| Date : 29/12/2023  Nom du fichier : « D1 »  Commanditaire : Alexis Catanzaro  Durée : 59 minutes (D1)+ 34 minutes (D2)  Remarques particulières : en italique les modératrices du groupe global. Un time-code. |
| --- |

***Début de la retranscription :***

OK, bah c'est parti.

Bah vas-y.

*Prenez bien le temps de parler du cheminement de votre réflexion, en fait, à chacun, pour vous présenter mutuellement ce que vous aviez... vous commentez, vous mettez en commun, dans le sens où vous partagez finalement quelle a été votre réflexion, votre fil directeur, sur ces trois points. Donc y'a un quart d'heure pour les trois points, donc on peut imaginer que collectivement, vous preniez cinq minutes pour évoquer chacun des points. Donc y'avait les mots-clés, y'avait la légitimité et puis y'avait la performance. D'accord ?*

*Si vous pouvez, quand vous prenez la parole, alors quand vous rebondissez, vous embêtez pas à le faire, mais au moins quand vous prenez la parole, c'est de dire que vous êtes « carré vert 2 », voilà, simplement ça.*

*Voilà, faites-le au moins une fois au début.*

*Il faut qu'on reconnaisse vos voix après dans... dans le déroulé, on se retrouverez, mais ça nous permet de savoir « c'est carré qui parle, vert, bleu ».*

*C'est parti.*

Bon, eh bien honneur aux carrés rouges féminins.

Ça enregistre ?

Oui, c'est parti, là.

Alors bah Isabelle Coulonjou, je suis « rouge carré 2 ».

*Excusez-moi. Clap, atelier 1, légitimité.*

Alors Isabelle, donc je suis « rouge carré numéro 2 », donc heu... je suis avec heu... bah Samuel, à toi.

Heu... bah moi, je suis donc « rouge carré 3 ».

Et moi, « rouge carré 1 »

Et « rouge carré 1 » s'appelle ?

Jean-Pierre.

Voilà.

Merci.

Donc on peut aborder le thème de la bonne boîte, donc dans cet atelier légitimité. Samuel, qu'est-ce qu'est une bonne boîte pour toi ?

Eh bien moi, je suis... je... on se dit, on va dérouler tout ce qu'y'a sur heu... tout ce qu'on a noté dessus pendant cinq minutes ?

Ce que tu as noté, oui.

Moi, je suis issu de l'économie sociale et solidaire, donc en fait, moi, ma vision, elle est essentiellement sur une économie qui est une économie non marchande ou à lucrativité limitée. Du coup, j'estime qu'une bonne boîte doit être dans l'économie sociale et solidaire. Je suis aussi issu du coopérativisme, donc je... une bonne boîte doit être une coopérative, une coopérative, c'est-à-dire une entreprise qui appartient d'abord, avant tout, à ses membres, voire à ses membres et ses parties prenantes, donc ses clients et ses fournisseurs. Heu... qu'est-ce qui est important pour moi dans cette coopérative ? C'est qu'elle ait un ancrage territorial et une utilité sociale, qu'elle soit à taille humaine et qu'elle soit aussi membre d'un réseau, qu'elle soit à l'intérieur d'un réseau. Donc ça, c'est les cinq raisons et les cinq principales qualités d'une entreprise en 2023. Heu... en termes de légitimité, heu...

On va dire après, la légitimité.

Oui, OK, eh bien très bien, comme ça on fait un tour.

Donc moi, ce que je note, moi Isabelle « rouge carré 2 », je note que... il peut... à tes yeux, la meilleure des sociétés est une société coopérative.

C'est une société qui est dans l'économie sociale et solidaire et si elle est coopérative, c'est encore mieux.

Et sous forme coopérative.

Oui.

D'accord. Donc qui... l'économie sociale et solidaire, ça m'interpelle, ça veut dire que s'il y a d'autres sociétés qui sont pas dans l'économie sociale et solidaire en termes d'activité principale, heu... et qui ne sont pas des sociétés coopératives, selon toi, est-ce que... on ne peut pas être de bonnes boîtes ? Ou est-ce qu'il y a quand même une vie en dehors de...

Alors je sais... je sais pas si c'est le lieu de débat, mais en fait, ça, c'est ce que moi j'ai noté sur ma feuille.

D'accord, OK.

Après, on pourra débattre de... du bienfondé de... de la coopération et de l'économie sociale et solidaire, mais heu...

Donc on fait tous l'exposé maintenant.

Je pense que là, on a juste 15 minutes. Oui, voilà, on a juste 15 minutes pour s'expliquer ça.

Oui. Et ça, c'est par rapport à une expérience aussi, c'est important.

Oui, c'est le point de vue...

Oui, par rapport à de là où je viens.

C'est ça, oui, oui, le point de vue. Jean-Pierre, pour toi, qu'est-ce qu'une bonne boîte ?

Alors « carré rouge 1 », JP, alors moi, je viens de l'économie... on va appeler ça « réelle », je sais pas comment vous la définir, voilà. Moi, une bonne boîte, avant tout, elle doit dégager du cash, faire des bénéfices ou elle n'existe plus. C'est une question de survie, hein. Voilà. Ce cash, on verra ce qu'on en fait après. Elle doit innover, constamment innover. Elle doit reconnaître et partager, c'est important. Elle doit être attractive et être capable de s'adapter aussi constamment au changement.

OK, bah moi, Isabelle, « rouge carré 2 », je te rejoins un peu, Jean-Pierre, parce que moi j'ai mis l'innovation en premier dans ce qu'est une bonne boîte en 2023, c'est-à-dire qu'elle soit innovante et j'ai marque « peu importe comment », parce que ne serait-ce que par exemple dans l'encadrement européen, aujourd'hui, l'innovation n'est pas que technique, bien loin de là, et elle peut être sociétale notamment, et j'en connais, heu... il faut qu'elle soit aussi consciente de ses enjeux de marché, heu... versus les enjeux sociétaux. Et moi, derrière les enjeux de marché, je voyais aussi un peu comme toi la nécessité de dégager des bénéfices, ne serait-ce que par exemple heu... pour pas être en cessation de paiement, pour continuer à payer ses salariés, ce qui est sociétal, par exemple, heu... de continuer à payer ses fournisseurs pour pas les mettre eux-mêmes en danger et tout ce genre de choses. Y'a quand même des notions d'argent, même si je pense que on peut faire également les choses en [noneuros] au bout d'un moment, que c'est une des voies d'évolution, c'est-à-dire remplacer une partie de l'euro par une... autre chose comme terme... comme contrepartie. Et je pense que être conscient de ces enjeux de marché versus des enjeux sociétaux, c'est aussi savoir s'allier, c'est aussi savoir faire ensemble, par exemple, partager un outil de production, par exemple acheter une machine à plusieurs parce qu'on sait qu'on l'utilisera pas H24. En revanche, que si on est quatre à l'utiliser en termes de production, eh bah là, on... elle sera rentabilisée et que il faut accepter de travailler ensemble. En troisième critère, moi j'ai mis la... le management de qualité, la qualité du management, heu... la qualité de réflexion stratégique, de réflexion financière, de réflexion par rapport aux ressources humaines, par rapport à la vente notamment. J'ai mis aussi un critère qui est important pour moi, qui est la conscience de ses obligations de transition et développement durable. Et je fais un lien entre ces TEE, en fait, et l'innovation, parce que toute contrainte est productrice d'innovation. Ça, c'est clair. Et... et forcément, bah logiquement, mon cinquième critère, c'est que une bonne boîte en 2023, il faut qu'elle soit prête à changer. Voilà.

OK.

OK. Bah je pense qu'on a fait cinq minutes, là. Heu... on va partir sur la légitimité, ce qu'on entend par la légitimité. Heu... donc moi, ça découle bien évidemment des cinq critères que j'ai mis, avec les cinq qualités en tout cas que j'ai mis au début, qui sont très orientées aussi de l'économie sociale et solidaire. Donc pour moi, une bon... pour qu'elle soit légitime, il faut qu'elle soit en phase avec ses valeurs éthiques et politiques. Heu... donc qui peut se décliner sur certains aspects comme un particulier qui répond à une raison d'être ou heu... ou à certains égards un manifeste. Heu... qui a réussi à déterminer un projet politique qui guide l'organisation. Heu... qui sait aussi prendre en compte des attentes sociales, sociétales et environnement de ses membres et de son environnement. Donc ça, ça veut dire heu... de... de ne pas juste avancer sans heu... savoir que à l'intérieur de son organisation, il existe des membres et que tout ce que l'organisation fait, elle va influer forcément sur son environnement. Elle va aussi influer sur heu... de manière sociétale, donc c'est heu... dans un premier cercle, les membres intérieurs de l'organisation, son environnement proche, et puis après, la société en entier. Et donc heu... pour revenir aussi à un des critères heu... des qualités que j'ai mis au début, c'est heu... qui fait aussi partie d'un réseau relatif à son activité ou à son secteur. Je pense qu'il est important aussi que, pour qu'elle ait une légitimité, il faut pas qu'elle se... il faut pas qu'elle soit seule à faire ce qu'elle fait dans son coin, mais il faut qu'elle soit heu... en accord avec ce que d'autres organisations peuvent faire heu... à d'autres endroits, dans la société ou sur un territoire, sur... sur d'autres territoires particulièrement. Voilà, c'est ce que j'ai mis dans heu... qu'est-ce qu'une heu... c'est quoi, la légitimité d'une boîte, voilà.

OK, alors Jean-Pierre « carré rouge 1 », je tiens à dire que je fais référence aux stratégies et objectifs, c'est pour ça que sur les... les items que j'ai développés dans « légitime », vous allez peut-être pas tout reconnaître. Donc je... je reviens sur un truc, c'est son aptitude à dégager du cash pour qu'une entreprise ait des réserves. Il faut que financièrement, elle soit saine. J'ai pas dit une startup qui dégage 40 % de résultats. On parle bien de quelque chose de sain, qui permette de durer, on parle de durabilité. Il faut qu'elle puisse durer. C'est son attractivité, pour moi, qui est hyper importante. Elle est légitime si c'est une entreprise qui attire, si les gens ont envie de venir travailler pour vous, si les clients ont envie de venir travailler avec vous. C'est heu... c'est quelque chose de hyper important pour une boîte. C'est aussi son bilan social pour une entreprise, parce que je suis issu aussi d'un métier de main d'œuvre, faut pas l'oublier, c'est... le bilan social, c'est quoi ? Si je peux vous l'imager, c'est son turn-over, si on pouvait l'analyser, c'est hyper important, ses litiges sociaux qu'il peut avoir, alors c'est de la prud'homie, y'a plein d'autres choses, c'est les litiges aussi heu... commerciaux, ça peut être les litiges environnementaux, ça... ça me concerne pas, mais ça arrive quand même dans certaines boîtes. On peut analyser une entreprise, ça fait partie de sa légitimité. Je suis plutôt clean là-dessus. Le zéro n'existe pas, hein. Je suis plutôt clean là-dessus, donc je suis légitime quand même. Je suis pas quelqu'un qui fait du green-washing ou qui fait autre chose. C'est son implication dans le monde économique et social. Je mets bien les deux. Une entreprise, elle reçoit, elle se doit de donner. Donc une entreprise, à travers les hommes qui la composent, on se doit de redonner à l'économie, on se doit aussi de faire de l'inclusion, on se doit de faire de l'insertion. Voilà, ça, c'est hyper important, c'est ce qui fait la légitimité de l'entreprise pour moi. Et c'est son aptitude à traverser les crises économiques et sociétales. C'est son adaptabilité, hein, je reviens un petit peu là-dessus, mais voilà.

D'accord.

Donc j'ai pas trop développé derrière, mais c'est vraiment les gros critères que j'ai mis.

OK.

Heu... bah moi, Isabelle, « rouge carré 2 », pour moi, heu... peut-être qu'on le dit un peu pareil, mais différemment, heu... une boîte légitime, c'est une entreprise responsable. Elle doit être responsable vis-à-vis de ses salariés, de ses clients, de ses fournisseurs, de ses partenaires, et aussi vis-à-vis du climat. Et moi, dans la notion de climat, je mets la nature et je mets le vivant. Le vivant humain et le vivant animal et le vivant végétal.

