettent un petit machin vert.

Ah tu l'as vu, ça ?

Oui, je l'ai vu, oui. Alors c'est peut-être... je sais pas où c'est.

Tu me feras une capture d'écran la prochaine fois.

Eh bah quand je tombe dessus, je te le dis.

Parce qu'on est... l'étude qu'on est en train de lancer, là, c'est sur le... les modes de livraison, justement.

Oui, eh bah je l'ai vu et ça m'a... tu vois, ça m'a fait tilter, j'ai dit « tiens, c'est bien ».

Et tu t'es dit « c'est bien ? ».

Parce que t'avais soit livré demain, soit en point-relais, mais t'avais aussi « accepter d'être livré dans une semaine si c'est pas urgent ». J'ai trouvé ça bien.

Alors, on en était où ?

Eh bah on a fait pas mal de choses.

On a besoin de cartes pour aller plus loin ?

On a droit ou pas ?

Non, il va donner d'autres cartes. C'est ça, il doit nous donner d'autres choses.

On veut bien les autres cartes.

*Ça avance ?*

Bah oui, on est en récréation, tout va bien.

*Je vous récupère les autres, du coup, en échange.*

Allez, on est en panne. Ouh la, « coûts opérationnels ».

Ouh la la, on va nous redonner... on va nous remettre dans le... dans le standard, là.

Une autre ?

Celui-là, on l'enlève.

« Croissance des revenus », on s'en fout.

On en a parlé.

« Efficacité opérationnelle, indicateur de capacité à utiliser les ressources de manière efficace pour produire. Taux d'utilisation des ressources et coûts de production ».

On veut pas tout ça. On veut plus tout ça.

Alors « innovation, indication de succès en termes de lancement de nouveaux produits ou de brevets déposés ».

Bah là, c'est encore des indicateurs standardisés. On n'en veut pas non plus.

On peut innover en termes de... de critères d'utilité sociale, enfin qu'est-ce qui te rend utile aujourd'hui dans la société ? L'innovation, elle tient pas qu'à ça, quoi.

Les parts de marché, 01:10:57

Ça, c'est... c'est quoi ? C'est des indicateurs classiques de performance, c'est ça ?

C'est le contrôle de gestion, tout ça. Ah, « satisfaction client », ça m'intéresse déjà plus.

Allez, « à quel point les clients sont satisfaits d'un produit, d'un service ou d'une expérience ».

Oui, mais on est encore dans le service, c'est pas l'utilité sociale, là.

Bah l'expérience, éventuellement.

Oui, on est encore... oui, mais...

Tu peux te dire « je... ».

Mais pareil, de toute façon, pour aller vers heu... vers ce qu'on avait dit, qu'il faudra pas satisfaire forcément systématiquement le client.

C'est encore focalisé sur le client, quoi.

En tout cas, comme on le dit tout à l'heure, il faudra aussi l'éduquer ou qu'il ait des nouvelles attentes.

Oui, éduquer le client.

Par rapport à ce qui existe maintenant.

Ce que tu disais avec le... c'est pas obligé de le recevoir demain.

Bon, allez, on peut le garder.

« Trésorerie », on n'en veut pas non plus.

On peut le garder.

Tout ça évitera le contrôle de gestion. Voilà, alors là...

Regarde, nouveaux indicateurs, allez.

Et nous, on met, là ? On peut écrire ?

Alors, on peut écrire. On va dire « utilité sociale, changer le vocabulaire, changer la sémantique. Changer la sémantique ».

Sociétale, on a dit, plutôt que sociale.

Oui,i allez, sociétale.

Sociétale, oui. « Changer la sémantique », heu... « ne plus parler de performance, mais d'utilité sociétale ».

Utilité sociétale, donc ça reste un indi... indicateur, ils commencent tous par « indicateur » ? Ah oui, indicateur, indicateur. Utilité sociétale.

Alors, trouver des mesures... trouver des mesures d'indicateurs, trouver des mesures... trouver les indicateurs d'utilité sociale.

Donc indicateurs qui permettent...

Donc y'a... c'est deux cartes, hein. C'est « changer la sémantique de performance à utilité sociale, sociétale ».

Bah là, après, pour le définir...

Mais là, en fait, c'est : tu proposes des in.. une carte égale un indicateur.

Il faut le définir.

Ça, c'est un indicateur de performance, donc ça devient l'indicateur de performance.

