| Date : 24/12/2023  Nom du fichier : « H1 »  Commanditaire : Alexis Catanzaro  Durée : 56 minutes (H1) + 34 minutes (H2)  Remarques particulières : en italique les modératrices du groupe global. Plusieurs time codes |
| --- |

***Début de la retranscription :***

C'est bon.

Eh bah honneur à la plus jeune.

Heu... du coup, Carla, carré vert et numéro 1.

*Clap, atelier 1, légitimité.*

Heu... du coup, je commence là à expliquer mes... ?

Je pense qu'on va faire le descriptif chacun son tour de ce qu'on avait marqué.

OK, pff je savais pas trop quoi mettre, hein, je vous avoue, heu...

Mais du coup, on n'a pas dit que... qui on était, non. Si ?

Est-ce qu'on a besoin de se présenter ou juste de dire « carré... » ?

*Non, non, vous pouvez vous présenter si vous l'avez pas fait, entre vous, faites-le, hein. Et après, vous direz...*

Entre nous, on l'a fait, mais simplement, pour identifier qui on est.

*En fait, c'est... non, mais c'est pas grave, c'est-à-dire que même si vous dites « Christophe », voilà, nous, on l'enlèvera, mais heu... en fait, pour les personnes qui vont coder, qui seront pas les personnes qui sont ici, c'est un principe en recherche, heu... qu'ils puissent vous identifier, en fait, à la voix, on sait bien que c'est... voilà, c'est juste ça. Vous pouvez quand même vous appeler par vos prénoms, mais qu'on ait au moins une fois dans l'enregistrement que cette voix-là, c'est bien ça. Voilà.*

Et on passe le bonjour à la personne qui nous écoute pour faire des études. [rires]

Et bon courage.

Peut-être, présentez-vous, comme ça, on... pour l'enregistrement, les carrés et tout, au moins c'est fait.

Allez, ça marche, donc Gauthier, « carré vert 2 ».

Et Isabelle, « carré vert numéro 3 ».

Du coup, je commence, « carré 1 Carla vert ». Heu... qu'est-ce qu'une bonne boîte en 2023 ? Heu... pff moi j'ai mis que fallait que ce soit une boîte utile, dans le sens : pourquoi créer une boîte si heu... elle ne le serait pas ? Dans le même sens, j'ai... j'ai mis que ce serait une boîte qui apporte de l'innovation et de la créativité. Ça... ça suit un peu le même chemin. Heu... qu'elle n'ait pas un gros impact environnemental, c'est un petit plus, quand même. Heu... j'ai mis le mot « accessible », mais je sais plus pourquoi, mais dans le sens où que ce soit une boîte accessible à tous. Enfin en fait, je savais pas sur quel angle me baser pour mettre ces critères, si c'était sur l'angle heu... plutôt des consommateurs ou alors des salariés, enfin bref, je savais pas trop.

C'est fait un peu exprès pour justement que tu dises ce que tu penses, donc y'a pas de mauvaise réponse.

Oui, je pense. Mais du coup, accessible dans le sens où, voilà, que ce soit une boîte accessible pour tout le monde. Et qu'y'ait un respect de... de l'éthique. Voilà.

Tu veux continuer avec le point deux et le point trois ?

Peut-être qu'on fait tous... ?

Tu veux qu'on passe d'abord ?

Oui, ce serait peut-être mieux, je pense.

OK.

Oui, ce sera plus simple pour... vas-y.

Heu... alors du coup, moi, j'ai mis... la première des choses, c'est le... le respect des salariés et l'appréciation humaine des gens, heu... les... les vraies relations malgré les relations hiérarchiques, qui soient des relations agréables entre personnes et des relations respectueuses. Heu... parce qu'on n'est pas à l'armée et que c'est avant tout le bien-être des personnes qui permettra à tous de s'épanouir dans... dans l'entreprise. En point numéro deux, j'ai mis « une ambiance propice à la confiance et à l'autonomie ». Pouvoir déléguer et responsabiliser les salariés, pour qu'ils puissent prendre à corps les sujets sur lesquels ils sont en train de travailler, qu'ils ne dépendent pas d'une autre personne dont ils attendent une validation pour pouvoir faire leur travail. J'ai mis en troisième point « on rigole au travail », parce que c'est important pour moi de travailler dans une bonne ambiance et de pouvoir déconner avec tout le monde, que ce soit patron, salariés, etc. Ça, c'est des choses qui, moi, me font venir le matin avec le sourire et c'est ça le plus important. Un point très important pour moi qui est qu'on bosse bien, qu'on fasse les choses bien, que le travail soit bien fait, de qualité. L'exigence du travail bien fait ne rentre pas en contre-indication avec le fait que l'ambiance soit bonne, que les gens soient respectés, etc., au contraire. Et en dernier point, une bonne boîte est une boîte qui investit pour l'avenir, qui sait innover, qui sait réfléchir sur l'évolution de ses produits, l'évolution de ses services, et qui continue à... à avancer pour s'adapter, pour répondre aux besoins des clients. C'est très chef d'entreprise, hein, comme vision. [rires] Je savais que j'allais être énormément biaisé sur ce que j'allais dire.

Non, mais en soi, c'est... c'est vrai que en tant que future psy du travail, j'ai même pas mis le bien-être au travail, avoir une bonne ambiance et tout, donc je trouve... enfin c'est super bien que... en tant justement que dirigeant, enfin oui, chef d'entreprise, je sais pas, heu... vous pensez à ça et justement, y'en a qui... qui mettraient peut-être la performance, le chiffre. Donc c'est... y'a différentes visions.

Oui, ça, ça vient après, à partir du moment où on fait bien le travail, quoi. C'est peut-être le plus important. C'est le plus important pour moi.

Alors, à mon tour. Je me souviens plus, on donne notre couleur ? On dit rien. Notre numéro ? Donc moi, je suis vert, carré... carré vert 3. Alors moi, bah forcément, je suis influencée par rapport à mon métier, donc j'ai mis : une entreprise, une bonne boîte en 2023, c'est une boîte qui est engagée et qui prend en compte ses impacts sociaux et environnementaux, qui est participative, donc qui implique ses collaborateurs, donc qui provoque des échanges avec eux et qui partage la vision de l'entrepris et qui heu... invite ses collaborateurs à co-construire la vision de l'entreprise, de manière à pouvoir heu... bah en fait, heu... les motiver, leur donner envie, les impliquer, les engager. Coopérative, donc c'est le même esprit, hein, participative, coopérative. Mais coopérative, là, je l'ai plus réfléchi en... qui intègre toutes ses parties prenantes. Y'a les parties prenantes internes qui sont les collaborateurs, les salariés, ça, c'est des termes de RSE, hein, mais les parties prenantes externes à l'entreprise, c'est tout ce qui va graviter dans l'écosystème de l'entreprise. Et aujourd'hui, bah en fait, on peut pas travailler en silos, donc c'est... je raisonne dans mon entreprise et l'important, c'est de pouvoir travailler avec tout ce qui gravite autour de moi et sur lequel j'ai un impact. Quand je choisis un fournisseur, j'ai un impact. Je lui ai défini un cahier des charges, je suis exigeant. Et là, l'objectif, c'est de les intégrer, de co-construire ensemble et de prendre en compte les attentes respectives. Et du coup, c'est beaucoup plus coopératif, en fait. Après, j'ai mis « responsable », heu... donc favorisant la qualité de vie et les conditions de travail positives et favorables pour l'épanouissement des collaborateurs. Et après, j'ai mis « transparente », dans l'idée de... c'est : j'ai dit ce que je fais et je fais ce que je dis, et je suis transparente, c'est-à-dire que tout le monde peut avoir accès à... à ce que je fais et donc y'a une forme aussi d'éthique derrière ça, c'est heu... je cache pas ce que je fais. Je suis heu... voilà, on peut voir concrètement heu... sur mes sites Internet, sur mes supports de communication, quels sont mes engagements et ce que je fais. Voilà.