*Il vous reste cinq petites minutes, attention.*

Elle doit être agissante pour... pour faire que ses responsabilités ne... ne reconduisent pas uniquement ses acquis. Donc forcément, elle doit innover. Elle doit être heu... pour ça, il faut forcément qu'elle accepte des périodes où elle va être inconfortable, elle va être peut-être même mise en risque, pour réaliser vraiment des changements, hein et pas... des changements concrets. Il faut qu'elle... ses changements soient endogènes, hein, internes. Il faut aussi que ces changements soient externes, qu'ils soient faits en lien avec ses parties prenantes, en dehors, mais dans un comportement qui ne doit pas être un comportement de prédateur, ni en interne, ni en externe. Et comme ça, elle atteindra des objectifs qui auront... et il faut qu'ils aient heu... des valeurs d'exemplarité, des valeurs de... d'entraînement, de transmission, heu... par exemple « si je l'ai fait, toi aussi tu peux le faire », parce que voilà. C'est pour ça, une boîte légitime. Aux yeux... légitime aux yeux donc de qui, on l'a pas dit, mais pour moi, de ses salariés, de ses fournisseurs, de ses clients, de la société, tout quoi.

OK.

OK, eh bah on part heu... vu qu'il reste cinq minutes, sur les critères de performance. Moi, j'ai commencé par dire : de quelle performance on parle ? Heu... à mon avis, y'a quand même plusieurs critères importants et j'en vois quatre : les performances économiques et financières, heu... des performances sociales et sociétales. Et pour commencer sur les performances économiques et financières, heu... bien évidemment, il faut qu'une organisation puisse être au moins à l'équilibre, voire de dégager des excédents, mais heu... qui ne soit pas en déséquilibre avec son utilité sociale, c'est-à-dire qui soit en phase avec son utilité sociale. Et quand je parle d'utilité sociale, c'est une utilité sociale, une utilité sociétale et environnementale, que je mets heu... au même heu... au même titre et à la même heu... sans hiérarchisation. Donc heu... donc en fait, de... de ne pas accaparer du capital sans être... sans se rendre conscient que en fait, cette accaparement de capital peut avoir des im... des implications heu... sociales, sociétales ou environnementales. Donc heu... les performances, elles doivent être aussi limitées, financières, économiques j'entends. Et puis des performances, bah pour le coup, pour faire vraiment le focus entre le... les performances sociales et sociétales, eh bah c'est pour son environnement, pour l'environnement et pour ses membres, donc ça revient un peu en termes de cohérence avec ce que je disais avant sur la légitimité. Heu... c'est que son... son... elle doit performer socialement et... et heu... sociétalement, heu... en interne, donc c'est-à-dire avec les membres qui la composent, et aussi en externe, heu... ça.... ça refait partie de la légitimité, c'est-à-dire en externe vis-à-vis de son environnement propre et de l'environnement global. Donc c'est là où on arrive sur une... une notion de sociétal et d'environnemental. Voilà, donc les performances, juste pour heu... conclure que les performances, elles... les critères de performance, elles doivent être sociales et sociétales avant tout, mais sans oublier les performances économiques et financières qui doivent pas être en déséquilibre avec justement l'utilité sociale.

OK, Jean-Pierre « carré rouge 1 », pour moi, c'est pareil, performance financière, toujours importante, et je... je rejoins qu'effectivement, la performance financière veut pas dire des bénéfices heu... déconnants, voilà. La performance RH est hyper importante aussi. Une entreprise, elle doit toujours être... innover en termes de RH, constamment, constamment, constamment. Les gens doivent se sentir bien dans une entreprise. C'est un lieu de vie, une entreprise. Performance environnementale, on ne peut grandir qu'en respectant les autres et son environnement. On peut pas se permettre de grandir « aux dépens de », on doit grandir « avec » et « en contribuant à ». Performance en innovation, voilà, « il faut oser pour créer », je reprends cette devise que j'aime beaucoup, constamment. Et pour qu'une entreprise soit aussi... performance en prospective, c'est un jeu que j'aime beaucoup dans mon entreprise, et mon entreprise, en disant c'est quoi, c'est un jeu qu'on pratique chaque année, qui permet de corriger des choses aussi. Sans prospective, on sait pas où on va, on va dans le mur. Ça veut pas dire qu'il faut pas adapter constamment, hein.

La capa... tu dis « prospective », c'est la capacité de voir le futur pour s'y diriger en faisant des choses maintenant ?

*Cinq petites minutes de rab.*

Oui, beaucoup de chefs d'entreprise disent : le long terme, pour eux, c'est deux ans. Il est important de dire : et dans dix ans ? Mon métier va changer, la société va changer, qu'est-ce que mon entreprise devient ? Au-delà de dix ans, j'ai un peu de mal, quand même.

C'est une notion de... une notion d'anticipation pour conduire l'action de maintenant et de demain, c'est ça ?

Oui, et comment on fait bien les choses.

OK.

Quand on a des valeurs, comment on les met bien en place. Il faut défendre ses valeurs constamment, derrière cette prospective.

Bah alors moi, Isabelle « rouge carré 2 », les critères de performance, j'ai l'impression que je reprends aussi un peu le fil comme vous deux. Ça reste la performance en innovation. Cette performance en innovation, heu... c'est... elle est technique, commerciale, sociétale, peu importe, elle est très diverse, mais innover, ça veut dire changer. C'est aussi la qualité du pilotage financier, qui fait les cri... un critère de performance pour moi très important, mais ce pilotage financier, pour moi, il peut aujourd'hui passer par quelque chose de [noneuro] et ça, c'est de l'innovation. Et j'aimerais que un jour, pouvoir développer le thème, d'ailleurs, parce que pour moi, c'est complètement faisable heu... de... d'avoir un pilotage financier qui passe par les euros et par ce qui est [noneuros]. Et j'ai des exemples très concrets d'entreprises qui... qui sont là-dedans, malheureusement peu nombreuses, mais j'ai des exemples concrets. Heu... si on... on a une qualité de pilotage financier, c'est que... si elle est bonne, cette qualité, cette.... ce critère de performance, on va arriver à attirer des financeurs, donc que ce soit des financeurs en capital, en emprunts ou en aides, ou toute autre, en fait, capacité de financement [noneuro].

La performance extra-financière ?

C'est pas... pour moi, c'est pas la performance extra-financière. Pour moi, c'est la capacité à piloter financièrement en ayant conscience que cette notion de financier doit aujourd'hui être entendue en euros comme classiquement, et aussi en [noneuros], parce que y'a possibilité d'avoir des... un pilotage financier et des... une capacité à attirer du financement en [noneuros]. Et là, j'ai... j'avoue que le mot n'est pas fait pour, mais moi, j’aimerais bien qu'on puisse dire que le financement, c'est de l'euro et aussi du [noneuro] et qu'inventer le financement en [noneuros], c'est de l'innovation, mais c'est très économique, ça marche. Et puis y'a... donc le critère de performance, pour moi, important, c'est la qualité du dirigeant ou du management, que ce soit des valeurs entrepreneuriales et humaines, surtout, qui pour moi vont ensemble nécessairement, parce qu'une entreprise, c'est pas une machine, c'est pas une mécanique, hein. Y'a des gens dedans et sans les gens, elle est rien, heu... les gens qui la dirigent, les gens qui la font. C'est aussi un critère de performance, la volonté de connaître vraiment ses clients, ses usagers, y compris ses salariés, ses partenaires externes, dont ses fournisseurs notamment, parce que la connaissance entraîne la capacité à réunir un matériau suffisant pour réfléchir à tous les autres critères de performance que j'ai cités ou que toi... Samuel et toi Jean-Pierre vous avez cités. Et en fait, un critère de performance, pour moi, d'une bonne boîte, c'est clairement le respect et la droiture. Et je dirais que le respect et la droiture, qui doivent s'exercer dans ses pratiques et ses activités concrètement, et à la fois envers les gens, envers la société en général, envers la nature et envers tout le vivant. Et il me semble que cette notion quand même de respect, de droiture heu... donc est très objective, et... et une... enfin pour moi, une entreprise performante aujourd'hui et demain, ça doit pas être une entreprise voyou. Je rejoins un petit peu quand même la notion de sur-profit et d'enrichissement à tout crin, qui heu... bah je le vois aussi beaucoup, heu... a des limites, peut avoir des limites, par exemple.

Moi, j'ai... j'ai juste... je pense qu'on a encore un peu de temps. J'ai juste une... un éclaircissement à avoir sur le... l'aspect [noneuro]. Est-ce que c'est quelque chose qui est du coup non financier ou qui reste financier ? Ou est-ce que c'est une monnaie qui pourrait être heu... donc qui... qui n'est pas l'euro, mais qui pourrait être une monnaie heu... comme une monnaie locale complémentaire ?

Ah non, ça, j'exclus complètement de remplacer l'euro par une monnaie même locale. Les monnaies locales sont des échecs patents, parce qu'ils ne poussent pas à modifier quoi que ce soit dans ce que nous sommes et dans comment nous fonctionnons. C'est une monnaie de toute façon. Je pense plutôt à des pratiques économiques qui sont heu... des pratiques de mutualisation, comme je l'ai dit un peu avant, et aussi des pratiques économiques. Alors j'ai l'exemple d'une entreprise, par exemple, heu... qui est sociétale, parce qu'elle va répliquer le modèle ailleurs, qui a créé un écosystème de production, fabrication au sein de l'Auvergne, autour... genre 50 kilomètres autour de Clermont-Ferrand, dans l'agricole notamment, ses matières premières sont agricoles et qui heu... donc s'appuie sur des agriculteurs en leur mettant à disposition un outil de production.

*C'est la fin de ce premier temps...*

En s'engageant à racheter la totalité de la production et en fabriquant ce qu'il faut qu'elle fasse avec des gens locaux. Et elle est en train de répliquer ça en Bretagne. Y'a pas d'euro là-dedans. Au départ, y'a pas que de l'euro.

*C'est la fin de ce premier temps de convergence et de partage. Je vous propose qu'on passe au second temps de mise en commun collective. Donc là, là, on était heu... sur une question qui était très ancrée en 2023, qu'est-ce qu'une bonne boîte en 2023, qu'est-ce qu'une boîte légitime en 2023, qu'est-ce qu'une boîte performante en 2023 ? Voilà, qu'est-ce qu'une boîte légitime et performante en 2023 ? Là, maintenant, on va se projeter en 2050. On va se projeter en 2050. On vous a récapitulé ce que Alexis vous avait présenté tout à l'heure, les différentes conséquences d'un scénario +2 degrés en 2050, donc on a un petit récapitulatif ici, pour que vous puissiez heu... vous en rappeler et puis l'exploiter en fait dans votre réflexion. Et en fait, on va poser exactement la même question, mais là, ça va être un travail directement collectif, qu'est-ce qu'une boîte légitime en 2050 dans ces conditions-là ? Et quels seront les critères de performance d'une boîte en 2050 avec ces conditions-là ? Ça va ? Oui ? Donc on va partir aussi... alors là, vous aurez un temps plus long, heu... une demi-heure, d'accord, pour aborder ces sujets, donc vous pouvez bah approfondir, vous pouvez raturer, vous pouvez revenir sur ce que vous avez dit, vous pouvez itérer. Toutes les dix minutes à peu près, je vous dirai où est-ce qu'on en est, puisque si on a une demi-heure, on peut dire trois fois dix minutes, comme ça vous voyez où on est un peu dans le temps. Ça va pour tout le monde ? Oui, eh bah écoutez, je vous propose qu'on... qu'on se lance. Vous avez tous, en fait, du ma... du matériel là, sur la... sur la table.*

Moi je fais un lien entre ça et ça.

*Et juste l'annonce dans les dictaphones.*

*Voilà, dans les dictaphones, on va vous dire que on est... on est sur le deuxième temps. Clap, atelier 2, matin, travail collectif, légitimité.*

Qu'est-ce qu'on peut dire, alors ?

*Pour l'instant, c'est que légitimité pendant 30 minutes.*

Pendant une demi-heure, juste légitimité, c'est ça ?