Capacité à être utile pour la société ?

Indicateur qui permet, non, d'éva... de quoi, de mesurer le...

Bah on... on a dit qu'on voulait pas mesurer, mais bon...

Oui, d'identifier ? C'est pas de la mesure.

D'identifier l'utilité pour la société de l'entreprise.

Oui, bah c'est vrai que c'est... c'était explicite, déjà. [rires]

Alors il manque l'aspect... il manque l'aspect temporel, là.

Oui, qui permet d'identifier l'utilité...

L'utilité à long terme, enfin il manque l'aspect temporel, je sais pas si c'est pas une autre carte, l'aspect temporel, c'est un autre indicateur.

Oui, on va rajouter « à long terme », allez.

À moyen-long terme.

Bon courage pour le créer, mais...

« Indicateur qui permet d'identifier l'utilité à long terme à la société ».

On pourrait ajouter « pas besoin de le mesurer », en fait.

Bah si, enfin oui.

Bah non.

Bah oui. 01:13:20

Après, c'est comme tout, c'est effectivement qu'on fait confiance ou pas.

01:13:22 les services de soins infirmiers, si l'utilité sociale, c'est développer l'autonomie des personnes, t'es pas obligé de l'évaluer, de mesurer. Tu peux te dire : tous les jours dans mon boulot, j'ai qu'un objectif, mon utilité, c'est de les rendre autonomes.

Bah voilà, c'est ça, c'est pas nécessaire de mesurer le fait que ça a été atteint.

Mais tu peux aussi le mesurer.

Oui.

Parce que t'as des grilles qui te permettent de mesurer l'autonomie.

Si t'avais envie d'avoir du... de passer du temps à faire ça, tu pourrais, mais heu...

Sa capacité à s'habiller tout seul, à se déplacer, heu...

Ça peut être du temps assez inutile de le faire, de le mesurer.

De l'évaluer ?

Bah oui, ça sert à quoi ?

Alors dans la santé, si, quand on parle de dépendance physique, c'est pour heu... par rapport aux besoins en soins, de se dire heu... « il faut vraiment... ».

Oui, mais est-ce qu'il faut forcément le mesurer, quoi ?

Parce que le pro...

Bah mesurer revient à standardiser, c'est vrai, mais...

Je vois le problème, mais dans la santé, le fait de standardiser...

Parce que le problème de la mesure, c'est que c'est du temps de mesurer, du temps qu'est pas...

Et puis ça veut dire que t'en fais des silos, quoi. Dans la santé, maintenant, t'as la grande dépendance, bah c'est des mini hôpitaux gériatriques, du fait de cette évaluation, tu mets tous ceux qui sont très dépendants ensemble. Ceux qui le sont moins, c'est des résidences autonomie, et puis tu vois, tu avances de case en case, jusqu'à la grande dépendance. C'est vrai qu'y'a un côté jeu de l'oie qui est pas forcément très...

Bah oui.

… positif. Mais c'est lié au financement, parce qu'ils sont financés comme ça.

Bah oui, parce que leurs financeurs attendent ça, quoi.

C'est quand même compliqué de sortir des mesures.

Mais s'ils attendent plus... enfin...

Bah dans d'autres heu... c'est au Pays-Bas où, tu vois, ils prenaient en charge la dépendance au sens large et tu pouvais avoir des enfants avec des personnes âgées, parce qu'au final, les deux, même si c'est aux deux... aux deux extrêmes de la vie, ils sont dépendants, ils ont besoin de quelqu'un pour heu...

Oui, oui, ils ont besoin de soins, de présence, de sourires.

Y'avait une autre conception de... et... oui. « Indicateur qui permet d'identifier l'utilité à long terme pour la société sans nécessité de mesurer ». « De la mesurer ».

On peut rayer « indicateur », en réalité, parce que y'aura pas d'indicateur au final. On va dire « objectif à atteindre ».

Alors ici, on pourrait mettre ici « compter les sourires ». Tu comptes... donc parce que là, ce sont les cartes... ce sont les cartes d'indicateurs, ici, hein, d'accord ? Donc compter les sourires. Alors pardon, c'est compter, c'est encore mesurer, mais...

Mais on peut le mettre après dans la description, ça va être le sourire.

On peut mettre « satisfaction », quoi.

Parce que là, c'est...

Vu qu'on avait... on a dit qu'on avait gardé « satisfaction ».