C'est vrai que c'est intéressant, tu vois, par exemple, en tant que petite boîte, l'intégration des fournisseurs, je l'ai pas, parce que... parce qu'on propose du service et... et heu... on est en direct avec le client. Et du coup, heu... c'est vrai que je réfléchis pas à ça, mais c'est vrai que pour toutes les grosses boîtes, heu... c'est super important d'arriver à mailler les autres maillons de la chaîne aussi avec heu...

C'est le principe de la RSE, c'est la coopération, prendre en compte ses parties prenantes et leurs attentes, en fait. Et quand on parle des fournisseurs, mais c'est tout le monde, c'est mes clients, mes collaborateurs, heu... c'est mon territoire, comment j'ai un impact sur mon territoire, en quoi j'oeuvre pour mon territoire. Donc y'a beaucoup beaucoup d'autres aspects, toutes les parties prenantes, y'a l'État, y'a heu... les associations, heu... il peut y avoir des associations dans le monde du drone, des syndicats, eh bien c'est prendre en compte et de travailler ensemble pour voir comment on peut diminuer nos impacts, en fait.

Super intéressant. On continue avec la partie deux ?

Oui. Mais vraiment, ce que j'ai fait, c'est pas...

Mais c'est pas grave.

C'est pas ouf.

Au contraire, ça peut avoir un autre regard, parce que...

Mais moi, je trouve que c'est très bien d'avoir des regards heu... d'étudiants, de chefs d'entreprise, heu...

Oui, mais...

Et regards pour lesquels, je pense, on n'avait pas du tout les mêmes à ton âge aussi, du coup, ça fait bizarre de se...

Heu... du coup, qu'est-ce qu'une boîte légitime ? En fait, j'ai un peu répété ce que j'ai dit dans le... là, qu'est-ce qu'une bonne boîte ? Enfin pour moi, une boîte légitime, c'est une boîte qui... qui a sa place et donc qui apporte de la nouveauté. Enfin pourquoi créer une boîte alors que... enfin si, y'a le principe de concurrence, mais je sais pas, pour moi, en 2050, si... si y'a des nouvelles entreprises, c'est parce qu'elles apportent du plus. Heu... du... c'est une boîte qui apporte du bien-être, heu... je sais pas pourquoi j'ai mis ça. Et heu... une boîte légitime, pour moi, c'est une boîte qui est structurée, bien organisée, qui a un bon fonctionnement, et heu... ça rejoint un peu le bien-être, prendre soin des collaborateurs, etc., voilà.

Ça se rejoint, en fait. Si t'es mal organisé, forcément, y'aura moins de bien-être.

Bah oui, c'est sûr. Donc voilà.

Super. J'enchaîne ? Allez. Alors boîte légitime, heu... j'ai mis : le premier point, que c'est une boîte reconnue pour bien travailler, qui fournit des prestations et des produits reconnus comme étant de qualité. Ça, c'est un point qui est assez important au quotidien pour moi, le fait de... aussi sur l'engagement 00:09:54 c'est-à-dire qu'on s'engage sur ce qu'on fait et on le fait bien, même si ça prend plus de temps. Souvent, c'est ça aussi qui permet de faire évoluer la boîte, c'est-à-dire quand on est sur une question piège ou sur un point problématique, bah c'est ce qui permet de... d'avancer et de faire progresser tout le monde. En deuxième point sur la légitimité, j'ai mis qu'une heu... une boîte qui affiche un taux de satisfaction client mesurable objectivement et positif.

*Il vous reste cinq petites minutes, attention.*

Ça permet de renforcer la légitimité de la boîte logiquement. Le « mesurable objectivement » est important, parce qu'aujourd'hui, quand on voit heu... des avis clients sur un site Internet, on sait qu'une fois sur deux, c'est des faux. Ce qui est appréciable dans mon cas de figure, pour ma boîte, par exemple, dans un centre de formation, c'est que on a des contrôles qualité qui nous obligent à justifier les chiffres de satisfaction client qu'on met sur notre site Internet. Donc du coup, on sait que c'est... tout le monde respecte ce principe-là dans les centres de formation, qu'y'a une certaine heu... légitimité derrière ce chiffre. Heu... en troisième point pour la légitimité, j'ai mis : des salariés compétents et autonomes, n'ayant pas peur de prendre des responsabilités, grâce à la confiance qui leur est accordée. La légitimité d'une boîte, c'est aussi la légitimité des acteurs qui font partie de la boîte et le fait que les personnes se sentent responsables, compétentes et légitimes au sein de la boîte, ça rejaillit sur toute la boîte, parce que le monde est la vitrine de... de l'entreprise. Heu... une boîte légitime est une boîte ayant un prix juste, ni discount ni exagération de tarif au niveau du service qui est proposé. On se retrouve dans un marché où on est souvent face à des gens qui cassent les prix ou des gens qui exagèrent sur les prix. On essaie de se placer à un prix juste pour nos clients. Heu... c'est pas toujours évident, parce que forcément, y'a une partie du marché qui est capturée, on a toujours envie de les capturer aussi, il faut savoir se situer par rapport à son marché et... et être droit dans ses bottes par rapport à ça. Une boîte légitime, c'est une boîte qui continue de s'adapter et innover sur le marché, à la fois pour la boîte et pour ses clients. Ça rejoint un petit peu le point que j'ai dit tout à l'heure.

OK. Je crois qu'on a à peine cinq minutes, donc à mon avis, faudrait qu'on... on accélère un petit peu.

*Il vous reste à peu près deux minutes.*

Ah oui.