*Oui, que légitimité, pardon. Que la légitimité.*

Que légitimité pendant... d'accord, 30 minutes. Donc heu... bah la légitimité, la légitimité... est-ce que par exemple, une légitimité, ce serait heu... de... si je prends la responsabilité, est-ce qu'une entreprise légitime en 2050 pourrait être une entreprise qui très volontairement a limité l'utilisation de matières premières heu... de matières premières et limité volontairement par exemple heu... la nature des matières premières qu'elle doit absolument utiliser, ainsi que d'où elles viennent, pour éviter des transports, ou pas ?

Alors je... je vais être beaucoup plus large dès le départ. On est bien d'accord qu'on est toujours dans une société type capitalistique, comme on vit aujourd'hui, parce qu'en 2050, on peut tout imaginer, donc on reste quand même dans les mêmes contraintes économiques ?

Bah plus ou moins, Jean-Pierre.

Plus ou moins. Non, mais les choses peuvent varier.

À la limite, si on imagine que les choses vont évoluer, ce qu'on peut se dire, c'est...

Oui, alors si je prends les anciens modèles, est-ce qu'on tombe... est-ce qu'on est tombés dans un modèle marxiste, est-ce qu'on est toujours dans un modèle capitalistique ?

Ah non, non, pour moi... d'accord.

Non, mais je préfère qu'on plante bien le décor pour pas que ça parte un peu dans tous les sens.

Bah c'était un peu ce que disait Alexis au début, c'est-à-dire que en fait, c'est business as usual, donc en fait, on reste dans une société capitalistique.

Oui, c'est ça.

Oui, voilà, je préfère qu'on se le redise.

Oui, oui, non, mais c'est très bien. C'est très bien de le redire.

De se redire. Ça évite de partir aussi dans des idées... on peut en avoir, hein, mais un think tank, ça peut faire l'objet d'une deuxième étude.

Mais non, non, je pense que le... l'hypothèse de départ, c'est que en fait, on reste dans le même système, quoi.

D'accord, OK. Avec une évolution législative qui a dû modeler les choses différemment.

Heu... oui. Moi, je me pose aussi une question sur heu... là, en fait, on est droppés en 2050 alors qu'on est en 2023, donc heu... c'est un peu de temps après et en fait, avec tout le discours qu'on a eu auparavant, c'est-à-dire heu... les... les risques d'augmentation de la température globale, des... des changements climatiques, etc., donc ça, on... on vient de l'entendre et donc du coup, on... tac, on passe de 2023 à 2050 et... et quelle doit être la légitimité en 2050 ? C'est... en fait, on va parler d'un point de vue d'une personne en 2023 qui s'imagine être en 2050, avec tout ce que ça a pu heu... amener, c'est-à-dire probablement une augmentation de la température globale, etc., des tensions, voilà. Mais en fait, heu... ce... là où j'ai un peu du mal à... à rentrer dans la prospective du truc, c'est que en fait, ça fait quand même heu... bah on l'a vu depuis grosso modo l'après-guerre, que en fait, heu... ça commence à partir un peu en vrille, voire même encore plus depuis les années 1980 et que finalement, la légitimité des organisations aujourd'hui, elle a... elle a pas pris en compte tout ce qui s'était passé heu... les 30, 40, 50 dernières années.

Ah absolument pas. Elle a... elle a rien pris en compte.

Et du coup, ma question est de savoir : est-ce qu'en 2050 on prendra plus en compte ce qui s'est passé les 30 dernières années ? Donc heu... enfin voilà, c'est une autre question qu'on... que je... que je pose, mais en fait, c'est... pour répondre à la légitimité en 2050, on doit bien répondre en tant que personne située en 2023, en prospective en 2050. Donc il faut aussi qu'on se mette en... en tête d'abord qu'on reste dans une économie capitalistique, comme tu le disais, mais que heu... à côté de ça, ça se trouve, on a pris conscience ou pas de... d'un changement climatique fort les... les 30 dernières années.

Bah il peut y avoir aussi la...

Suivant qu'on est au... au nord, au sud du monde, à l'est ou à l'ouest.

Bah j'imagine que là, on... on est... c'est une entreprise en France.

En France, oui.

Ou dans un monde occidental, disons.

Dans nos... oui, sous nos latitudes, en effet.

Dans la... la réglementation a pu intervenir dans ce que tu viens de dire, Samuel, « rouge carré 3 », ça... c'est-à-dire que moi, Isabelle, « rouge carré 2 », je dis que bah en 2050, y'aura eu très certainement resserrement des obligations légales. Par exemple, heu... pour l'année prochaine ou au pire 2025, même en restant dans une société capitalistique, heu... l'Europe va faire appliquer de plus en plus coercitivement les six critères de la finance durable. Et il sera désormais bientôt, là, interdit de financer des entreprises heu... qui font du mal à la nature, quoi. C'est le « do not do significant harm » européen, qui est appliqué dans des choses extrêmement concrètes, c'est-à-dire que aujourd'hui, on peut encore, mais demain, je pense dans deux ans, on ne pourra plus financer des entreprises qui par exemple sur-consomment des matières premières rares ou heu... n'ont pas commencé quoi que ce soit en matière de réduction de leurs transports et de leur logistique, ou peut-être plus tard s'ajouteront des critères comme des entreprises qui par exemple refusent d'embaucher des gens venus de pays où ils peuvent plus vivre et qui ont été obligés à l'exil. Eh bah je pense que là, la réglementation a un fort rôle à jouer dans le fait que, que tu le veuilles ou non, pour être légitime en 2050, a minima, il faudra que tu respectes les règles, les lois et bah ça, on te demandera pas de choisir. Alors est-ce que ça va de pair ou pas avec une évolution des mentalités et de la bonne volonté ? Ça, c'est pas sûr, mais...

Bah justement, l'idée, c'est pas... pas forcément de savoir quelles lois vont être heu... vont... vont changer les mentalités ou pas, ou changer même les manières des échanges, marchands, non-marchands, mais c'est bien de se... de s'imaginer une boîte en 2050 et en quoi cette boîte, elle pourra être légitime ou pas. Bien sûr, y'aura des lois. Y'en a qui arrivent maintenant et y'en a qui arriveront plus tard.

Demain, ou... oui, on est bien d'accord.

Et qui seront encore plus restrictives. On peut imaginer qu'elles soient de plus en plus restrictives, parce que y'a obligation et parce que y'a une nécessité aussi de devoir changer heu... ce... cette courbe. Mais la question, elle est vraiment de savoir en quoi ça... en quoi une boîte en 2050 va être légitime ?

Mais de manière faisable, pas forcément idéale, on est d'accord, hein, parce que...

Là, on est dans de la prospective, donc je pense qu'on peut dire ce qu'on veut.

Il faudrait que ce soit faisable quand même.

Donc si on revient à un principe de base de ce qu'on disait, on a fait une projection avec un cadre au départ, il faut toujours... si le modèle... si le modèle politique ne change pas, il faudra toujours qu'une entreprise soit rentable. Et derrière le mot « rentable », je dis « au-dessus de zéro ».

D'accord, donc je vais le marquer.

Je vais juste aller aux toilettes.

Mais on changera après.

Oui.

Donc rentable. Donc rentable, tu dis, Jean-Pierre, heu...

Rentabilité économique de la stru... de l'entreprise.

Économiquement, c'est-à-dire, quand tu dis « au-dessus de zéro » ?

C'est peut-être le seul postulat qui changera pas.

Quand tu veux dire « au-dessus de zéro », ça veut dire qui a dégagé suffisamment de bénéfices pour assurer heu... le... le paiement de ses salariés, de ses fournisseurs ?

De pas se retrouver en liquidation judiciaire ou en cessation de paiement, oui. C'est deux choses différentes, encore.

Alors rentable économiquement. Est-ce que je fon... je dis « afin de pouvoir continuer ses activités » ? C'est ça ?

Oui, oui, tout à fait.

« Suffisamment pour pouvoir continuer ses activités », est-ce que c'est une heu...

« Rentabilité économique pour être durable ».

« Rentabilité économique pour être durable », mais quand tu dis « durable », ça veut dire continuer ses activités, sans mettre la clé sous la porte, quoi ?

Sans mettre la clé sous la porte, oui.

Ne pas mettre la clé sous la porte.

Je suis pas en train de dire qu'il faut faire du 20 % de résultat.

Oui, oui, c'est ça. Alors ne pas mettre... je vais marquer : ne pas mettre...

Ou avoir un EBE...

… la clé sous la porte, d'accord, continuer ses activités sans être en danger. Ça va, ça ?

Oui, sans être en danger et puis une entreprise qui a des finances, elle peut investir, elle peut innover, elle peut distribuer. Bon après, on est sur les mêmes principes qu'en 2023, hein.

Sans être en danger, je vais... je vais rester sur la notion de...

Moi, j'aime bien parler avec des mots positifs. Jamais de mots noirs, que des mots...

Rentable économiquement pour être durable, donc ne pas mettre la clé sous la porte, continuer ses activités sans être en danger. Après, bon, toutes les implications. Heu... est-ce que tu as un critère de légitimité en 2050 qui serait dépendant de ce critère de rentabilité économique ? Admettons qu'on l'a, est-ce que en dessous de ce premier critère absolument nécessaire et incontestable, est-ce que toi t'as un autre critère qui permettrait qu'une boîte soit légitime en 2050 ?

Oui, alors si on philosophe avant d'écrire, heu... ce qu'on peut reprocher à l'économie aujourd'hui, c'est qu'en fait, ce sont les entreprises... ce sont les grandes entreprises qui créent la demande. On est bien d'accord ? La première des choses, c'est ça. Qui créent la demande. Est-ce que demain, les nouvelles attentes des consommateurs, c'est de dire « est-ce que vous pouvez pas répondre à nos demandes à nous ?

Alors Jean-Pierre, je vais m'inscrire en faux, Jean-Pierre « rouge carré 1 », je vais m'inscrire en faux, parce que quand tu as dit ça, bah tu as levé ton smartphone, là je le dis pour l'enregistrement, et en fait, moi qui connais l'Histoire, heu... on a demandé aux gens heu... dans le passé, y'a longtemps, quand on leur posait la question de savoir si ils voulaient téléphoner de manière autonome en ayant un téléphone sur eux qui fonctionnait n'importe comment, ils ont tous répondu non. Ils ont répondu non, parce que « bah non, j'en ai pas besoin, parce que j'ai le téléphone chez moi, y'a des cabines téléphoniques dans la rue, y'a des téléphones dans les cafés, j'ai le téléphone à mon entreprise », donc personne n'en voyait l'utilité. Donc en fait, ce qui aujourd'hui nous est indispensable à tous, par exemple, bah personne ne l'a... ne le voulait, ne l'exprimait comme un besoin, donc heu... tu vois ?

J'entends et je comprends.

Peut-être que si on part de...

Je vais prendre un autre exemple. Je me mets en 2050 avec de la matière première qui se raréfie, des transports qui deviennent plus difficiles, de la main d'œuvre qui arrive. Je... je prends le postulat qu'on a ici. Je prends les années qu'on vient de vivre, aujourd'hui, en disant : c'est pas à l'entreprise de créer la demande. Je vais prendre des choses complètement ridicule qu'on retrouve dans les cours de récré. Est-ce qu'il y a besoin de créer des scoubidous ? Est-ce que c'est pas non plus... tu vois les scoubidous, ce que je veux dire, ce qu'on faisait dans les cours d'école.

Alors est-ce qu'on peut résumer en disant...

J'essaie de trouver un produit, tu vois ?

Une entreprise légitime ne crée pas des demandes de superflu...

Mais répond aux demandes des consommateurs, aux attentes des consommateurs.

Alors ça, c'est autre chose. Ça, c'est autre chose. Donc déjà, elle crée pas des demandes auprès des consommateurs.

Superflues, énergivores.

Qui... qui sont superflues en... et... et destructrices en matière de utilisation de ressources et...

À tous les niveaux.

Alors je vais marquer ça.

Alors je préfère l'exemple du scoubidou.

Je le marque comment, ça ? Heu... une entreprise légitime en 2050, donc ne crée pas...

Une demande, on va la mettre entre guillemets.

À son... à son propre et... à son unique profit...

Oui, une demande superflue. Il est tellement facile de charmer les 0-8 ans que...

D'accord. Des demandes heu... artificielles... artificielles, heu... c'est-à-dire ne couvrant aucun réel besoin, aucun besoin réel, heu... sachant que la création de ces demandes sont destructrices.