Comment tu sais que tu es satisfait ? C'est que tu évalues différemment la satisfaction ?

Le sourire, pour moi, c'est pas la satisfaction.

Tu peux sourire sans être satisfaite ?

Oui, oui, la satisfaction, c'est répondre à un besoin, c'est un truc heu... matérialiste. Le sourire évalue plutôt le bien-être. Quelqu'un qui sourit, c'est quelqu'un qui est bien.

Eh bah on peut mettre bien-être, allez.

Toi, tu voulais mettre sourire ? Bah c'est plus large, le bien-être. Le bien-être, tu peux le... tu peux en prendre la mesure par le sourire, par heu...

Par la solidarité, la...

Oui, voilà.

La sociabilité. Bon bah on a n'a qu'à mettre bien-être, c'est plus large. Pareil, impossible à mesurer. Donc... mais objectif à atteindre.

Oui, le sourire, ça avait le mérite d'être précis, enfin tu vois, de te dire heu...

Le sourire, c'est disruptif, c'est-à-dire que c'est...

Des gens heu... des gens contents, tu te dis « bah... mais c'est vrai que tu sens les atmosphères, quand tu vas visiter des étudiants en alternance ou que tu vas... tu sens, quoi. T'as des moments, tu te dis « bouh ».

Tu sens le sourire... le sourire sincère et le sourire de convenance.

Et puis la... les gens prévenants, ou tu sais, qui viennent te... mais allez, on peut mettre le sourire. Pourquoi pas ? Je trouve ça intéressant, moi.

Tu peux expliquer le bien-être ensuite, en dessous, mais c'est vrai que c'est... c'est frappant de... ça fera bel esprit de pas prendre un mot déjà pris.

C'est un signe visible, un signe visuel.

De bien-être, allez.

C'est un indicateur visuel de bien-être.

Voilà.

Alors après, il faut distinguer les catégories de sourires.

Visuel et sonore. Non, on n'a pas dit rire, on a dit sourire.

Oui, sourire. Alors après, t'as différentes catégories de sourires. T'as le vrai sourire.

T'as le sourire qui cache heu...

T'as le sourire un peu hypocrite, t'as le sourire de convenance. Mais mesurer ça plutôt que mesurer autre chose, pourquoi pas ?

Bah le sourire communicatif, c'est-à-dire que si autour de toi tout le monde sourit, heu... mais du coup, c'est vrai que ça peut devenir heu... même si c'est pas forcément un indicateur de bien-être, dans ce cas-là, le sourire, parce qu'en fait, 01:17:31 par mimétisme, mais bon...

Indicateur visuel de bien-être. Mais c'est vrai que ça fait du bien dans la rue quand les gens sourient. Tu les connais pas, c'est con, hein, mais ça fait du bien.

Oui, ils te renvoient le sourire.

Ça fait du bien.

Oui, voilà, c'est vrai que ça...

Tu souris à quelqu'un que tu connais pas et il te renvoie le sourire. C'est rare qu'ils te renvoient pas.

Et ça fait du bien. Au-delà de dire, tu vois, ils te renvoient le sourire, c'est que ça fait du bien.

C'est de la dopamine gratuite. Ça fait du bien à la Sécu.

Oui, c'est vrai. Maintenant, on va faire cours comme ça. Non, mais c'est vrai que... non, mais oui, ça fait du bien.

Ça détend, c'est bon pour le... c'est bon pour les rides.

Sans avoir un sourire figé, mais oui. Tu devrais le proposer, toi qui as fait pas mal de trucs autour du yoga du rire, tu l'as pas proposé à l'IAE de faire faire... d'initier un truc ?

Moi, je trouve que ce serait super.

Bah oui.

Le yoga du rire, c'est un truc génial pour la cohésion sociale, en plus.

Eh bah moi j'aimerais bien découvrir.

C'est génial.

J'adorerais découvrir.

J'ai jamais animé, mais je serais capable.

Mais tu vois, quand on parle de heu... on a tous des appétences, des envies ou des... en dehors de ce qu'on... de ce qu'on connaît de nous au boulot et de... de faire découvrir aux autres des... des choses qu'on aime, je trouverais ça sympa, moi. Et puis vient qui veut, qui a envie, à qui ça parle.

Ah bah oui, oui.