Après, je pense que tout... ce qui était important, c'est d'en... heu... de définir ce qu'on entend par « légitime ». C'est, pour moi, en quoi elle... elle existe et en quoi c'est justifié qu'elle existe sur son marché et qu'elle perdure, qu'elle... en quoi elle est légitime et en quoi heu... je lui fais confiance, en quoi j'ai envie de travailler avec elle ? Enfin je pense que heu... y'aurait presque besoin de définir qu'est-ce qu'on entend par une entreprise, une boîte légitime. Du coup, moi, j'ai... je l'ai définie comme une entreprise qui est transparente, elle est légitime parce qu'elle est transparente, parce qu'elle heu... elle dit ce qu'elle fait. Elle a une éthique, donc elle a des valeurs qu'elle respecte. Heu... elle est impliquée et elle met en place une feuille de route qui prend en compte ses impacts, donc encore une fois sociaux, environnementaux, au-delà de l'économie. Heu... qui prend en compte les besoins et les attentes heu... je reprends ce que j'ai dit tout à l'heure, de toutes ses parties prenantes, c'est-à-dire en... à la fois en interne, bah qu'est-ce que demandent les salariés, quelles sont leurs attentes, quels sont leurs besoins et qu'est-ce que manifestent aussi les syndicats, les CSE, voilà, qu'est-ce que... en quoi j'apporte une réponse qui soit satisfaisante ? Heu... et puis aussi bah par rapport à... à tout ce qui est extérieur à moi, donc les fournisseurs, je l'ai dit tout à l'heure, hein, mais les associations, le territoire, heu... les fournisseurs, je sais plus si je l'ai dit, mais voilà, pour moi, elle est légitime parce que on reconnaît que heu... ce qu'elle fait, ça a un impact positif et qu'on comprend pourquoi elle existe et en quoi elle œuvre positivement quelque chose. Voilà.

OK, super.

Heu... du coup, on enchaîne avec les critères de performance. Heu... pour moi, ce serait une boîte bien organisée, avec une bonne composition de l'équipe, qu'y'a un bon équilibre au sein de... de la boîte. Qu'elle fasse quand même un minimum de chiffre d'affaires, parce que sans chiffre d'affaires, heu... je pense qu'une boîte ne peut pas trop résister. Heu... qu'elle ait un... un bon respect de l'environnement. Heu... pour moi, il faudrait que les produits qu'elle... en fait, ça dépend de quelle boîte on parle, mais si c'est des produits qu'elle vend, que les produits soient fabriqués en France ou dans des pays limitrophes, mais pas heu... enfin que ça vienne pas trop de loin. Et heu... qu'elle apporte un bon équilibre de vie personnelle et de vie privée entre les... les collaborateurs et heu... voilà, qu'y'ait vraiment une... un esprit de bien-être au travail, une bonne conciliation vie pro/vie perso, voilà.

Pour le point numéro trois, j'ai mis en premier critère de performance la rentabilité, parce que comme tu le disais, si y'a pas la rentabilité, eh bah derrière on peut rien faire, on peut pas payer les gens, on peut pas faire des projets.

*Alors maintenant, il va falloir... il va falloir arriver vers la fin de votre échange. Voire cinq petites minutes de rab. Vraiment cinq petites minutes de rab pour terminer.*

Donc la rentabilité, voilà, pour financer des projets, payer les gens, tout simplement, que chacun puisse faire son travail correctement et pas être surchargé. La satisfaction client, critère de performance important, parce que heu... j'avais mis juste après bouche-à-oreille positif, et que ça permet de ramener des clients. C'est cette satisfaction client qui va permettre de ramener à long terme du chiffre d'affaires et il faudra toujours privilégier un peu plus de travail pour une satisfaction client qui permettra une heu... une performance à long terme que sur du court-termisme. Et enfin, en critère de performance, un faible turn-over, qui est synonyme de bien-être au travail. C'est le metric qui permet de mesurer qu'effectivement, le.... les gens se sentent bien au sein de la société.

Moi, en critère de performance, j'ai mis une gouvernance participative, c'est-à-dire que ce soit pas décidé et les personnes exécutent, mais dans la performance de l'entreprise, heu... on... on trouve une gouvernance qui, en fait, bah va intégrer l'ensemble des colla... enfin d'intégrer et demander un avis dans les prises de décisions de l'entreprise, donc un avis des collaborateurs. Moi, je suis très branchée RSE, donc heu... mes... mes trucs vont être sur des critères autour du dialogue et de la coopération, ce que je vous ai dit avec les parties prenantes, qui mesure et évalue ses impacts et qui met en place des indicateurs et qui cherche à les améliorer. Qui affiche sa raison d'être, donc c'est pourquoi j'existe, mes valeurs et ma stratégie, c'est-à-dire qu'en fait, tout le monde peut comprendre la stratégie et heu... et voir comment il peut s'inscrire là-dedans. Heu... alors là, c'est... c'est l'évaluation de RSE, mais c'est avoir... bah être capable... en capacité de... d'avoir des éléments factuels sur ce qu'on appelle les critères ESG, donc c'est environnemental, sociétal et de gouvernance, et qui a mis en place une stratégie RSE, mais qui est pas travaillée de manière isolée, mais qui est bien intégrée dans la stratégie de l'entreprise. Parce que la stratégie de l'entreprise, c'est la vision souvent business et on veut atteindre ça, voilà, mais dedans, y'a aussi heu... bah y'a toute la partie RSE. Donc pour moi, c'est ça qui va permettre de dire, une part... moi, l'entreprise, si j'avais heu... si j'avais besoin de l'évaluer, alors pour moi, par rapport à tout ce que vous avez dit, ça fait déjà partie des éléments, mais pour évaluer de manière très simple, bah en fait, c'est prendre en compte ces aspects économiques, mais du coup, de rentabilité, tout ça. Social, eh bien c'est le bien-être des collaborateurs, qu'est-ce que je mets en place pour heu... pour les former, pour être dans l'inclusion aussi des personnes handicapées ou étrangères, enfin c'est tous ces aspects. Et environnemental, c'est : qu'est-ce que je fais pour réduire mon empreinte carbone, pour être moins polluant, comment je traite mes déchets, comment je... j'oeuvre pour lutter contre l'é... l'érosion de la biodiversité, c'est tous ces éléments. Mais après, on va dire, y'a des critères globaux qui sont ces critères, ce qu'on appelle ESG.

OK.

OK.

Voilà.

Ça va être dur de mixer l'évaluation collective de tous ces critères en même temps pour arriver à... à un résultat final, surtout dans les grands groupes.

Bah dans les grands groupes, ils sont contraints, parce que maintenant, à partir du 1er janvier, au-delà de 250 collaborateurs, t'auras une obligation d'un reporting de durabilité. Et aujourd'hui, les entreprises qui ont plus de 500 collaborateurs, elles font heu... elles font un reporting de durabilité avec plein de critères qu'elles évaluent et qui sont spécifiques aussi à l'entreprise, à son secteur d'activités, voilà, sur lesquels elles sont attendues et qu'elles ont travaillés avec leurs parties prenantes. La réglementation va contraindre. Aujourd'hui, c'est plus une démarche volontaire, mais la réglementation est en train de contraindre.