On a plein d'objets de consommation... oui.

Sont destructrices vis-à-vis heu...

Sont énergivores en matières premières, à tous les niveaux, en transports.

D'accord. Énergivores, CO2, heu...

Si on développait cette idée-là, je suis sûr qu'on trouverait plein de biens et services qui ont été développés au profit de certaines entreprises et qui sont énergivores, consommatrices pour rien. J'ai pris le scoubidou.

… pétro-sourcées, etc., c'est ça ?

Plaît-il ?

Des matières... alors, destructrices, j'ai marqué : énergivores, CO2, matières premières rares ou pétro-sourcées. Et également heu... moi je dirais destructrices de l'humain, parce que....

Social.

Social, oui.

Humaine et sociale, parce que si par exemple ces scoubidous heu... ils sont fabriqués par des enfants au Bangladesh, voilà, donc on peut prendre...

Ou... ou des personnes en France sous-payées ou heu... enfin...

On peut mettre l'exemple du scoubidou entre parenthèses qui peut parler.

De l'humain et du social. Alors on peut prendre un exemple, donc heu... exemple, scoubidou heu... en plastique, pour que les enfants...

Oui, mais sans... sans aller trop dans le détail. Pour les... les jeux des enfants des pays occidentaux, hein, si... voilà. Fabriqués, fabriqués par heu... d'autres heu... enfants au... au Bangladesh. Et heu... et vendus par des salariés heu... précaires ou sous-payés. Ça... ça va, ça ? C'est un exemple concret. Voilà.

Mais c'est vrai que l'exemple du scoubidou...

Il faut se faire comprendre.

On source un peu partout, effectivement, là-dessus. Mais vraiment, l'idée, c'est de dire : on va produire ce dont on a besoin.

Et effectivement, dans les effets sur les organisations...

On arrête de produire l'inutile. L'inutile, c'est souvent ce qui coûte cher et ce qui est destructeur en société.

Oui, mais toi, attends, l'inutile, c'est une notion qualitative, hein, ça veut dire que ce qui est inutile pour toi, c'est utile pour d'autres. Par exemple, heu...

Non, mais est-ce que le scoubidou... on va rester sur le scoubidou qui m'amuse, est-ce que le scoubidou est utile pour que notre société progresse ?

Bah pour toi, non. Utile à quoi ? D'accord, OK, pour que la société progresse. Bah par exemple, heu... alors comme je dis toujours, il faut faire attention à son... à son biais cognitif, à son point de vue, parce que moi j'ai affaire à beaucoup d'entreprises qui... qui font des... des innovations ou qui veulent faire des choses heu... innovantes, en disant que c'est bon pour le climat, et qui heu... et qui... eh bah sont sûres, sûres et certaines que tout le monde en veut, alors que je leur dis « bah d'accord, bah tu viens avec moi à Géant Casino à La Ricamarie faire les courses avec ton caddy un samedi à 15 heures et il faut regarder ce que les gens ont dans leur caddy. Parce que les gens, ce qu'ils veulent, c'est avoir. Et plus ils ont, plus ils sont. Donc heu... et ça, ça va pas changer beaucoup.

C'est pour ça que mon idée de départ, c'est de dire : on... on part de créer le besoin, on crée le besoin auprès des consommateurs...

Donc utile, tu vois, c'est... tu vois, Jean-Pierre, la notion d'utilité...

Ou on répond aux besoins du consommateur.

Mais les consommateurs...

C'est deux paradigmes différents.

Mais les consommateurs, ils veulent des scoubidous.

Tu voulais dire quelque chose, oui.

Oui, pour moi, les consommateurs, Jean-Pierre, ils veulent des scoubidous.

*Si vous avez besoin d'un coup de pouce, vous pouvez utiliser ces cartes. Mettez celles que vous avez utilisées sur un côté.*

D'accord. Tiens, Samuel, tu nous fais ça ?

Oui.

Moi, ce que je pense, si tu veux, c'est que...

Samuel, je vais te relayer. Je fais une petite pause technique.

Mais tu vois, je pense que y'a des gens, ils veulent des... ils ont besoin de scoubidous, ils ont besoin de... tiens, y'a une étude de... récent de l'INSEE heu... qui dit que en moyenne par an, une personne dans nos pays occidentaux achète 48 vêtements. Voilà. Et y'a eu des études antérieurement qui disent que les personnes, en fait, que ce soit des hommes, des femmes ou des enfants, utilisent heu... moins de 20 % de ce qu'y'a dans leur dressing. Voilà. Donc heu... eh bah eux, je pense que y'a plein de gens qui estiment avoir besoin de 48 vêtements neufs par an. Neufs, hein, on parle bien de neufs. Et alors que moi, pour moi, ça l'est pas, ce besoin. Peut-être pour toi ça l'est ou pour l'autre, ça l'est, quoi, tu vois ? C'est compliqué de dire une utilité.

Après, heu... moi ce que j'entends, là, c'est heu... moi j'avais mis : qui heu... prendre en compte les évolutions sociétales des... des 30 dernières années, qu'une boîte pourra être légitime ou pas. Je reste toujours sur mon truc en disant : nous, on va donner un avis en 2023 d'une entreprise en 2050 et finalement, heu... on n'a pas su en 2050 regarder tout ce qui s'est passé les 30 dernières années. On continue à fabriquer la même chose, voire pires, des choses pires que ce qui existait y'a 30 ans. Donc en fait, on n'est pas du tout dans cet... dans cette orientation-là de se dire « il faut faire un petit gaffe à ce qu'on fait et ce qu'on... et comment on le fait et à qui on le vend et comment on le vend ».

Donc une entreprise légitime en 2050, elle aurait appris des 30 dernières années et mis en œuvre des changements à la lueur des 30 dernières... des 30 dernières années.

C'est ça. Mais c'est très utopique, hein, vu que... vu qu'on n'arrive pas à le faire aujourd'hui, heu... peut-être qu'on arrivera à le faire dans 30 ans. Et heu... moi, j'ai un autre truc heu...

Attends, je vais le marquer.

Oui, oui, vas-y, vas-y.

Elle aurait donc... comment tu le dirais ? Elle aurait... ?

Bah elle aurait appris, elle aurait su heu... prendre en compte les évolutions des... des évolutions sociales, sociétales et environnementales.

Des évolutions ou de ce qu'il fallait faire évoluer ?

Non, non, des évolutions de ce qui s'est passé les 30 dernières années.

Mais si par exemple heu... il s'est pas passé grand-chose en matière d'évolution ?

Juste s'apercevoir qu'il s'est pas passé grand-chose dans les évolutions, c'est déjà quelque chose. C'est pas de regarder juste ce qu'il y a... ce qui a évolué, c'est ce qui n'a pas évolué. Et donc du coup, elle est légitime parce que justement, elle prend en compte ce qui a évolué ou ce qui n'a pas évolué et elle le prend en compte pour pouvoir heu... orienter son... son organisation.

De ce qui a donc évolué ou non dans les 30 ans antérieurs.

Oui, des é... des évolutions, en fait. Oui, ce qui a évolué ou non heu... au niveau social, sociétal et environnemental les 30 dernières... les 30 dernières années.

D'accord. Et alors à partir du moment où elle... elle a appris et tiré des leçons de ce qui a évolué ou non dans les 30 ans antérieurs en termes de social, sociétal, environnemental, elle est légitime pourquoi ? Elle est légitime juste parce qu'elle en a conscience ? Ou elle est légitime parce qu'elle a fait quelque chose avec dans les 30 ans, elle, ou pas ?

Bah les deux. En fait, elle... elle en est consciente sur ce qu'elle va créer les 30 prochaines années en fonction de ce qu'elle a vu les 30 dernières années. En fait, c'est heu...

Elle est consciente de cela, de... elle oriente ses 30 prochaines années pour quoi ? Pour ne pas répéter heu... des erreurs ou pour que les choses aillent vers le mieux par rapport... ?

Ça, je ne sais pas. Ça, je ne sais pas, mais c'est... c'est pas la question, c'est juste de savoir ce qu'elle... ce qu'elle a vu évoluer les 30 dernières années et ce vers quoi elle veut heu... se... se projeter sur les 30 années heu... qui suivent. C'est produire un futur heu... désirable. C'est ça, la légitimité d'une organisation. C'est se dire : soit je vais continuer à fabriquer heu... des choses qui sont préjuciables pour la société, heu... le social et l'environnement, c'est ce qui se passe aujourd'hui, y'a plein d'organisations qui se posent pas forcément toutes ces questions, voilà. Et en fait, une organisation légitime en 2050, c'est une organisation qui aura réellement intégré ça, c'est-à-dire que et au niveau social et au niveau sociétal et au niveau environnemental, est-ce que je crée du futur désirable ?

Et soutenable ?

Donc mais ça, il faudra défen... déterminer ce qu'est un futur désirable, parce que tu vois, en fonction de ton futur désirable et du mien, c'est pas le même. Mais si... est-ce que...

En fonction de... mais en fonction de tout ce qui s'est passé les 30 dernières années. C'est ça, en fait.

Oui, mais est-ce qu'on peut se dire... regarde, j'ai marqué : elle aura pris et tiré des leçons de ce qui a évolué ou non dans les 30 ans antérieurs.

*Il vous reste à peu près dix minutes.*

OK.

Elle est consciente de cela, premièrement. Deuxièmement, elle se projette dans les 30 ans futurs pour structurer son organisation et ses activités. J'ai bon, là ?

Oui. Pour...

À la lueur de ses leçons ? À la lueur de ses constatations.

Pour fabriquer, dans un but de fabriquer quelque chose de soutenable et durable.

D'accord. Alors donc pour, trois...

Je partage complètement.

Et redis ce que tu viens de dire ?

Pour fabriquer un futur désirable et... et heu... et soutenable.

Est-ce qu'on peut juste garder « soutenable » ? Parce que désirable, tu vois, c'est subjectif.

Non, non, « désirable ».

Tu veux mettre...

Je pense qu'on n'est pas là pour se mettre d'accord, je pense que je... il faut que... c'est une diversité de points de vue, je pense.

Pour fabriquer un futur soutenable.

Désirable et soutenable.

Désirable et soutenable, pardon.

Oui, c'est deux notions très complémentaires.

En fait, « désirable », c'est tout le monde qui le désire, en fait. Et soutenable, c'est la finalité du truc. Voilà. Enfin travailler dans une entreprise heu... qui fait heu... qui peut faire beaucoup beaucoup d'argent et qui exploite des données heu... des heu... des matières premières heu... limitées, elle fait beaucoup beaucoup d'argent, c'est un futur désirable pour les gens qui sont à l'intérieur de l'organisation, mais qui n'est pas soutenable. En fonction de ce qui s'est passé les 30 dernières années, on peut ensemble déterminer un futur qui est désirable, ensemble. Je reviens sur la coopération et sur l'inclusion des parties prenantes, etc. Et... et je veux dire... enfin je voulais dire ça et je voulais dire aussi autre chose, c'est que en fait, heu... on parle d'innovation, on peut... on dit heu... on parle d'adaptation, on parle de changement, on parle de plein de choses. Le jour où il n'y aura plus de... de matières premières qui sont nécessaires à... au confort que l'on a aujourd'hui, pour fabriquer des téléphones, des ordinateurs, des enregistreurs, heu... des bâtiments béton, heu... peut-être qu'on trouvera d'autres choses, mais en fait, le confort va pas baisser le confort que l'on a aujourd'hui. Même si ce confort a été créé, c'était la discussion de tout à l'heure, de se dire : en fait, on n'est pas à l'écoute de ce que les gens veulent avoir, on va... on est plutôt là pour créer un besoin. Tu l'as dit tout à l'heure, y'a 30 ans, personne voulait de téléphone portable. En fait, aujourd'hui, personne ne peut se passer d'un téléphone portable. Y'a 30 ans, Internet n'existait quasiment pas, aujourd'hui le... on est arrivés dans la salle, le premier truc à avoir, c'était le Wi-fi. Donc en fait, y'a... ça, c'est des désirs, heu... c'est des choses qui n'existaient pas à un moment, qui ont été... c'est des besoins qui sont devenus aujourd'hui complètement indispensables.

Ça veut dire quand même que même si on disait pas qu'on en avait besoin, on en a vite trouvé l'utilité, hein.