Je veux dire, il faut pas le rendre heu... mais y'a bien un budget com, interne, exter... pour moi, ça fait partie d'un budget, ça. Tu vois, quand ils font des... ils font bien des team buildings ou des trucs au... je sais pas où, là, on va... ah c'est pas vous ? Ils le font pas, ça ? On va à Steel, l'université, elle a un sacré budget, quand même, maintenant, parce que tu vois, comment ils appellent ça, prison island, c'est des espèces d'escape games.

Ah, non, nous, on fait pas.

Alors moi je vais pas y aller, parce que ça m'intéresse pas plus que ça, parce que je crois que c'est toute une 01:19:04 mais ils ont un budget, quand même, pour payer ça à tout le monde. Bah ça, j'aimerais bien. Je viens, moi, si tu fais.

Et les heu... les bouquins heu... les bouquins sur le yoga du rire montrent... visiblement, sur les études scientifiques qui sont derrière, que si on rit dix minutes par jour, même si c'est un rire provoqué, même si c'est pas un rire sincère parce qu'on t'a fait rire pour un truc... même si tu provoques, ça fait... ça fait bouger le... et ça crée de la dopamine et c'est bon à long terme pour la santé.

J'en parle dans le cadre de mon cours QVT, alors à la fin, tu sais, en gros, on se dit : quels sont les leviers ? Bah c'est anecdotique, mais je leur dis heu... le végétal, aussi, le rapport à la nature fait du bien. Y'a des études qui montrent que on est plus créatif.

Avec les pieds dans l'herbe.

Voilà, t'es plus productif, bah du coup t'évalues, mais parce que l'évaluation permet de... de renforcer nos idées, quoi, tu vois.

De justifier. Bah oui, de justifier le fait de le faire.

Et je mets un... j'ai une dispo sur le rire. J'avais trouvé des études là-dessus, oui. Bon allez, eh bah le... eh bah la nature, non ?

Donc... donc l'idée, c'est de changer la sémantique.

La nature ? Le... quelle place tu laisses à la nature dans ton entreprise et à l'ex... enfin je sais pas comment dire, mais...

Oui, place au vivant.

Oui. C'est ça que vous voulez dire ? Le vivant, pour vous, c'est la nature ? C'est quoi, quand vous parlez de vivant ? Toutes les deux, vous avez utilisé ce mot, le vivant.

Moi, c'était pour autre chose, hein. C'était... une bonne boîte, c'est une boîte qui est d'abord debout, qui n'a pas déposé son bilan.

Ah oui, d'accord. Et toi ?

Ah oui, moi, effectivement, c'était la nature, oui, plutôt.

Regarde, y'a des écoles qui font des cours en marchant, y'a des trucs comme ça aussi maintenant.

T'apprends mieux, hein.

Oui. Mes filles, je leur dis : apprenez vos leçons debout, marchez, allez dehors.

Bien sûr, dans la nature. Je dis toujours à mes doctorants quand ils vont courir ou quand ils vont faire du sport avec leurs enfants le week-end, heu... leur thèse avance. Ils me disent « mais non, il faut que je reste au bureau. \_Mais non, pas du tout, c'est obligatoire ». C'est vrai, c'est vrai.

La période Covid a bien montré que les gens heu... obligés de rester chez eux heu... y'avait beaucoup plus de fréquentation dans les parcs en ville, parce que y'avait ce rapport à la nature, quoi, d'aller dans les espaces végétalisés.

Donc indicateur heu... comment tu... comment tu l'exprimes ? C'est un indicateur de performance ?

Eh bah qui laisserait sa pla... qui laisserait entrer la nature, je sais pas comment dire. Ou qui laisse la possibilité d'être au contact de la nature.

Introduire la nature dans l'entreprise.

Oui, ou d'aller la chercher à l'extérieur. Pas forcément « dans », c'est pour ça, c'est...

Dans l'organisation.

C'est de... on va mettre « nature ».

Après, c'est la façon dont on considère heu... le vivant dans... enfin l'évaluation effectivement de l'impact sur le vivant aussi.

Et même pas d'évaluer l'impact, c'est te laisser la possibilité si t'as envie, d'aller heu... marcher dans la forêt si ça te chante plutôt que d'être assis derrière ton bureau, quoi.

Oui, oui, mais ça rejoint aussi, voilà, les évaluations des conséquences sur le vivant. Enfin voilà.

Donc c'est la nature au sens protéger la nature ? J'ai peur qu'ils comprennent ça.

Non. On va développer là, on va mettre heu...