Et les entreprises sont plutôt heu... volontaires sur le sujet ? Parce que je serais à la place... je serais dans un groupe de 250 personnes et vraiment, à la place de la tête dirigeante, ça m'embêterait d'avoir ces nouvelles contraintes, j'essaierais de bâcler le travail pour que ça me prenne le moins de temps possible, est-ce qu'y'a des... des choses qui permettent de vérifier que justement, c'est pas du bullshit ?

Ah bah oui, oui.

Que les gens sont réellement investis là-dedans ?

Oui, oui. Heu... après, si tu veux devenir une entreprise à mission, hein, qui est inscrit dans tes statuts juridiques, là tu indiques les engagements et tu es contrôlé par un... un organisme tiers indépendant. Pour répondre à ta question, bah y'a des personnes... quand t'as un dirigeant d'entreprise qui est convaincu lui-même parce que il est engagé et qu'il a envie de faire évoluer les choses, eh bien il va porter ça, il va incarner ça auprès de ses collaborateurs. Après, t'as des entreprises qui le font soit par contrainte réglementaire, soit par la pression des collaborateurs qui ne restent pas, parce qu'ils considèrent qu'y'a pas de qualité de vie ou qu'y'a pas de sens dans ce qu'ils font. La pression aussi des clients, qui vont boycotter bah des marques ou des entreprises, parce que c'est pour eux pas satisfaisant. Et puis aujourd'hui, bah t'as les appels d'offres, où à un moment donné, t'as une entreprise qui est engagée et qui va... et qui annonce qu'elle veut s'engager et qui va exiger de la part de ses clients qu'ils aient un... un minimum d'engagement, un scoring en termes de RSE. Moi j'accompagne des ent...

Ce scoring, il est étudié par des entreprises externes ?

Oui, ça, par exemple, moi j'ai des entreprises qui me consultent en disant « bah voilà, maintenant, moi j'ai un gros client qui pèse très lourd chez moi et qui heu... me demande d'avoir un score EcoVadis, qui est un... qui est en fait un outil qui permet d'évaluer là où on en est en termes de RSE et qui leur demande d'avoir un certain niveau EcoVadis, sinon ils répondent... ils pourront pas à répondre à l'appel d'offres. C'est un critère d'éligibilité.

Super. Je savais pas que ça existait, ces scores. Et heu... et les commandes publiques, ça...

Maintenant, c'est obligatoire. Les marchés publics, y'a des critères environnementaux qui sont... et RSE qui sont... tout le temps, c'est contraint.

*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 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 vous en rappeler, et puis l'exploiter en fait dans votre réflexion. Et en fait, on va poser heu... 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 ? Bah écoutez, je vous propose qu'on... qu'on se lance. Vous avez tous, en fait, du... du matériel sur la... sur la table.*

*On fait 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 deux, matin.*

Ça a été dit, déjà.

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

Là, pendant une demi-heure, on fait que légitimité, c'est ça ?

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

*Les cartes, c'est « au cas où », c'est vraiment pour vous aider au bout de 15 minutes si vraiment vous...*

OK.

Tu peux passer le petit tas ?

Je crois que c'est si vraiment on a besoin.

Oui, oui, non, mais j'ai compris, oui. D'accord. Carla, est-ce que tu peux rapprocher le document, s'il te plaît ? La vue baisse. [rires]

Vous avez pas bien écouté tout à l'heure. Non, je rigole.

Ça doit être ça. T'as tout retenu, toi ?

Non.

Ça m'inquiète, vraiment, là, je me fais... je me fais du tort.

Non, non, pas du tout. C'est dur, quand même, de... comme question. Enfin surtout, moi je connais pas trop encore le monde de l'entreprise, donc heu... c'est plus dur de me projeter.

Oui, mais c'est pas grave.

Je pense quand même que le... le côté environnement, il sera beaucoup plus présent, enfin l'impact environnemental de l'entreprise sera un sujet beaucoup plus prédominant qu'aujourd'hui, même si ça doit déjà l'être.

00:25:01

Non, c'est vraiment en dernier recours.

OK. J'ai une vision qui se dégage de ça, qui est très pessimiste de mon côté.

C'est-à-dire ?

C'est-à-dire que toutes les boîtes vont... la plupart des boîtes, même, je pense, vont y aller à reculons, comme on le voit sur tous les changements réglementaires qui sont posés, sur lesquels y'a des contraintes qui imposent des coûts supplémentaires. Et que en fait, le... la seule manière que heu... la règle du jeu soit respectée par tous, ce sera avant tout par heu... l'obligation réglementaire. Alors heureusement, dans les obligations réglementaires, parfois, y'a des choses qui sont trop lourdes, mais je pense que si y'a pas une règle du jeu qui est la même pour tout le monde, les entreprises n'auront pas cette volonté, que ce soit des dirigeants ou même en interne, de pouvoir pousser le sujet plus que ça, étant donné que bah une entreprise qui pousse plus le sujet, c'est une entreprise qui dépense plus, c'est une entreprise qui est moins rentable que d'autres, potentiellement, une entreprise qui s'affaiblit. Et du coup heu... si y'a pas de règle du jeu commune, c'est heu... pénaliser les boîtes qui font l'effort, plutôt que heu... plutôt que de corriger justement les boîtes qui veulent être plus vertueuses. Et donc du coup, ça passe par des critères, c'est pour ça que je trouve ça super intéressant, par des critères de RSE, quel que soit le sujet, dans sa globalité, mesurables, quantifiables, auditables, pour que heu... tout le monde fasse l'effort.

Est-ce que tu crois pas... ? Parce que tu dis, tu... je reprends ce que j'ai compris, hein, tu dis que t'es plutôt pessimiste en pensant que les entreprises n'iront pas, mais en même temps, est-ce que tu crois pas que c'est... la pérennité de l'entreprise est en jeu, si elles y vont pas, si elle prend pas en compte ça ? Parce que si elle prend... elles prennent pas en compte ça, les collaborateurs, ils resteront pas. Si ils prennent pas en compte les... le coût des matières premières, le coût du transport, ils vont pas avoir une stratégie adaptée à l'évolution de leur environnement, du marché, donc si... ils travaillent pas à une stratégie qui prend en compte ce qui se passe, à un moment donné, on peut pas avancer quand on prend pas en compte ce qui se passe autour de nous.