Mais ça, c'est... ça, c'est justement l'innovation qui... qu'ont eue certaines entreprises pour rendre nécessaire, obligatoire, un...

Alors Internet, c'est les chercheurs de... c'est les chercheurs américains. C'est universitaire, Internet, je tiens à le dire.

Mais je veux dire, tous les outils qui vont autour, heu... enfin y'a ça, la voiture, la voiture électrique, la voiture hybride, heu... les transports en commun, l'avion, enfin j'en sais rien, y'a plein plein de choses.

On a besoin de la voiture, mais est-ce qu'on a besoin d'une voiture qui roule à 300 kilomètres-heure ? Et qui pollue ?

Et donc ce que je veux dire, juste pour aller plus loin, c'est que en fait, on va... ce confort-là, que l'on... qui sont... qui sont issus d'un modèle heu... économique heu... capitalistique, arrivent à... nous donnent accès à un certain confort et ce confort, heu... il est fort à parier que on n'arrive pas à descendre de ce confort-là. Et que en fait, ce confort ne va même faire que augmenter. Et donc du coup, toutes les questions de matières premières, de choses comme ça, va toujours se poser et on trouvera des alternatives, parce qu'en fait, on n'arrive pas à baisser le confort. Donc qu'est-ce que une organisation légitime en 2050 ? Eh bah c'est peut-être une organisation qui arrive justement à... à équilibrer ça, c'est-à-dire entre le confort de ce que l'on veut et heu... les matières premières nécessaires à... pour arriver à ce confort. Et de se... aussi poser la question : est-ce que ce confort est... est nécessaire, obligatoire, à... au bien-être des membres de l'organisation ou des gens dans une société ? Cette question-là, elle est pas du tout posée aujourd'hui, elle est même posée complètement à l'inverse, c'est de dire : on... on va créer heu... on va créer des besoins. Ça fait... ça fait 40 ans qu'on crée des besoins.

Alors puisqu'on arrive à la fin, je vous dis comment je l'ai noté et on peut peut-être mettre la... l'exemple de Jean-Pierre, Jean-Pierre « rouge carré 1 », et moi Isabelle « rouge carré 2 », donc j'ai noté : saura... alors une boîte légitime en 2050 saura produire pour servir le confort des gens avec raison et avec des alternatives vertueuses pour le sociétal et environnemental. J'ai marqué : le juste confort.

Oui, oui.

Est-ce que la notion de juste milieu convient ?

Moi, pas vraiment, mais heu... mais marque ça. C'est...

Parce que je l'ai entendu comme ça, ce que tu disais.

Oui, bah c'est un confort créé, en fait, en tout cas. Là, aujourd'hui, on est dans un confort qui est créé.

Oui, tout à fait.

Je veux dire, si heu... si y'a 30 ans on n'avait pas inventé le téléphone portable, heu... on... on vivrait encore, enfin je veux dire, heu... on n'aurait pas de problème.

On serait pas morts.

Donc en fait, c'est du confort créé.

C'est la notion de décroissance privative, alors, que il faudrait introduire ?

Non, non, non.

Ou est-ce qu'on l'introduit ou pas dans ce... ?

Une notion... une notion heu... de... avant de parler de décroissance, y'a quand même une croissance, en fait. Donc en fait, cette croissance a été générée par un... un certain nombre d'objets, d'outils, de... de bâtiments, enfin de plein de choses heu... qui ont été heu... créés sur une... une volonté justement d'augmenter un confort. Après, on est...

Bah peut-être que... pour moi, si tu veux, y'a eu... pour créer du confort superflu. Par exemple, quand on a utilisé le béton massivement heu... dans les années 1950, 1960 et 1970, c'était parce que y'avait bien nécessité que les gens soient logés, quoi. Et quand on a fait des barres en béton, c'était parce que ça permettait de faire des logements en très grand nombre à... très rapidement, avec un coût tout à fait acceptable. Parce que sinon, on pouvait juste pas loger les gens, quoi. C'est-à-dire que dans les années 1950 et début des années 1960, autour de Paris, je rappelle qu'y'avait toujours des bidonvilles, hein, avec des gens qui vivaient sur la terre battue gorgée d'eau, avec vaguement une tole au-dessus de la tête. Donc quand on a logé ces gens-là...

En 2023, ça existe encore à Lyon.

Et ça... peut-être, mais c'est tout à fait marginal, quand même, Samuel, par rapport à ce que c'était.

Ça existe autour de Lyon, oui, c'est vrai. J'ai vu.

Oui, non, mais c'est pas... c'est pas si marginal que ça. Aujourd'hui, ce que je veux dire, c'est que...

Donc en fait, on a pu aussi utiliser des... des moyens pas forcément prospectivement bons pour la nature, parce que y'a rien de plus chimique que le béton, pour des raisons aussi sociétales.

Mais ça, c'est... c'est un très très bon exemple. C'est un très très bon exemple. Dans les années 1970, y'avait heu... moins de gens à loger qu'aujourd'hui. Et aujourd'hui, on... on s'attelle méthodiquement à détruire tout ce qu'on a construit en béton dans les années 1970, que ce soit autour de Lyon, enfin moi j'ai plein plein d'exemples à Vénissieux, à Vaulx-en-Velin ou... où y'a pas... y'a pas trois mois sans qu’on fasse tomber une tour, parce qu'en fait, elle est une passoire énergétique, etc.

C'est ça.

Quand je parle de désir heu... soutenable et désirable, c'est de fabriquer des... peut-être des bâtiments de manière différente. Aujourd'hui, on est dans une région où y'a énormément d'eau et de... et de bois. Pourquoi on... on n'utilise pas cette matière-là, en fait ? C'est des matières qui sont locales et renouvelables.

Alors y'a... bah justement, si tu veux... bah justement, moi qui travaille avec ces entreprises-là, ce que je peux dire, c'est qu'aujourd'hui, les normes de construction obligent à l'utilisation d'un minimum de... de matériaux bois, et ça génère de l'innovation, d'ailleurs. Premièrement. Ça, c'est réglementaire. La RT 2015, 2020 et tout, elle oblige aussi ça. Ce que tu viens de dire, c'est servi par la réglementation.

Donc en fait, c'est... en fait, c'est un peu ce que je disais, c'est : une... une entreprise légitime en 2050, c'est une entreprise qui a su vendre en fait toutes les erreurs, toutes les évolutions et toutes les erreurs que l'organ... que la société a pu faire, le dévoiement qu'il a pu y avoir les 30 dernières années.

Je... je vais plus loin que ça. Tu parles de l'habitat aujourd'hui, on a tendance effectivement à détruire, à déconstruire pour reconstruire. C'est qu'une opération financière. On le sait, c'est en vu de gagner de l'argent. Alors qu'on pourrait réutiliser tous ces matériaux qu'on a mis, rénovés, de façon intelligente, on a la capacité de le faire aujourd'hui.

Alors non, je suis pas d'accord, Jean-Pierre, parce que vers moi à Saint-Étienne, sur la colline de la Cotonne, on a fait tomber trois tours, parce qu'elles sont irrénovables.

Non, mais y'a toujours cas exception.

En revanche, ce qu'on a fait...

Mais quand je vois des centres-ville entiers où on détruit quand même des bâtiments qui seraient totalement rénovables, ce n'est qu'un choix politique, économique pour quelques-uns.

Oui, mais qui va payer la rénovation, Jean-Pierre ?

Aujourd'hui... non, mais je me projette pas aujourd'hui, je me projette demain, en se disant : demain, l'idée, c'est peut-être le reusing, c'est de rétuiliser déjà ce qu'on a, de le rénover.

*Le temps de réflexion collective s'achève.*

D'accord.

Plutôt que d'aller bouffer de la matière première inutilement, est-ce qu'on peut pas la... la transformer, la consommer autrement, aussi ? C'est dans cette idée-là.

*Je vous laisse avoir un dernier échange. Pensez bien à mettre de côté les cartes que vous avez véritablement utilisées.*

Alors on n'a pas utilisé de cartes, en fait.

Non, là, je suis sur une projection 2050. On l'imagine en se disant : plutôt que de sans arrêt détruire pour refaire quelque chose d'autre avec encore des matières premières, pourquoi on réutilise pas des matières premières pour construire différemment ?

D'accord, de sorte à heu... oui, je note l'exemple.

*À partir de maintenant, on va vous accorder une pause de cinq minutes.*

Voilà. On a des flux migratoires, c'est peut-être la chance d'avoir une opportunité d'avoir des nouvelles compétences sur nos territoires, aussi.

Donc voitures ?

Oui, voitures, bâtiments, y'a plein d'exemples.

Alors j'ai oublié de mettre heu... pas à 300 kilomètres-heure.

Faites... faites des tours dans les... chez les ferrailleurs, c'est des choses comme ça, dans les campagnes, les pneus qu'on voit, les...

Est-ce que c'est juste si j'ai marqué : une boîte légitime... qui réutiliserait ce qui est pour faire entre guillemets du neuf avec du vieux, de sorte à ne pas sur-consommer la planète.

Oui, c'est un modèle économique, effectivement. À un moment donné, si je prends l'exemple du bâtiment, comme l'exemple d'une voiture, aujourd'hui on peut mettre un moteur électrique sous une voiture qu'on... qu'on connaît. Ou une Méhari qui était toute en plastique, on peut mettre un moteur électrique. Mais il est pas rentable pour beaucoup de constructeurs, on préfère détruire la voiture et vendre une autre voiture, où on a réutilisé encore de la nouvelle matière première, on a fait autre chose. Quand on est en raréfaction de matières, une nouvelle vertu de l'entreprise, c'est de réutiliser ce qui existe déjà.

Ah donc on arrive à ce que disait Samuel.

Je suis toujours dans la prospective.

Mais oui, pareil.

Je suis pas aujourd'hui, je suis dans la prospective.

Donc en fait, on dit ce que Samuel dit, c'est-à-dire que ce qu'on vient de dire là et ce que je viens de noter, c'est en gros une entreprise légitime en 2050, elle est quasiment heu... elle est quasiment 90 à 100 % économie circulaire dans ses activités. Ça, on peut le dire ? C'est ce qu'on est en train de parler.

Bah elle tend vers... vers l'économie circulaire au maximum. On peut pas faire de l'économie circulaire partout. Y'a un moment donné...

D'accord. Alors qui... heu...

Une molécule pour un médicament, malheureusement, c'est pas de l'économie circulaire.

Heu... une entreprise qui pratique au maximum l'économie circulaire, ça vous va, ça ?

Oui.

D'accord.

Parce que l'exemple du bâtiment, c'est quand même 00:56:19

Alors je dirais : l'économie circulaire, la revalorisation, le réemploi, tous ces genres de choses, quoi.

Oui.

D'accord.

Enfin et puis en effet, enfin l'exemple heu... de détruire pour heu... détruire un bâtiment pour reconstruire un autre, heu... énergétiquement plus viable, ou qui aille plus dans le sens de... d'utiliser le moins d'énergies, ça coûte de l'argent. Mais ça coûte beaucoup moins d'argent que de heu... refabriquer un bâtiment de... depuis le début et... en... en termes de ressources économiques, de ressources heu... minérales, de ressources naturelles.

Alors je marque, je rajoute « en restant dans une logique économique équilibrée ».

Après, qu'on détruise des grands bâtiments de 400, 600 logements, on le sait, c'est une erreur sociale à part entière, oui, pourquoi pas. On a aussi fait des erreurs, hein, dans le passé. Ou on en fait autre chose, du bâtiment.

D'accord, je... on en revient à... quand même... on reboucle un petit peu avec la notion de rentabilité au départ.

Oui.

C'est pas mal, ça, finalement.

*Je me permets de... une capture.*

En fait, les cartes, ça, c'est quoi exactement ?

Bah c'est une carte sur les parties prenantes, en fait. C'est des choses qu'on n'a pas utilisées, mais qui identifient un certain nombre de parties prenantes heu... c'est-à-dire une... une organisation, elle est légitime vis-à-vis de ses parties prenantes. On l'a emmenée... on est plutôt resté très ancré dans heu... son... son but et sa...

Légitimité, oui.

Oui, et son... quelle orientation, en fait.

Il faut pas que tu photographies ça, Rym, parce qu'en fait, on a réutilisé comme cartes, donc en fait, c'est un mauvais exemple.