Place de la nature.

Oui, laisser la natu... laisser la... autoriser le...

Le travail dans la nature ?

Oui.

Encourage le travail dans la nature.

Encourager le rapport, oui.

Encourager le travail dans la nature.

Dans ou avec, enfin tu vois.

Oui, oui.

La nature, selon les métiers...

Oui, y'en a où c'est de fait heu...

Nous, on peut faire cours... on peut faire cours dehors.

Bah bien sûr, pourquoi tu pourrais pas ?

Simplement, il faut déplacer les gens et donc on...

Moi, je fais bien cours heu...

Dans les EHPAD, tu peux... tu peux emmener les promenades les... les résidents, hein.

Et d'ailleurs, si t'as envie, bah oui. Enfin je dis « si t'as envie », heu... je travaille avec un tiers-lieu santé DanaeCare, qui heu... enfin « je travaille »... quand je dis « je travaille », c'est que c'est un partenaire de la formation et de la Chaire. Et ils font un... ils ont toute une partie jardin, ils... ils pilotent aussi un ensemble de jardins thérapeutiques.

Oui, y'en a un, c'est un ancien étudiant, là, Titouan Delage, le Poisson Mécanique, là, je sais pas si tu vois, l'EHPAD de la Sarrazinière.

Oui, c'est ça, exactement.

Tu vois, c'est... il a... il est... il vient du Master ESS, là.

Et heu... et du coup, ils créent... là, ils ont déménagé et ils recréent tout un espace jardin avec un... un forum pour pouvoir faire des conférences à l'extérieur, quoi, dans la nature. Je trouvais ça bien. Je vais faire une journée de cours là-bas, moi. Alors il faut que le temps s'y prête, mais voilà, je trouve ça... et donc c'est possible. Qu'est-ce que tu veux qu'ils disent ? Qu'est-ce que ça peut faire ?

Ah oui, oui.

Non, mais je veux dire, l'université ne mettra pas son veto, si ça peut encourager le travail dans et avec la nature.

Mais de toute façon, enfin voilà, les évolutions, les... les métiers vont évoluer aussi, hein, c'est sûr.

Alors c'est un indicateur qui existe déjà, mais qu'on n'a pas vu là, qui est le fait de... alors je vais dire « mesurer » encore, hein, pardon, on est formaté, de mesurer heu... les déplacements de ses... de ses salariés.

Oui ?

Être capable d'avoir un coût carbone lié aux déplacements de ses salariés quand ils viennent bosser. Donc heu... donc y'a un lien... y'a un lien avec le... l'ancrage local, mais y compris des salariés, quoi.

Donc bilan carbone, quoi.

Bah ça, oui, c'est des choses qui existent déjà. Oui, mais on peut les mettre.

C'est des choses qui existent déjà.

Les renforcer, parce que c'est vrai que...

Oui, oui, on n'avait pas mis là, oui, donc on peut le mettre.

Donc bilan carbone de ses activités en général, mais là, je voulais mettre l'accent sur le déplacement des salariés, celui qui vient heu... voilà.

De toute façon...

Qui mesure le... indicateur qui mesure le... l'impact, comment on dit ?

Les conséquences de la mobilité salarié, de la mobilité de trajet, en fait.

Après, c'est de façon plus globale, le bilan carbone, c'est... les... les livraisons, les fournisseurs, enfin...

Mesurer les conséquences de la...

Alors c'est déjà... on commence à le faire, mais toutes les organisations n'en sont pas là. Loin de là.

Oui, oui.

Bah après, on peut mettre bien-être. On a mis le sourire, mais...

Oui, là, on avait mis « indicateur visuel de bien-être », bien-être en général, oui.

Et ce qui me semble important, c'est qu'aujourd'hui, on mesure l'absence de bien-être, mais on n'a pas d'indicateur pour vraiment mesurer le bien-être.

Je crois que si. Les économistes du bonheur, les économistes du bonheur mesurent ça.

Oui, ils le mesurent, mais c'est vrai que c'est pas...

Mais dans les... je veux dire, dans l'utilisation, c'est ça que je veux dire.

Dans les entreprises, oui.

C'est qu'on regarde plus l'absence de bien-être que le... les indicateurs de bien-être réellement.

Là aussi, c'est un changement de paradigme. Donc ça, il faut peut-être le dire. Changer de paradigme, ne pas regarder le négatif, mais le positif. Regarder le positif de manière générale.