Oui, alors le problème de ça, c'est que heu... chaque entreprise est vraiment spécialisée dans un domaine en particulier. Tu vois, là, par exemple, on parle de ressources, on parle de transport, etc., heu... je prends par exemple Casino, Casino sous-traite le transport, Casino sous-traite l'apport en matières premières, heu... et la plupart de ces entreprises, en fait, vont viser le court-termisme. Et heu... ce sera pas possible pour elles d'anticiper une raréfaction par exemple des matières premières si elles ont pas la maîtrise de... de toute la chaîne. C'est compliqué de... d'imposer quelque chose heu... à une chaîne quand heu... la chaîne elle-même peut avoir des clients plus avantageux que d'autres et dire « bah non, en fait, tout le monde fait comme ça, donc heu... y'a pas de raison qu'on mette plus d'efforts pour pouvoir avoir une vision long terme ». Heu... donc oui, c'est le même problème que... pour moi, le changement climatique, hein, c'est que changement climatique et ses grands enjeux sur des enjeux long terme, mais que l'être humain comme... et encore plus, je dirais, une entreprise individuelle est incapable de voir long terme. On voit toujours court terme en se disant « bon bah si ça change, je m'adapterai ». Et donc si y'a pas une imposition réglementaire, heu... les entreprises n'auront pas une démarche de voir long terme et subiront le marché au fur et à mesure où ça va arriver.

Et moi, de ce que j'ai compris, c'est que du coup, beaucoup d'entreprises n'y... mettront en fait la... la clé sous la porte, entre guillemets, enfin y'aura tellement de... enfin moi, c'est ce que j'ai un peu compris de... de son discours, enfin que y'aura tellement de contraintes qu'elles n'auront plus la force de vouloir continuer, en fait.

Non, non, c'est pas ce qu'il faut retenir, c'est que heu... la contrainte serait supportable si tout le monde l'a en même temps.

Oui.

Et pour que tout le monde l'ait en même temps, dans un marché heu... concurrentiel, il faut qu'y'ait une règle. Et donc du coup, c'est pour ça que pour moi, heu... la progression des entreprises vers le respect de l'environnement ne se fera que par une imposition de l'extérieur. On le voit bien aujourd'hui, par exemple, avec le marché 00:29:23 immobilier, ce pour quoi ça avance, c'est juste parce qu'y'a une contrainte. Sinon, les gens sont court-termistes, visent la rentabilité sur des heu... logements qui sont mal isolés. C'est pas le consommateur qui va faire la différence non plus, parce qu'il a pas les moyens d'imposer aux propriétaires de venir isoler son logement.

Mais pour donner cet exemple, en fait, si du coup les propriétaires ne font pas les... ne respectent pas les normes et ne font pas de travaux, bah le logement, il sera détruit, donc ça... ça peut revenir...

Parce qu'il y a une contrainte.

Oui.

C'est la contrainte qui est le maître du jeu, en fait. Et c'est le réglementaire et c'est l'État qui finalement va dicter quelle est la conduite pour les entreprises à tenir, pour que tout le monde aille dans la même direction.

Je suis d'accord avec ça, mais... qu'il... qu'il faut une contrainte pour faire avancer les choses, mais du coup, avec cette contrainte, beaucoup de choses peuvent s'effondrer.

Les choses vont se modifier, heu... elles seront plus violentes si y'a pas de contrainte. Si y'a pas de contrainte, les entreprises qui vont essayer d'avoir cette démarche de... d'avancer heu... vont se casser la gueule, parce qu'elles vont avoir plus de coûts que les autres, donc moins... moins de rentabilité, etc., heu... et donc là, effectivement, y'aura des entreprises qui vont éventuellement se casser la figure si heu... elles s'imposent des coûts que les autres n'ont pas. Mais si tout le monde marche avec la même règle du jeu, pour moi, y'a plus de chance que ça tienne le choc et qu'on avance dans la même direction. C'est pour ça que pour moi, mais c'est une vision très personnelle des choses, heu... un combat de l'environnement, c'est avant tout un combat politique et un combat de l'État. Et les privés suivront.

Comment ?

Et les privés suivront, que ce soit les privés à titre particulier ou à titre heu... des sociétés. Mais c'est ma vision personnelle, je peux pas dire que c'est la vérité.

OK.

Bah moi, ma perception des choses, elle est... elle est autre, c'est... dans le sens où... en fait, moi, je suis pas dans le côté « subir », c'est-à-dire que tu dis : bon, on attend que la réglementation, et puis si... ça doit venir d'une personne, alors que pour moi, on est tous responsables et on est tous acteurs de la... de notre société, dans notre société et que heu... pour moi, en fait, il faut faire bouger les lignes, faire changer les paradigmes et mettre en mouvement les gens. Et heu... et se dire que par exemple, je peux aussi me différencier sur mon marché et être avant-gardiste, en commençant à me préoccuper de... de ça, heu... en mettant en place des actions et c'est ça qui va me différencier. Et la jeune heu... les jeunes générations qui arrivent, ils vont être de plus en plus sensibles à ces sujets-là et ils vont choisir leur entreprise aussi par rapport à des entreprises qui se seront davantage engagées, qui vont être contributeurs d'un monde plus positif, avec plus d'impact positif. Heu... et qu'en fait, heu... je trouve que c'est... d'attendre que l'État mette ça, en fait, on... on est dans le... moi, je supporte pas de subir, donc heu... du coup, ça me fait réagir, heu... en me disant que bah si je veux pas subir, qu'est-ce que je fais ? Donc heu... je suis ac... je suis actrice et je mets en mouvement des choses et j'embarque les entreprises pour que voilà, ils puissent heu...