Ah oui, pardon.

On est juste en train de se dire qu'on va commencer...

Non, on les a pas utilisées.

*Alors je la supprime.*

Qu'on va quand même commencer à les utiliser, mais pour produire ça, on les a pas utilisées.

*Alors ce que je vais faire, c'est que je vais...*

Bon alors moi, Isabelle heu... « deux rouge carré », je devrai quitter dans une vingtaine de minutes environ ce... ce fantastique groupe de réflexion. Je vous prie de m'en excuser. Donc il restera Jean-Pierre, « un rouge carré » et il restera Samuel, « trois rouge carré ».

*Alors nous allons repartir sur la suite de l'atelier. Là, c'est bon, j'ai lancé l'enregistrement.*

Donc sur la performance.

*Donc on va... on va relancer le... on va faire la suite de l'atelier. Donc l'atelier va concerner la deuxième partie du [canevas] qu'on vous a distribué. Donc là, maintenant, on va se concentrer, on a parlé de la légitimité, on va se concentrer sur la performance. Donc même principe, 2050 avec les conditions de 2050, performance en 2050 et, de la même manière que tout à l'heure, on vous a prévu des cartes à ne consulter heu... bah je vous dirai à la moitié du temps que vous pouvez commencer à les consulter, en fait. Donc si jamais... si jamais, au bout d'un quart d'heure, vous avez panne d'idée, vous pouvez utiliser les cartes, je vous le dirai à ce moment-là « on est à la moitié du temps », on... voilà. Ça va pour tout le monde ? Eh bien c'est parti, on va se donner heu... une demi-heure aussi. Et je vais lancer, donc là, heu... « matin, atelier trois, performance collective ».*

Alors, performance collective, hein, on est d'accord ? Ou performance tout...

On va peut-être...

On va attendre pour les utiliser.

Oui, on va attendre pour les utiliser, oui.

Il faudrait pas que ça fausse le... l'étude.

Les critères de performance, capable de faire vivre les gens, moi je dirais, ses salariés.

*Équipe carré rouge.*

Équipe carré rouge, oui.

On est vraiment sur la performance de l'organisation. L'organisation, comment elle doit être pour pouvoir s'adapter à tous ces besoins qui sont ici. Effectivement, c'est le... quand je vois que... moins de matières premières, le coût des matières premières, les transports difficiles, une main d'œuvre qui arrive, c'est sa capacité... alors je l'avais en tête, le mot, en plus, ça doit être l'âge, j'ai pas la tête. C'est sa... c'est sa performance, effectivement, à se dire... à optimiser les ressources. La ressource, elle peut être humaine, elle peut être de matière première, elle peut être d'énergie, c'est sa performance à optimiser les ressources.

Peut-être qu'au départ, c'est utiliser heu... choisir ses ressources et à les optimiser. Choisir les ressources et optimiser les ressources, parce qu'il faut faire des choix avant d'optimiser. Enfin il faut savoir quelles ressources...

Alors ça, c'est la stratégie. C'est la... après, c'est les objectifs, c'est le sourcing, c'est tout ce qu'on veut, mais vraiment, la stratégie, c'est de se dire : j'ai des ressources qui... de main d'œuvre, on a plein de choses, qui sont différents, c'est sa capacité à optimiser tout ça.

Alors, les ressources...

Si avant il fallait dix kilowatts, j'ai plus qu'un kilowatt, comment je suis capable de produire un produit avec un kilowatt et pas dix kilowatts ?

Alors, main d'œuvre.

Main d'œuvre, matières premières. Énergies.

Énergies. Heu... matières, tout simplement.

Temps.

Temps.

Et rejets, déchets, parce que ça aussi, ça se maîtrise.

Déchets, OK. Est-ce qu'on a autre chose dans « ressources » ?

Une entreprise qui produit, si elle tient pas compte des déchets qu'elle heu... qu'elle génère, c'est fini.

Oui, est-ce qu'on a autre chose que « main d'œuvre, énergies, matières, temps, rejets, déchets » dans les ressources dont on parle pour optimiser ?

Financières.

Financières, oui, aussi.

Heu... finances.

Où on met la finance qui existe, oui.

Alors moi, j'ai envie de rajouter...

Mais c'est une ressource.

Moi, j'ai envie de rajouter heu... finances non euros, c'est-à-dire heu... donc par exemple, pour moi, dedans, on met la mutualisation. Alors oui, alors les ressources, alors à la limite, si je rajoute pas mon truc à moi...

C'est un moyen, la mutualisation.

Est-ce que ressources, c'est par exemple... est-ce qu'on considère que des... des partenaires, des entreprises sœurs, des entreprises tierces, heu... sont des ressources.

Alors peut-être que ta performance que tu veux écrire, c'est la capacité à se fédérer pour mutualiser.

Bah mutualiser sans forcément se fédérer, hein.

Bah tu peux pas avoir de mutualisation si les gens se mettent pas autour d'une table, les parties prenantes diverses.

Oui, mais la fédération, c'est autre chose. Fédérer, c'est par exemple signer des accords, des machins, des trucs.

J'allais pas si loin.

Et après, après, une fois que t'as une fédération, après tu... tu cherches...

Non, non, mais j'étais pas dans... alors c'est la capacité que les gens soient capables de se mettre autour d'une table, sur quelque chose de commun. C'est se fédérer autour d'un projet. Et après, de se dire « on va mutualiser ».

Non, pas du tout. Pas du tout. Pour moi, on peut mutualiser n'importe quoi à n'importe quel niveau, sans forcément avoir heu... ouvert des négociations. Moi, je suis très très très pratico-pratique dans la mutualisation. Si par exemple heu...

Non, mais c'est... c'est une... une manière...

La mutualisation des transports, imagine.

Une manière d'y arriver, en fait, c'est ça.

Oui, c'est une manière d'y arriver.

C'est un moyen.

Oui, c'est un moyen.

Donc en fait, bah du coup, on peut... c'est optimiser les ressources avec heu... donc tout ce qu'on a mis et heu... et les moyens pour heu... optimiser ces ressources, eh bah elles sont diverses. Y'a la mutualisation, alors à travers une fédération ou pas de fédération, c'est pas la question, en fait, finalement. Mais ça peut être par rapport à un réseau, ça peut être par rapport à des parties prenantes, ça peut être par rapport à... à du... du temps de travail, ça peut être heu... voilà, mais c'est de la mutualisation.

Des moyens... des moyens adaptés.

En fait, si on peut diviser au moins par deux, c'est heu... c'est la mutualisation de moyens ou la... ou la mutualisation de... heu...

D'outils de production, de...

Bah ça, c'est des moyens, oui.

Est-ce que l'humain aussi, c'est un moyen ? Parce que si par exemple t'as pas suffisamment de... de quoi utiliser un ouvrier pour lui faire un salaire décent, bah à ce moment-là, il peut travailler une partie du temps chez l'un, une partie du temps chez l'autre.

Oui, bah ça, c'est de la mutualisation de moyens aussi, enfin si heu... mettre en commun des véhicules, mettre en commun heu... des... des locaux, j'en sais rien.

00:06:35 de production.

C'est mutualisé. Et c'est... on pourra plus travailler en silos, ça c'est plus possible. On revient un peu à l'économie circulaire, hein.

Oui, on a une vision... une vision peut-être plus heu... horizontale, quoi, que... qu'en silos, en effet.

Oui, voilà.

Transports.

Quand le gâteau est moins gros, il faut savoir partager.

OK, donc optimiser. Utiliser des moyens adaptés, par exemple, mutualiser les outils de production, locaux, c'est une autre manière d'économie heu... une économie mutualisée et circulaire.

Oui.

Oui, c'est deux choses, une économie mutualisée, c'est une... c'est pas forcément circulaire, mais une économie circulaire, ça veut dire que tu fais de... d'un déchet une ressource.

Oui, une entreprise, heu... une fonderie par exemple qui va produire, produit du chaud, il va réutiliser cette chaleur pour chauffer à côté, l'école qui est à côté aussi. On n'y pensait pas avant. Aujourd'hui, on y pense de plus en plus.

Oui, surtout une économie circulaire heu... s'oppose à une économie linéaire. Une économie linéaire, on... on a des ressources, on fabrique des choses, on les vend et on les jette. Une économie circulaire, c'est : on a des ressources qui... ou alors des choses qui sont déjà fabriquées, heu... on les utilise et on les ré... on les répare, on les remet dans un circuit. On peut les recommercialiser, etc., c'est... ça s'oppose vraiment à une économie linéaire. Et tout ça crée de la richesse.

Donc j'ai marqué, donc heu... alors, « capacité à optimiser les ressources, main d'œuvre, énergies, matières, temps, rejets, déchets, finances, etc. », j'ai marqué « optimiser égale utiliser des moyens adaptés, exemple : mutualiser les outils de production, locaux, personnel, main d'œuvre, transports, donc inscription dans une économie circulaire que l'on organise comme circulaire et mutualisée, à l'inverse de linéaire, fabriquer-utiliser-jeter et en silos, chaque boîte dans son coin ». Ça va, ça ?

Oui.

Ça reflète ce qu'on vient de dire ?

Oui, oui.

Et après, d'autres critères de performance, c'est aussi peut-être des performances heu... qui sont pas forcément que financières, qui sont un bénéfice sociétal ou un bénéfice environnemental. La performance, elle sera environnementale, en fait.

Donc capacité à créer des bénéfices...

À créer autre chose que de la performance économique et financière.

… non économique, par exemple.

Oui.

Par exemple ?

C'est-à-dire une performance heu... une performance heu... à visée... à visée environnementale.

Alors j'ai marqué « bénéfices », j'ai entendu « bénéfices », donc je remarque « performance ».

J'en sais rien, replanter des arbres, c'est un bénéfice environnemental, par exemple.

« Non financière ».

Pas que financière. C'est pas de « non financière ». Planter des arbres, il faut des gens qui puissent heu... enfin c'est... il faut réussir à trouver des gens heu... à payer...

Restaurer la nature, par exemple ?

À payer des gens pour... pour planter des arbres. Donc ça coûte, mais en fait, ça coûte au niveau... au niveau financier, donc c'est... c'est heu... et économique. Donc il faut pas l'enlever, c'est nécessaire. Mais en fait, y'a... la performance

Donc performance non financière, économique, ce serait par exemple restaurer la planète ? Restaurer la planète à l'échelle qu'on peut ? Tu dis « planter des arbres », c'est ça ?

Oui. Oui, c'est très très large.

Bah la performance non économique, si on pouvait l'introduire...

Parce que y'a limiter la casse et y'a restaurer. Est-ce que donc là, on est en train de parler de juste limiter la casse ou est-ce que tu... ce que tu nous dis, c'est : et en plus, on va réparer ?

C'est pas un but, enfin c'est les critères de performance, c'est sur quoi on... on regarde une...

Une entreprise est performante si elle limite la casse ?

Aujourd'hui, aujourd'hui elle...

Et en plus, si elle restaure ?

Aujourd'hui, c'est ça. C'est pas... c'est pas en 2050. En 2050, c'est que dans ses critères de performance, il faut que ce ne soit pas que économique. Il faut que aussi...

Bah tu vois, moi je l'aurais mis dans la légitimité.

Oui, mais là, on parle de performance, en fait.

Oui, de performance. Tu vois, par exemple, aujourd'hui, en 2023, on produit des factures équivalent carbone. On nous demande de produire des factures équivalent carbone. L'idée, on est en 2023, OK, je... je dis n'importe quoi, pour 1000 euros, je produis 200 grammes de carbone, c'est vraiment du grand n'importe quoi, hein, on est en 2023, j'espère bien qu'en 2028, je serai plus qu'à 150 et ainsi de suite. Donc 2050, on est pratiquement arrivés à optimiser. Y'en aura toujours, de la production, hein, on n'arrivera pas à tomber à zéro. Et une entreprise vertueuse, c'est plutôt celle qui effectivement va dire « bon maintenant que je pollue moins, qu'est-ce que je fais pour dépolluer ? ». Je le vois plutôt... enfin c'est comme ça que je le ressens.

Alors, critères de performance, critères de performance dans ces conditions-là, qu'est-ce que... comment tu le dirais ? Elle est... ce critère de performance par rapport à ce que tu viens de dire, comment... ?