« Qui mesure non pas l'absence de bien-être, mais heu... sa présence, enfin sa... son... ». Oui.

*Ça y est, je vous laisse finir d'écrire.*

C'est bon. Allez, parfait.

Bon.

Bah c'est bien, ça fait rêver.

Alors, celles qu'on a utilisées, bah on a...

Ah merde, attends, on avait laissé quoi ? Satisfaction.

On avait dit « satisfaction client », mais finalement, on l'a même pas... on a écrit des trucs.

C'est quand même important, par rapport à ça. « Tenir compte des attentes de la société », faut bien que le client soit quand même satisfait.

Oui.

Alors on peut mettre « satisfaction de la société ». On a dit utilité sociétale, mais peut-être, satisfaction... oui, bon, c'est...

Bah peut-être, effectivement, modifier la façon de le mesurer.

Oui, parce que c'est « est-ce que vous avez été livré dans les temps ? Rapidement ? », tu vois, bah oui, forcément, tu vas pas dans le...

Là, c'est la satisfaction par rapport au service qu'on a conçu en amont, quoi.

*01:26:44 vous aider ?*

Un petit peu, oui.

On n'a jamais parlé de la marque.

Eh bah on n'en parle pas.

Heu... depuis ce matin... parce que la marque représente l'organisation, la marque véhicule les valeurs de l'organisation. La marque heu...

*Alors, hop... je sais pas comment elle a pris les photos tout à l'heure.*

Oui, parce que ça, c'est pas le... non, c'est celui-là, voilà. Ça, c'est le tien, non ?

Bah vous avez du boulot pour retranscrire, hein, mon vieux.

Elle a déjà pris celui-là en photo.

Surtout quand on est à côté et qu'on fait [bruit de stylo]. Dans l'entretien, y'a plein de bruits parasites, je sais pas comment ils vont faire. Il existe des logiciels, maintenant.

Oui, pour retranscrire heu...

Vous faites comment pour retranscrire, d'ailleurs, vous ?

Ils vont payer une société, de manière externe. Mais y'a du boulot, là.

Non, mais y'a des... oui. Et puis y'a des... mais je savais pas si y'avait... tu utilises pas des logiciels ou des... ?

Si, y'a des trucs, bah tu sais, ils avaient envoyé la dernière fois, Stéphanie et Samuel. J'ai jamais testé. Après, moi, sinon, si, quand on fait en visio, heu... le Teams, ça retranscrit déjà pas mal. Ça fait une base. Après, tu re-écoutes en modifiant.

D'accord.

Teams, tu utilises ? Donc quand tu parles à Teams, il écrit ?

Il écrit, et il écrit pas mal, franchement.

Il écrit pas mal ? Faut que je note ça, c'est Teams, alors.

Ça fait déjà une... ça fait une base.

Oui, parce que moi, c'est vrai que moi j'enregistre sur mon téléphone. Mais à partir de l'enregistrement audio de l'iPhone, il doit exister des applis, pour retranscrire, mais je sais pas lesquelles.

Oui, oui, bah là, Teams, tu peux le... tu te mets en visio, au pire, et tu le...

C'est gratuit, Teams ?

Oui.

Mais par contre, ça... ça distinguera pas quand toi t'as parlé, alors quand tu enregistres en visio, enfin quand tu fais l'entretien en visio, c'est ça la différence de... bon alors après, c'est pas génial génial non plus.

Oui, il faut relire. C'est gratuit ? C'est accessible gratuitement ?

Bah nous, on l'a... nous, c'est ce qu'on utilise à la place de votre Webex, à Lyon 2, on a...

Mais ça se trouve, Webex, il le... il le fait aussi.

Webex le fait peut-être, hein.

Ah Teams, c'est le... la visio.

Oui, la plateforme de visio, oui.

Teams le propose, alors ? D'accord.

Oui, oui. Ils ont un système de retranscription.

Oui, mais nous, on a la version... quand t'as pas la version payante, je suis pas sûre que t'aies toutes les fonctionnalités.

Après, oui, je suis pas sûre. Parce que par exemple, nous, les étudiants, ils l'ont pas, la retranscription. Y'a que nous, le personnel, qu'on l'a sur Teams.

Il faudrait demander, nous, à la fac, qui gère Webex ? Bah c'est la [dénum] qui doit gérer le système de visioconférence, on va leur demander si c'est une fonctionnalité.