*On est à un tiers du temps.*

D'accord. Merci. Ils puissent heu... bah se mettre en mouvement, leur expliquer les bonnes raisons, qu'est-ce que ça va leur apporter. Aujourd'hui, y'a une étude France Stratégie qui montre que les entreprises qui se sont engagées dans la RSE de manière volontaire, elles ont une... une performance de +13 %, parce qu'elles ont embarqué leurs collaborateurs et aujourd'hui, pour moi, quand je dis changement de paradigme, c'est qu'on a habitué la société à plutôt tendance à travailler de manière individualiste, en tant que personne, mais aussi en entreprise, bah travailler dans son truc et « j'impose à mon fournisseur ». Et qu'à un moment donné, si on travaille beaucoup plus dans la collaboration, la coopération et qu'on prend en compte tous ensemble les enjeux qu'y'a demain, tout ce qu'on a sur cette feuille-là, et qu'est-ce qu'on met comme plan d'action ensemble, qui nous convienne à tous ? Eh bah on est dans un esprit qui est très différent de ce qu'on vit actuellement, et pour moi, c'est beaucoup plus moteur et ça implique davantage les personnes. Et dans une entreprise, moi par rapport à mon âge, j'ai 55 ans, moi je suis rentrée dans... dans le monde de l'entreprise où à un moment donné, on était quand même assez exécutant, c'est-à-dire on nous dit... on nous donne une mission, on la fait, et puis on part pas tant qu'on l'a pas fait. Les jeunes générations, ils ont envie, besoin de trouver du sens, besoin heu... d'être heu... impliqués, d'apporter leur contribution. Et aujourd'hui, je pense que ce mouvement aussi qui arrive dans le monde des entreprises va obliger, en fait, quelque part, les entreprises à bouger, parce que sinon, ils vont pas avoir de collaborateurs, ou les collaborateurs resteront pas, parce qu'ils sont pas motivés, parce qu'ils comprennent pas ce qu'ils foutent là et qu'à un moment donné, en fait, on a besoin de bouger. La société, pour moi, est en train de bouger, donc du fait des nouvelles générations, du fait de ce qu'on... tout ce qui est écrit sur ce document, la raréfaction des matières premières, moi en tant qu'entreprise, qu'est-ce que je fais, comment je vais m'adapter ? Je vais pas attendre... là, j'attends que subisse... heu... la réglementation qui va me donner ça, mais comment je fais ? Quel est mon plan d'action ? Il faut bien que je construise une feuille de route, heu... une stratégie à 3, 5, 5 ans. Et je sais que par exemple, je dis n'importe quoi, mais toi qui travailles sur des drones, bah y'a des matériaux précieux dedans, des matières rares, eh bah dans cinq ans, est-ce que j'aurai encore des drones ? Est-ce que.... comment je pourrai heu... m'approvisionner, remplacer des... certains heu... certaines matières ? Donc tout ça, ça doit s'anticiper. Et une stratégie, c'est... c'est de la vision, on peut pas la subir. Un dirigeant d'entreprise, il construit sa stratégie avec tout ce qui se passe autour de lui, ses... ses marchés, ses concurrents. À un moment donné, on bouge aussi parce qu'on a un concurrent, donc on s'adapte en permanence. Et... et jouent leur... leur rôle et la ré... l'élément essentiel de 00:34:46 d'entreprise, c'est de s'adapter en permanence à son environnement. Et l'environnement, il bouge à tous les niveaux, c'est les fournisseurs, mais c'est... on est tous dépendants heu... du climat, on est dépendants de la biodiversité, on est dépendants des matières premières, des mé... des métaux heu... précieux et rares, donc on... on doit construire ça. Et aujourd'hui, y'a une accélération, pour moi, de la société, notre... de tout ce qui se passe autour de nous, et on doit s'adapter, si... sinon, pour moi, c'est un problème de pérennité, en fait. Bah voilà, je partage ma... ma vision.

Ah oui, non, mais...

Ma vision des choses.

Sur le constat de « il faut faire bouger les choses, il faut que ce soit pérenne, il faut que machin », je suis... je suis le premier à... à être d'accord avec ça. Mais je suis beaucoup plus pessimiste sur les combats individuels par rapport aux combats collectifs. Moi, de ce que je vois au quotidien, c'est plutôt l'individualisme qui règne, même si y'a des grandes sociétés heu... qui commencent à mettre le pas... ça reste des minorités par rapport à tout le reste du marché qui dit rien, silencieusement, en se disant « bon, tant qu'on m'a pas tapé sur les doigts, ça passe ». Et la plupart des entreprises, c'est ça, en fait. C'est un, la rentabilité, jusqu'à ce que y'ait quelque chose qui m'oblige à faire autrement. Je suis vraiment d'accord sur le constat, hein, c'est pour ça d'ailleurs que je suis là aujourd'hui. Moi, j'aimerais aussi avoir une entreprise plus durable, mais ce qui coûte le moins cher pour mes drones, c'est Amazon. Et heu... je connais pas de fournisseurs qui me permettent d'être plus durable dans mon achat de produits, en fait.

Et après, enfin pour moi, l'objectif, c'est pas de tout heu... tout rayer, tout casser et dire « il faut tout arrêter ça ». Heu... c'est... c'est une démarche de progrès, en fait. Donc on... on fait des petits pas. C'est la... enfin c'est la... la technique des petits pas, c'est-à-dire bah je fais bouger une ligne sur tel aspect, sur l'autre je peux rien faire pour l'instant, mais peut-être que l'économique, pour l'instant, je peux pas m'approvisionner autrement et qu'est-ce que je peux faire, peut-être m'engager dans quelque chose au niveau de mon territoire pour heu... bah par exemple être acteur sur la biodiversité, je peux heu... inciter des partenaires de mon environnement pour agir ensemble sur quelque chose. En fait, c'est une politique pour moi des petits pas et d'avoir après la... la fierté de se dire « bah j'ai fait bouger les lignes, j'ai fait bouger la ligne heu... oui, pas grand-chose, mais l'année prochaine, bah je pousserai encore un petit peu plus ». Hier, j'intervenais, enfin j'ai... j'ai participé à un événement justement sur l'inclusion et la diversité et une... une DRH disait que elle avait beaucoup de difficultés à faire rentrer des personnes handicapées heu... et donc elle a fait rentrer une personne qui est sourde et en fait, heu... bah ils se sont aperçu qu'elle était beaucoup plus... entre guillemets « productive », hein, c'est pas le... mais en tout cas, elle était toujours à l'heure, toujours hyper impliquée, heu... voilà et puis qu'ils ont amé... aménagé un petit peu son poste et que du coup, eh bah c'était tellement positif que maintenant, heu... tous les collaborateurs ont fait des choses aussi pour accueillir cette personne, et que maintenant, l'année prochaine, ils vont prendre deux autres personnes handicapées. Donc on voit qu'on peut faire bouger les lignes. Et heu... et que voilà, là on est dans l'inclusion, mais je trouve que...

*Si vous avez besoin d'un coup de pouce, en fait, vous pouvez utiliser ces cartes-là, il faudra juste mettre de côté celles que vous utilisez.*

D'accord.

Est-ce qu'il faut qu'on fasse aussi la deuxième question ?

*Non, que la première, oui.*

Non, que la première, OK. Est-ce qu'on regarde quand même ce qu'y'a ?

On les regarde ? Moi... moi, ça me tente bien, oui. Est-ce que pour vous, vous savez ce que c'est, « parties prenantes » ? Une partie... parce que les cartes s'appellent « parties prenantes ».

Ah, c'est les différents acteurs qui gravitent autour...

Ouh la, bah c'est... je sais pas où je la mets. Alors moi, ça m'aide pas particulièrement.

Bah je pense que ça rejoint ce que tu disais sur les différents acteurs heu... ça se limite pas qu'à l'entreprise, mais aux autres... aux autres personnes qui sont autour.

Oui, c'est ça, c'est... c'est ce qu'on disait, c'est l'écosystème, tout ce qui gravite autour de... de l'entreprise.

On en regarde une autre ?

Oui, on joue.

Bah c'est la même. Bah en fait, c'est les mêmes. Ah non, si, y'en a d'autres.

[rires]

Bah c'est la même, mais avec une écriture cette fois. « Résidents et groupes de la région où l'entreprise est implantée qui peuvent être touchés par ses activités et ses décisions ». On va regarder comme ça.