Elle a... elle a un critère de performance environnemental positif.

Positif, oui.

Aujourd'hui, il est juste... il est juste pour essayer de... de rattraper...

Donc ton bilan environnemental, il est positif ?

Oui, comme un peu des... enfin il existe des... des bâtiments à énergie positive, c'est-à-dire que ils dépensent... ils fabriquent plus d'énergies qu'ils en consomment. En fait, on peut... dans les critères de performance des entreprises, ce serait heu... de... d'avoir des performances environnementales plus... plus élevées que celles qu'elles utilisent.

Donc elle aurait davantage heu...

Qu'on soit plus en compensation carbone par des flux financiers, parce que c'est ce qui arrive aujourd'hui, en fait, hein.

Que la compensation carbone n'existe pas, mais qu'elle soit faite dans les faits, en fait.

N'existe plus, oui.

Oui.

C'est là où le non financier prend aussi de l'intérêt.

Voire... à limiter la casse, voire produit...

Voilà, bon, dans l'idée, c'est de se dire heu... on consomme moins et on arrive à un moment donné en positif.

Bénéfices climat positifs donc heu... exemple heu... c'est pas juste qu'elle consomme moins.

Ah non, ça c'est ce qu'on fait aujourd'hui.

C'est ce qu'on fait aujourd'hui.

En fait, aujourd'hui, y'a un...

On se projette en 2050.

Aujourd'hui, y'a une performance économique qui prend le dessus sur tout, sur une organisation et on met en place des heu... des visions RSE dans les organisations. Et en fait, il faut que... qu'ils produisent quelque chose, mais qui ne sont pas là pour équili... ils sont loin d'équilibrer les performances éco... économiques. Juste économiques ou financières. Et demain, c'est peut-être justement le... heu... ces performances économiques, ils doivent être plus faibles, heu... vis-à-vis de performances de responsabilité sociale et environnementale, qui soient beaucoup plus élevées et que l'équilibre se fasse dans l'autre sens, qu'on... qu'on mesure une... une organisation plus à sa capacité à... soit bah on l'appelle comme on veut, régénérer la nature, avoir une vision sociale et environnementale plus élevée que juste le... la performance économique et financière. C'est comme une balance, aujourd'hui, c'est... c'est vraiment très très déséquilibré entre les performances économiques et les performances environnementales. Il faut que la balance, elle change de camp, quoi, elle change de sens. C'est-à-dire qu'on... on vend plus une entreprise... c'est des critères économiques qu'il faut sûrement heu... changer, des critères heu... des critères de performance qu'il faut changer. C'est-à-dire que heu... quand tout... tout est basé sur la... la marchandisation et sur la... le capital, que ça vienne pas forcément d'une vision marxiste sur le travail, mais que ça vienne aussi sur l'environnemental, quoi.

Alors, j'ai marqué : donc critères de performance...

Qu'on prenne en compte. Que ça devienne un élément extra-financier pondérant.

Oui, oui, ça, c'est une possibilité, oui.

Oui, j'essaie de le mettre avec notre image d'aujourd'hui, hein.

Oui, c'est ça. Oui, oui.

Alors j'ai marqué donc... donc quels sont les critères de performance d'une boîte en 2050, qui a un bilan environnemental positif, elle a davantage heu... que limiter la casse climat, voire elle a produit du bénéfice climat positif, exemple : pas juste moins consommer de ressources naturelles humaines, pas juste équilibrer l'économique et l'environnemental, elle entre dans la restauration, la régénération environnementale. C'est ça ?

Oui, oui. Sur heu... en fait, le... que le bilan heu... le bilan social et environnemental soit prépondérant, que son bilan économique et financier.

Prépondérant, ça veut dire ?

Plus élevé.

Donc que son bilan social et environnemental soit plus élevé que son bilan économique et financier.

En gros, que le critère heu... le critère de performance aujourd'hui qui n'est que économique et financier, heu... que demain, il... on puisse juger une entreprise à sa heu... à son... à son bilan sociétal, social et environnemental.

Oui. Ce qui est en balbutiements aujourd'hui, puisque...

Qui est complètement en balbutiements aujourd'hui.

C'est en balbutiements.

Oui, bah sauf... sauf des entreprises qui en font leur heu... leur raison d'être et leur heu...

Oui, parce qu'on peut le faire... et encore, là, des fois je me méfie de certains.

OK, qu'on puisse la juger sur son bilan sociétal et environnemental d'abord. D'accord.

Et si on parle d'humain, parce que c'est une performance, hein, derrière les entreprises, y'a des hommes, ne jamais oublier, si on se projette en 2050 avec effectivement un marché de l'emploi qui va complètement... des nouveaux arrivants en France, donc on parle de migrants, des salariés qui ont peut-être d'autres attentes, donc voilà, c'est... comment on se projette pour l'entreprise en termes de RH, c'est une notion importante dans l'entreprise dont on n'a pas beaucoup parlé, là.

Est-ce que... en quoi c'est un critère de... enfin que... sous l'angle du critère de performance, comment tu le dirais ?

C'est un critère de performance... eh bah on parle de nouvelles attentes des salariés. Effectivement, les salariés auront peut-être d'autres attentes, de tra... je dis n'importe quoi, travailler 25 heures payées 40, je dis absolument n'importe quoi. C'est juste pour créer une situation. Voilà. On a aussi des migrants qui arrivent sur notre marché, qui sont de la main d'œuvre, mais peut-être qu'ils ne sont pas qualifiés, qu'ils ne sont pas adaptés, qu'ils ne parlent peut-être pas la même langue, qu'ils n'ont pas les mêmes codes sociaux. C'est aussi le rôle des entreprises de dire : qu'est-ce que je fais pour me dire « j'ai des capacités ici de main-d'œuvre à avoir et de l'autre côté, j'ai des salariés qui étaient là depuis toujours, mais qui ont de nouvelles attentes ».

*On en est à la moitié du temps, si vous voulez utiliser les cartes.*

Oui, OK, on va regarder.

Oui. Mon idée, c'est de dire : l'entreprise, elle se doit à un moment donné de s'adapter, de mettre en place des politiques RH qui fait que...

Oui, mais c'est quoi, le critère de performance ?

Eh bah c'est son adaptabilité à manager ses... ses nouveaux arrivants. Tu parlais... tu parlais d'aujourd'hui, qu'est-ce qui est compliqué à gérer aujourd'hui dans les entreprises ? Tu en parlais tout à l'heure, c'est gérer les X, Y qui arrivent ou les... ou les Z, d'ailleurs, on peut parler de Z, maintenant, qui commencent à arriver sur le marché. Il faudrait pas que je sois trop vieillissant. Donc c'est un critère... c'est un critère de performance, de dire : j'ai une nouvelle... j'ai une nouvelle donne au niveau des salariés.

Si on peut... si tu veux, est-ce qu'on peut le résumer ainsi, heu... être heu... savoir produire de l'employabilité, quelle que soit la diversité des personnes ?

On peut le mettre comme ça. Et là, on part vraiment du principe que l'État n'int... intervient peu, parce que finalement, ils interviennent peu, faut pas rêver. C'est toujours « démerdez-vous ». Quand on a... qu'on soit passés de ressources humaines à richesses humaines, si je vais plus loin.

Y'a déjà plein d'entreprises qui utilisent ça.

Oui, je sais, mais je... il est galvaudé, mais là, vraiment, on est en projection, donc là je veux bien l'utiliser.

Alors j'ai marqué savoir produire de l'employabilité quelle que soit la diversité des personnes qui ont besoin d'emploi.

Et des nouvelles attentes. On a deux choses. Y'a des primo-arrivants qui arrivent par exemple dans le pays.

Et de leurs attentes. D'accord ?

Parce que l'attente du primo-arrivant qui va arriver sur le territoire suite à une fuite migratoire n'est pas la même que l'attente des salariés qui sont là depuis 4, 5, 6 générations sur le territoire.

Moi, je dois vous laisser, donc heu... je laisse heu... je laisse la suite de mon rôle de scribe. Merci beaucoup à tous les deux.

Je vous en prie.

Merci à toi.

C'était un vrai plaisir, j'espère qu'on se le refera, j'ai qu'une hâte, c'est de recommencer et de finir cette fois sans être obligée de partir. Eh bah Isabelle « rouge carré deux » heu... elle quitte l'enregistrement à regret heu... pour une obligation personnelle. Allez, au revoir tout le monde.

Merci. Bonne journée, à bientôt.

Salut, à bientôt.

Alors, qu'est-ce qu'on a d'autre en cartes, là ?

Eh bah... pardon, je vais les mettre dans le bon sens. « Trésorerie, coûts opérationnels, innovation, heu... satisfaction client, croissance des revenus, efficacité opérationnelle, parts de marché, risques et conformité, rentabilité ».

« Rentabilité, croissance des revenus ». Oui, alors ça apporte heu...

Alors juste, je vais le mettre comme ça, en fait, ça, c'est des critères économiques.

Oui, oui, OK, je comprends.

Et ça, c'est plutôt des critères heu... non économiques, on va dire.

Oui, « satisfaction, innovation », OK, « efficacité opérationnelle », j'ai compris. Oui, je pense que dans un contexte en 20... je m'en éloigne un peu, parce que finalement, c'est ce qu'on retrouve aujourd'hui dans nos boîtes, hein, mais...

Les inn... de quoi ?

Ça, ces items-là.

Ah oui, oui, bien sûr, bah oui, oui, de toute façon, c'est... oui, c'est les critères de performance, donc heu...

Oui, oui, actuels. Je reviens là-dessus, parce que ce qui est intéressant, c'est de se projeter avec les éléments qu'on nous donne. On parle de renforcement de sécurité niveau conflit aussi, donc heu... on s'adapte. Y'a peut-être une chose dont on commence à parler aujourd'hui, mais dont il faudrait forcément parler demain, c'est l'éthique, les critères d'éthique, qui sont un... aussi des piliers de la RSE, hein.

Oui, oui, bien sûr.

Qui est celui qu'on galvaude, d'ailleurs.

Oui, ce qui est heu... quasiment par essence dans les... les organisations de l'économie sociale et solidaire, en fait.

Oui, c'est ça, oui. Et ces critères d'éthique, c'est effectivement de se dire : à un moment donné, on peut travailler pour la Défense tout en étant éthique, hein, on est bien d'accord. Se défendre, c'est aussi se protéger et c'est protéger ses populations. Je vais pas être angélique, on a besoin malheureusement de fabriquer des armes. Et j'ai bien dit « malheureusement », on n'a pas le choix. Mais l'éthique consiste à ne pas faire des guerres pour vendre des armes. Si... si je prends l'exemple d'aujourd'hui, c'est... c'est à peu près là-dedans. Et à partir de là, comment je me projette en 2050 ? Tu comprends mon... mon schéma ?

Oui, bien sûr.

J'essaie de voir comment on se projette en 2050. C'est quoi, l'éthique en 2050 ? Est-ce qu'elle est la même ou elle peut évoluer ?

Eh bah du coup, est-ce que ça...

Est-ce qu'elle est mesurable ?

Et est-ce que c'est un critère de performance ?

Aussi.

Ou est-ce que c'est heu... est-ce que c'est pas plutôt de la légitimité, en fait ? Enfin... on est un peu entre les deux, en fait.

Je suis un peu entre les deux.

Est-ce que... est-ce que une heu... une entreprise va pouvoir vendre son savoir-faire, heu... son employabilité, son... ce qu'on veut, par l'éthique ?

Non, par contre, si elle n'a aucune éthique, elle pourra pas vendre.

Donc en fait, c'est un minimum... enfin c'est un... un...

C'est un minimum requis, c'est comme le financier, si on n'a pas l'argent, on n'existe pas.

C'est un minimum requis, en fait. Donc en fait, c'est... c'est heu...

Mais tu vois la différence ?

Oui, je vois.

C'est qu'on passe d'une option aujourd'hui en 2023...

À une obligation en 2050.

À une obligation, oui.

OK. Heu... donc ça va être : intégrer, intégrer heu... l'aspect...

Les critères d'éthique.

« Des » critères d'éthique, parce que j'imagine que on peut...

Y'en a plusieurs, oui. On peut en mettre plusieurs, oui.