Après, voilà, c'est pas mal, mais c'est pas parfait, mais franchement, ça fait quand même... ça dépend aussi... voilà, ça dépend si on parle, comment on parle, tout ça.

Oui, mais ça... ça te facilite le travail, ça fait pas tout, mais oui.

Et puis bon, pour avoir fait l'entretien en visio, quoi, c'est vrai que c'est pas toujours...

Allez, moi, j'écris, je retranscris pas. C'est vous, les filles.

Ah bah si.

Non, c'est vous.

Ah bah si, c'est toi qui restitues, puisque c'est toi qui as écrit, qui as synthétisé.

Ah parce qu'il faut faire une restitution, là ?

Tenez.

Ça, oui, non, ça c'est le tien, en fait.

Ah oui, c'est vrai. Allez, bah oui, j'ai des trucs à acheter pour le Black Friday.

Bien sûr qu'on a tous des choses à acheter, c'est le moment, là.

Elles ont quel âge, tes filles ?

Moi j'adore voyager, donc en off, je dis à Frédéric Pellegrin « c'est pas ici que je dis que je pars en Malaisie l'année prochaine ». Elles ont 12 ans, 11 ans, elles vont sur leurs 12.

*Fin de la matinée.*

**Tab 2**

Translation:

Date: 29/12/2023

Filename: "A1"

Commissioner: Alexis Catanzaro

Duration: 90 minutes

Special notes: in italics the moderators of the global group. Several time codes.

Start of transcription:

And you understood, I'm putting some color codes on this for...

Collective work morning 1.

So here, however, I really ask you, for this first time, while I take photos, it's really to talk about 2023, not to project right away to 2050.

From now on, we're being recorded, I'm telling you.

But already, getting to know each other at the beginning, discuss this and I'll tell you when we move to this... to this moment. Well there you go, I'll let you chat. Thank you.

Let's try this already.

Ah yes, just, by the way, we're recording.

It allows them to know who...

It's blue, we'll have a blue sticker there, to see our group.

Yes, but 1, 2, 3, there's an order. It's not just blue, but it's to... is it to identify who said what, you see.

Yes, that's it, yes.

That's it.

No, no, but you're number one.

Christelle, number one blue. Then, it's very generic, for me, on the keywords, a good company, I put a coherent, sustainable, committed company, um... that has eth... well ethics, in the sense that... that has questioned its values. After, I haven't... characterized the type of value. And um... that is innovative, well that... yes, that's it, those were my keywords.

Then maybe we go through each one?

Yes, yes.

So for me, I put: democratic, creator of quality jobs, respectful of the environment, its employees, customers, anchored in its territory and socially useful.

Yes.

For me, I put: alive, existing, not in peril. And then I broke it down according to populations. So for the State, a good company is one that pays its taxes, haha. For employees, it's one that is caring, that makes them happy, proud to work there. For shareholders, it's one that develops, pays dividends and invests. For the citizen, it's one that doesn't pollute. But for the client or consumer, it's one that sells good goods, that is products, services... good products and services.

OK. After that, we introduce ourselves, right? The legitimate company and performance criteria? For me, the bias that I... well it's not a bias, but when... behind "company", I think of nursing homes, hospitals, well you see, for me, it was... well I don't know how to say it, but um... compared to what Alexis was saying, we're not in 2023 anymore, but um... having the choice to come or not come, well you don't have a choice, you come to treat, you come um... well it's... the context is... is maybe not quite the same. Um... so yes, um... what did I put? Well, I put quite broad things: coherence between its values and practices, not being in a cosmetic approach. Mindful of working conditions, both internal and external, that is um... well it joins what you were saying, Odile, about being good in your work, but also questioning how you access employment, so um... both... well, questioning about... for example telecommuting too, maybe, to reduce pollution on one side and the ability to progress in your company. It's also about accompanying departures, for me, it's not trying to... to make people captive. And it's a... a company that is in a sustainable approach towards its staff, the environment, the customer, partners, whether through short circuits, recycling, playing local partnership, for example. So that's what a good company is, a legitimate company.

Do you have a back side, Christelle, or not?

No, everything is there.

Ah well I stayed within the frame, there's a frame. Ah no, you put an arrow.

Yes, she...

We were allowed to. Go ahead.

So for me, what's a legitimate company? I had put: responds to a societal need, is complementary to the local socio-economic fabric. Is recognized by its employees as a workplace promoting quality of life at work, autonomy and capacity development. And prioritizes human and living things.