Donc là, dans une des parties prenantes, y'a la communauté locale, ce que je disais tout à l'heure, le territoire.

Est-ce qu'on écrirait pas un petit peu dessus ? Parce que je vois les gens un petit peu écrire, mais pas nous.

Bah on peut mettre...

Parce qu'y'a une restitution tout à l'heure ou pas ?

Je crois, oui. Il me semble.

D'accord.

Après, moi, cet après-midi, je serai pas là, donc heu... je sais pas.

D'accord, OK.

Je crois que c'est que ce matin, les travaux en groupe, d'après ce que j'ai compris, sur le déroulé.

OK.

Il me semble, hein.

Est-ce qu'on écrit rapidement ou pas ?

Vas-y, vas-y.

On peut peut-être heu...

Tu veux me passer le petit tas de cartes, s'il te plaît ? Merci.

Donc heu... une boîte légitime, on avait dit... parce qu'en fait, est-ce qu'on avait bien répondu à la question ?

On est partis sur l'environnement, le respect de l'environnement, mais on n'est pas partis sur la légitimité de la boîte telle qu'on la verrait en 2050.

Non, mais c'est bien d'avoir un débat. Je pense que c'est ça aussi qui va les intéresser, au-delà de...

Il faut que ça fasse parler, pour qu'ils aient de la matière. [rires]

On est obligés de passer par là pour heu...

Du coup, qu'est-ce qui ferait qu'une boîte est légitime en 2050 ? Bah qu'elle respect tous ces heu... tous ces contraintes environnementales, enfin pas « ces contraintes », mais les... les réglementations.

Oui, pour moi, c'est déjà une très bonne base, parce que y'a moyen que en 2050 et quelques, y'ait beaucoup plus de « name and shame », je ne sais pas si vous connaissez le terme ? C'est-à-dire heu... que ça fasse beaucoup plus scandale qu'une boîte respecte pas l'environnement, beaucoup plus de monde sera sensibilisé, heu... que de pas respecter ces obligations de base. Y'a une anecdote qui me vient à l'esprit à chaque fois, c'est mon père, il disait heu... par exemple, dans ma génération, je sais pas si t'as déjà fait une vidange de voiture ou fait faire une vidange de voiture, tu récupères l'huile qui est dégueulasse, heu... est-ce que cette huile... t'en fais quoi, de cette huile ?

Des frites. [rires]

Bah de la jeter, mais où ? C'est la question.

Ah, mais tu te poserais la question de savoir où la jeter, de savoir s'il faut la recycler, s'il faut l'apporter quelque part, etc. Mon père, c'était... il me disait, dans les années 1990, tout le monde prenait cette huile et c'était le tout à l'égout, en fait, personne se posait la question.

Oui, je pense qu'y'en a encore beaucoup qui font ça, mais bon...

Ça, maintenant, c'est heu... une amende, c'est contrôle de police, c'est heu...

Ah oui.

Oui, c'est hyper grave, en fait. Alors qu'avant, tout le monde faisait ça, en fait. Tout le monde mettait au tout à l'égout.

Oui, oui.

Après, cette heu... prise de conscience de justement c'est... c'est considéré comme un scandale quelque chose qui était normal avant, ça va devenir d'autant plus important dans les prochaines années, du coup. La... la connaissance environnementale 00:42:06 sensibilisation. Peut-être que du coup, une boîte légitime, ça pourrait être heu... une boîte qui est en... comment dire ? Pas « en lien », mais en... pas « en corrélation », heu... quand on est sur la même longueur d'onde ?

Aligné ?

Aligné, merci.

C'est une boîte qui est alignée sur heu... la sensibilisation de l'époque à l'environnement.

Qui est actrice, aussi ? Moteur ? C'est-à-dire qui va entraîner ses parties prenantes à... bah aller dans cette trajectoire-là heu... et prendre en compte leur impact de manière commune.

Comment est-ce qu'on pourrait heu... ?

Carla, comment tu l'as écrit ?

J'ai mis « boîte alignée sur la sensibilité de l'époque ».

Oui, moi je trouve ça très bien. Pour toi, une boîte qui serait légitime, ce serait une boîte qui montre qu'elle est en action, en mouvement par rapport à ses engagements ?

Oui, et puis qui fédère. Oui, qui fédère et qui entraîne heu... qui impulse, en fait. C'est-à-dire que elle entraîne bah l'ensemble de... de tout ce qui gravite autour d'elle, autour d'une vision et qu'elle partage et... et qu'elle travaille en... comme on dit, en co-construction, en intelligence collective. C'est des gros sujets dont on parle maintenant et c'est pour sortir du quo...

Une boîte qui est moteur sur ses valeurs ?

Oui, oui, moteur sur ses valeurs, et puis qui les partage, en fait, pour donner envie aux autres, qui partage sa vision, en fait, et heu... et invite heu... bah tout ceux qui gravitent autour d'elle à...

*Il vous reste à peu près dix minutes.*

D'accord, merci. À construire ensemble cette heu... stratégie.

Tu l'as noté ?

J'ai mis « partage et construit... basé sur de la co-construction ».

Oui. Sur une vision commune. Une stratégie commune, une vision commune.

Ça va pas, si ?

C'est... c'est...

C'est un peu flou, pour moi.

C'est vrai ?

De manière concrète, je... enfin je me vois le dire à l'oral, là et heu...

Tu te vois pas ?

Je... je pense que les gens comprendront pas l'exemple plus ou moins précis qu'on voudrait heu...

Dis-le... enfin comment tu le perçois, toi, avec tes mots ?

Heu... je pense que, comme j'ai dit tout à l'heure, que c'est heu... une boîte qui est moteur sur ses engagements et ses valeurs.

Oui, très bien.

Qui ne fait pas que les afficher.

C'est très bien résumé.

Donc « boîte moteur sur » ?

« Ses engagements et ses valeurs », c'est ça que tu as dit ?

Alors moi je suis pas convaincu, je résume juste ce que t'as dit.

Ah non, non, mais il faut heu... bah après, on peut dire qu'on a un désaccord, c'est très bien, au contraire. L'idée, c'est... l'objectif, c'est pas de trouver un alignement sur heu... notre perception des choses, mais c'est de débattre de nos avis autour de la situation.

Je suis beaucoup plus à... c'est pas « pessimiste », le mot, mais heu...

Dubitatif ?

Heu... je pense que les gens sont... on peut être plein de bonne volonté, mais on est... la plupart des gens sont beaucoup plus heu... court-termistes et c'est bien d'avoir des... un moteur, des valeurs dans la boîte, etc., mais le nombre réel des personnes qui vont suivre ces valeurs, si c'est juste sur la bonne volonté des personnes, va être heu... très faible par rapport à ce qui serait nécessaire.

Mais qu'est-ce qu'on risque à essayer ?