On peut en mettre plusieurs, quoi.

Mesurables. Faudrait qu'on... j'aime pas le terme, mais on va l'utiliser, faudrait qu'on ait des KPI qui soient les mêmes pour tout le monde, des KPI pardon, je parle mal.

Des critères d'éthique, heu... mesurables.

Mesurables et affichables. Puisqu'à un moment donné, quand on crée des tensions sur les marchés, y'a certaines entreprises qui le font pour pouvoir revendre derrière.

En fait, là, on...

C'est le cas du pétrole, hein.

Oui, oui, par exemple, oui.

C'est l'exemple même de l'économie du pétrole, hein. C'est tout sauf éthique.

Ce qu'on montre quand même ici, c'est que heu... bah en fait, là où aujourd'hui heu... tout est quand même pas mal basé... les critères de performance sont énormément basés sur le financier, heu... l'idée, c'est de sortir de ça et de... d'intégrer des nouveaux heu... critères de performance.

Je suis d'accord.

Qui ne soient pas que... que financiers et qui ne soient pas non plus les critères qui sont... bah là, sur les cartes, là, c'est assez clair, enfin y'a plus de... de cartes d'un aspect financier, plus que d'un aspect... enfin non économique, quoi, en tout cas, qui sont « risques et conformité, efficacité opérationnelle, innovation, satisfaction client », qui vont quand même dans l'orientation de heu... d'une performance de l'organisation, pas une performance de l'environnement.

Je suis d'accord.

Donc est-ce que ça... est-ce que justement ça serait pas d'intégrer heu... des nouveaux critères de performance, mais qui soient heu... peut-être heu... à visée extérieure de l'organisation, plus que juste en interne, de montrer en quoi heu... l'organisation, elle a une... un impact positif sur son environnement ?

Je suis convaincu.

Donc c'est... c'est ça, c'est ça qu'il faudrait heu...

Moi, ces critères-là, c'est ce que je... j'appelle aujourd'hui l'extra-financier, qui existe au sens comptable du terme, la Banque de France le ramène, l'Europe aussi le ramène au titre des grands groupes, hein, voilà. Au titre de la PME, y'a rien, les experts comptables et commissaires aux comptes s'en saisissent aujourd'hui. Faut se méfier de pas se les faire imposer aussi, c'est toujours très dangereux, parce qu'on mesure pas l'efficacité extra-financière d'une entreprise de la même manière quand on travaille dans le pétrole ou dans le service, hein. Il faudrait... alors on se projette en 2050, c'est la pondération de ces éléments extra-financiers. Si aujourd'hui... je vais donner le cas, je vais donner un exemple qui est très concret, moi qui me parle, parce que c'est ce que je viens de faire sur le rachat d'une entreprise, que je viens de faire, tu as les critères financiers aujourd'hui qui pèsent à 95 % et l'extra-financier à 5 %, qui sont des critères RSE, sociaux, voilà. Tu peux augmenter un prix de 5 % ou le faire baisser de 5 %, voire plus, quand c'est dégradé en terme social, mais ça commence à entrer en ligne de compte. Il faudrait pratiquement de... que demain, on soit sur du 70-30, si je me projette. Il faut rester sur des choses...

Et de... du coup, c'est intéressant, parce que quand tu dis ça, du coup, quand y'a une marge de manœuvre de 5 %, 5 ou 10 %, sur quoi on rogne ? Est-ce qu'on rogne sur l'aspect financier ou est-ce qu'on rogne sur l'aspect heu...

Sur le prix global. Imaginons qu'on a un...

Oui, mais du coup, sur quoi... ? Qu'est-ce que t'enlèves ?

Imaginons qu'on a un prix de vente à... à 100, on est d'accord, cette entreprise, je la valorise comptablement, c'est facile à valoriser, comptablement, une boîte, elle vaut 100. Par contre, derrière, cette entreprise, elle a déjà mis toute une politique RSE dans sa boîte. Elle a une politique sociale. Elle a pas de litige, elle a pas ci, elle a pas ça. J'accepte de payer 105 parce que j'achète aussi la qualité. Donc l'entreprise qui veut le vendre...

Oui, d'accord, tu l'as... tu n'essaies pas de l'acheter à 95 en disant sur quoi tu peux la racheter... en...

Non.

En fait, c'était ma... oui.

Par contre, demain...

Tu es plus dans le positif que dans le... dans le...

Non, mais par contre, demain, alors je... je suis acheteur, moi, il a... ce mec, il a rien fait en RSE, il pollue comme un... comme un goret. Ça, ta boîte, elle vaut pas 100, elle vaut 90 ou 95, allez, je vais rester... ça peut upgrader ou dégrader.

OK. OK. Et donc du coup, ce que tu dis...

Ça, c'est la... c'est la réalité d'aujourd'hui. Ça commence à être la réalité d'aujourd'hui.

Oui, et donc là, c'est... tu dis, c'est entre 5 et 10 %, oui, ou 5 %.

5, 5.

5 %, et du coup, la volonté, ce serait de... de monter ces critères-là.

D'être à 30.

À 30, oui, OK.

Parce qu'à un moment donné, l'entreprise, c'est une mécanique, faut quand même, bah finalement, qu'elle soit solvable, qu'elle soit durable. Mais on arrête de tout mettre sur la finance. Moi, je parle avec passion d'économie réelle, hein, mais la finance, je suis moins doué. Pas bien doué, d'ailleurs.

Alors, dans les critères économiques, la valorisation des entreprises. Ah, on n'a plus de place. Des entreprises.

Eux, ils font des feuilles trop petites.

Heu... pourtant, c'est de l'A3, c'est deux fois plus grand que tout à l'heure.

Elle écrit trop gros.

Montrer les critères, « monter » pardon, c'est « monter » heu... les critères non économiques dans la valorisation des entreprises. Et avant, j'avais mis : intégrer les critères extra-financiers en interne de l'organisation vis-à-vis de son environnement et de son social.

Oui.

Et heu... avant, j'avais aussi marqué heu... « intégrer des critères d'éthique mesurables et affichables ».

Oui, parce que les cartes qu'on a là, en fait...

Bah malgré tout, heu... enfin je veux dire, on l'a dit au début, on reste dans une économie capitalistique, donc en fait, heu... y'aura quand même ces critères-là de heu... parts de marché, rentabilité, croissance des revenus, trésorerie, coûts opérationnels, tout ça.

Mais on est d'accord. Mais là, je suis dans la performance financière qui doit être là, voilà. C'est ce que j'appelle la mécanique des entreprises.

Oui, oui.

Mais demain, on peut... on peut pas juger seulement une entreprise que là-dessus.

Donc ça, en fait, c'est des critères qui changeront pas, en fait.

Oui. Non, ça changera pas.

Dans... dans un monde donné.

Bah si on reste dans une économie capitalistique, on peut pas, non. Et j'ai pas dit « libérale » ou « ultra-libérale », hein, j'ai dit « capitalistique », c'est différent.

Non, non, capitalistique, c'est... c'est... oui. Dont on sait pas ce qu'elle saura en 2050.

Oui, c'est pour ça qu'il fallait un postulat de départ, parce que c'est... c'est compliqué.

Quand... quand on voit les... les dérives que certains pays peuvent heu... peuvent avoir, on peut... on peut se poser quand même légitimement 2-3 petites questions, quand même.

Ce qui peut écoeurer aussi l'entrepreneur qui voyage un petit peu, y'a tout ce qu'on fait en Europe, tout ce qu'on fait en France, même d'ailleurs, parce que si je vais qu'en Italie, y'a des fois où on se pose des questions aussi, sur heu...

Oui, sur l'aspect social et heu...

Et environnemental. Promène-toi en Sicile, c'est juste une catastrophe. Et plus tu descends... le pire pour moi, c'est heu... c'est les États-Unis, je crois que c'est... c'est le modèle du pire, à tous les niveaux. On parle de l'Afrique, mais les États-Unis, c'est vraiment le modèle du pire. Donc à un moment donné, on se dit, en France, on nous contraint, c'est super de contraindre un petit peu, parce que c'est obligé, mais on fait rien aussi pour le reste du monde. Donc est-ce qu'on jette pas une goutte d'eau dans l'océan ? Et il faut commencer par le faire, aussi, ça commence par là.

Oui, oui.

Tu vois, là, on en parle pas, ici, en projection 2050, mais qu'ont fait les autres pays ?

C'est... c'est ce que disent un certain... enfin certains économistes qui disent : en fait, les rejets néfastes pour l'environnement, aujourd'hui, heu... la France, c'est 8 %, je crois, de... la France, l'Europe, c'est 8 % de tous les rejets mondiaux, donc du coup, en fait, c'est pas nous qui devons faire l'effort, c'est les autres.

Oui, mais il faut continuer à les faire.

Malgré tout, si nous on fait pas d'effort...

Oui, je suis parfaitement d'accord. Mais on a un système économique écœurant, quand on voit que les États-Unis vont produire en Afrique ou comme la Russie fait, juste pour échapper à des contraintes carbone.

Oui, comme la France produit en... oui.

Mais comme la France l'a eu fait ou...

Bah le fait encore pas mal, enfin je veux dire, y'a pas mal de choses qui sont produites en Asie ou heu... ou en Moyen-Orient, heu...

Ou pour le... la maîtrise des routes maritimes, ce que fait la Chine, aller nous... nous créer des îles pour se donner des... enfin c'est des trucs aberrants, quoi.

Non, mais la fabrication... la fabrication des véhicules électriques, par exemple, heu... c'est pas du tout... enfin la... le... la Chine se fait taper sur les doigts en disant : mais en fait, vous polluez comme personne sur la fabrication des véhicules. En fait, c'est des véhicules qui vont pas forcément être en Chine, qui vont être en Europe, en fait.

Oui, je suis d'accord.

Parce que nous, on pollue moins, mais en fait, c'est parce qu'on fou... on fabrique pas dans... sur le territoire.

Oui.

Donc en fait, c'est facile de dire : on va utiliser des produits propres, écologiques, machin, on n'en fabrique pas chez nous, donc en fait, c'est... enfin tu vois, dans les critères de performance, on peut être aussi sur heu... sur une relocalisation de l'économie, finalement. Et ce qui amènera bah plein de choses niveau social, mais... mais ce qui permettra aussi de mesurer ce... enfin sur quels heu... quels leviers on peut activer pour justement être socialement et environnementalement responsable, quoi. Cette relocalisation permettra ça.

Mais je suis d'accord. Mais la voiture, c'est vraiment l'exemple même de ce qu'il faut pas faire.

Ah oui, oui.

*On arrive à la fin de l'atelier, mais pas nécessairement de nos échanges.*

Et même nos États font ce qu'il faut pas faire.

Oui, c'est sûr.

On va trop vite. On n'est pas adaptés, en face.

C'est certain.

Et on va créer des déséquilibres, hein, y'a plus que les gens qui... il faudra avoir de l'argent, pour avoir une voiture.

Ah mais c'est certain.

Et très rapidement, quand je dis « demain », c'est vraiment demain.

Ah mais c'est déjà aujourd'hui.

C'est déjà aujourd'hui, oui.

Enfin à Lyon, heu... nous, on a une vieille voiture et moi, je me dis, mais si je la... d'abord, est-ce que j'ai les moyens de... d'en changer ? Pour une voiture qui est... qui serait une voiture électrique, dans lequel je puisse rentrer dans Lyon ? Parce qu'en fait, sinon, je peux plus... à partir du 1er janvier de cette année, ça va laisser l'année prochaine où je vais plus pouvoir rentrer dans Lyon. Je me dis, me dus, il va falloir que j'achète une voiture électrique, j'ai pas de garage, j'habite à un endroit où les... les places de parking sont en tension en bas de chez moi. En fait, c'est... comment... comment je branche mon véhicule ? Enfin du coup, je vais acheter un véhicule que je vais pas pouvoir utiliser, qui va me coûter beaucoup plus cher que... et avec un bilan qui est... qui est très très discutable sur la pollution qu'il engendre.

Ah mais ça...

Je veux dire, sur la fabrication, sur heu...

*On va prendre en photo l'affiche et les cartes en même temps, comme ça on sait qu'elles sont associées.*

Tu veux que j'arrête ça ?

*Oui, merci.*

*Oui, on peut l'arrêter.*