Well, I was quite um... academic, because I worked a bit on legitimacy um... and so I took Suchman's definition, I think it's 82, I'm not very sure of the date.

And what does he say?

It's... a legitimate company is one that takes into account in its strategic and operational decisions the norms of society and the evolution of these norms, societal and social expectations.

Can you repeat that for me, just so I have it clear in my mind. That takes into account in its strategic and operational decisions...

In its strategic and operational decisions the norms of society, what we think, um... norms, the evolution of these norms, societal and social expectations. That means currently, well there's the development of CSR and sustainable development, so it's the... it's the company that... that is sufficiently connected to current events to take it into account in its operational and strategic decisions. And so well concretely, it's the one that's interested in the consequences of its activities on society in general, on the environment, on future generations, so not degrading, etc., that has CSR and sustainable development thinking, but it's also, the legitimate company... so it's because there are... there are always many stakeholders, so the perspective is different. It's the one that um... that meets a need, that... that is capable of satisfying its customers' needs and, I want to say, honestly. I wrote "honestly", meaning the company that will honestly satisfy its customers' needs. Without cheating, without...

After that, for me, yes, it's what I had kind of in mind behind coherence, not being in a cosmetic approach or... to believe in it, to have conviction and go for it, no, what is it?

Yes.

Behind honesty? What would a dishonest company be, ultimately?

A dishonest company is one that will um... do dumping to take a market and then raise its prices. It's an industrial company that knows... that has nego... renegotiated with large... large retail um... prices, when prices were rising, but now, when raw material prices are decreasing, um... doesn't... doesn't release its margin. Um... there you go, it's a... it's a company that...

There's a form of financial opportunism, there you go.

Yes, that puts [00:06:00] shareholder interest um... and not the interest of all stakeholders, so honestly, that means um... the right price, that takes into account costs and therefore properly compensates suppliers and farmers, um... but remains competitive, but without cheating, meaning without having a false good price. There you go. That was regarding the reflection on customers, actually. Meeting a need, but... but honestly, so...

I don't know if that's good or scary.

The performance criteria?

Actually, we're being asked to read our paper.

Yes, we need to share our... what we wrote. Well I found that the... well maybe because... because then, I was repeating myself a bit, but maybe, you go ahead, you, on the performance criteria. Maybe I wasn't precise enough.

Yes, yes, well necessarily a little bit, because actually, it's true that when we put legitimate, well then, we put coherent things.

Well if you put quality of life at work, or you see, the... well necessarily, it's found in the social performance criteria, so I don't know what... there you go.

That's it, yes. For me, I also put the same, creation of quality jobs, positive social and environmental impacts, greater than negative impacts. Customer satisfaction, ability to pay suppliers and employees, ability to mobilize employees.

Yes, for me, after, I put... at the level... I put three forms of performance: economic, being financially viable, but without necessarily being in a growth logic, so it still needs to be... that it's economically viable, otherwise it can't do anything, um... social performance, well that's around everything that's HR, quality of life at work, beyond turnover, absenteeism rate, we evaluate more the lack of social performance. It would be more about evaluating well-being at work, what makes us feel good in the company, having a positive vision um... of social performance.

I don't know where you are, but let's give ourselves 5-10 minutes, if that's okay with you?

5-10 minutes to fill this out?

No, no, to finish discussing.

OK.

And then environmental, societal performance, which is mindful of its territory, developing local employability, developing short circuits, that was it, for me, the performance criteria.

I won't add much, it's the multi-criteria side of performance, right, multi-dimensional of the... of performance. So behind that, I was saying, you had to read our friend Christine Teyssier's HDR, um... indeed, so for financiers, it's indeed profit, ROI and company. For customers, it's innovation. Um... good value for money, we were talking about it earlier, service quality, ability to satisfy demands, even whims, because the customer is also a... someone capricious. Um... so it's going to be... it can be for example um... being technically efficient, it can be the speed of delivery of a product bought on the Internet. We want it tomorrow near us, but at the same time, it can be the ability to source locally, so it's very contradictory. And then for civil society, well it's taking into account what we said, the interests um... of everyone, sustainable development, etc. So it's multi-dimensional, clearly, performance. But the question was very oriented, here, when they tell us "technical particularities, ethical considerations and particular points of attention", they're really directing us very clearly, there.