Je dis pas, je dis pas que c'est pas quelque chose à essayer, mais heu... quel est le facteur motivant pour les gens ? En fait, c'est ça qui me...

Trouver du sens.

Est-ce que les gens vont vraiment suivre ? C'est comme ce qui se fait aujourd'hui, hein. « Hey, on va travailler sur l'environnement. \_OK, on fait quoi ? \_Je sais pas, mais il faut qu'on travaille sur l'environnement. \_OK, bah je propose ça : on va trier nos déchets.. \_OK », et puis en fait, tu te rends compte que tu as beau mettre des poubelles, la poubelle jaune, la poubelle noire, en fait y'a personne qui respecte. Heu... la volonté, la...

Ça, c'est quelque chose que tu as mis en place chez toi, par exemple ?

Complètement. J'ai un espace de coworking, quatre personnes âgées dans des bureaux différents, je mets en place des poubelles jaunes, poubelle heu... normale, j'ai beau faire des rappels, y'a personne qui respecte. J'ai été moteur, j'ai été la personne qui a mis en place, j'ai fait de la sensibilisation. Après, j'ai des clients, il faut pas que je les saoule non plus, parce que sinon ils vont partir. Et on voit que c'est super 00:46:38 tu vois que même si t'as toute la bonne volonté du monde dans la mise en place de la chose, heu... il faut plus que ça. Alors est-ce que je dis « bon bah écoute, le prochain qui met un déchet dans la poubelle jaune, je le prends et je le mets sur son bureau » ? Je pense pas, mais heu... c'est fin, cette motivation intrinsèque à chacun. Et je pense que cette motivation intrinsèque et cette finesse justement de comment arriver à driver les gens, elle est aussi sensible dans les entreprises et que heu... il faut plus que de la bonne volonté. Et il faut trouver le moyen d'arriver à faire 00:47:16

Je pense que... ma perception des choses, c'est que... par rapport à une situation comme ça où y'a des choses qui ont été mises en place, après, c'est de savoir pourquoi ils le font pas. Qu'est-ce qui fait qu'ils le font pas ? Et qu'est-ce qui pourrait faire qu'ils le font ? Ce serait intéressant de savoir pourquoi ils le font pas.

Oui, carrément. Mais là, on joue...

Et qu'est-ce qui pourrait faire qu'ils... qu'est-ce qui ferait qu'ils le feraient ?

On joue à un autre sujet dont on a parlé tout à l'heure, c'est heu... c'est que j'ai pas l'énergie de faire ça. [rires] C'est le truc. J'ai tellement de choses à faire, quand on met un truc en place, que ça marche pas et que c'est un sujet secondaire, heu... il faut avoir le temps, il faut avoir l'énergie, il faut avoir... finalement de l'investissement pour ce projet-là et c'est ça, c'est là qu'est la limite, en fait. C'est heu... j'ai pas envie de saouler des gens, sinon ils partent. J'ai besoin d'investir du temps dedans, donc ça coûte. Heu... et c'est vrai qu'il faudrait, il faudrait le faire, heu... mais il faudrait soit que y'ait une conscience environnementale globale au niveau de la société, qui fasse que ce soit pas un choix, en fait, de ne pas le faire. C'est évident qu'il faut s'en occuper, qu'y'ait des contraintes environnementales, mais cet équilibre est fin à trouver. Et je... et j'ai des problématiques très concrètes à la con là-dessus sur lesquelles je me trouve pile-poil dans ces entre-deux qui heu... qui font que ça marche ou que ça marche pas. Enfin c'est juste un retour d'expérience. Bref, j'ai encore dévié, pardon. C'est un sujet qui me tient à cœur.

Non, mais c'est bien, parce que du coup, heu... on voit vraiment des choses concrètes heu... où tu butes, en fait, où tu... t'essaies de mettre en place et tu te dis « bah mince, en fait, j'y arrive pas et... et y'a de la volonté, y'a de l'énergie, du temps qui a été mis dedans, mais ça fonctionne pas. Et donc ça pose des questions sur : en 2050 , quand on sera vraiment face à des situations très critiques au niveau de l'environnement, comment on arrivera vraiment à faire bouger les choses, parce que même si là, en faisant le tri des poubelles, heu... le tri des poubelles, on le fait, que ce soit au bureau ou chez soi, ça fait très longtemps que y'a une distinction des poubelles, pourquoi les gens n'y arrivent toujours pas alors que c'est pas... c'est pas très compliqué de respecter heu... de respecter cette heu... cette règle, quoi ?

Alors pour être positif, je vais vous donner un autre exemple de ce que j'ai réussi à faire. Et après, j'arrête de parler.

Non, mais c'est très bien, c'est très bien. Ça pose pas de problème.

Pour moi, le plus gros impact que j'ai avec ma boîte, c'est que heu... mon formateur qui fait énormément de route, qui fait 30 000 kilomètres par an, heu... je l'ai sensibilisé au fait que bah c'était un véhicule électrique sur une durée de tel véhicule, ce sera plus heu... ce sera mieux pour l'environnement d'avoir un véhicule électrique par rapport à un moteur thermique, même si ça impose certaines contraintes, le fait d'installer une borne chez lui, etc., heu... mais ce qui a permis de vraiment faire ce choix, c'est la rentabilité. C'est-à-dire que pour moi, en tant que chef d'entreprise, ça coûte moins cher d'avoir un véhicule électrique par rapport à ce que ça coûte en termes de remboursement de frais kilométriques en essence, heu... ou de lui payer un véhicule de société en essence. Et finalement, il faut arriver à rendre des solutions plus rentables que des solutions plus polluantes. Et donc là, je suis désolé, on passe encore par la loi, par le bonus, par la taxation des énergies, par finalement : ce qui va déterminer qu'un choix est fait plus naturellement qu'un autre, c'est qu'il soit plus rentable, donc qu'il soit moins taxé, donc c'est une décision d'État qui permet de 00:50:54

Et ton collaborateur, qu'est-ce qu'il en pense de tout ça ?

Mon collaborateur est très axé nouvelles technologies, heu... 00:51:03 à titre personnel, je lui ai montré les avantages et les inconvénients, y'a à la fois le côté nouvelle technologie, le côté rentabilité aussi et le côté écologique, c'est un...

Donc lui, ça lui convient ?

Lui, ça lui convient, parce que je l'accompagne aussi dans ce choix, je fais les investissements pour sa borne, pour heu... pour son véhicule, je lui ai acheté un bon véhicule, pas un véhicule pourri qui ait besoin d'une recharge tous les cent kilomètres.

Donc il est satisfait ?

Il est satisfait. Et donc ça va dans le bon sens. Même si l'électricité était taxée comme le pétrole, j'aurais pas pu faire ce choix, alors que j'aurais eu la volonté de le faire. Donc ça dépend pas que de moi.

Mais en tout cas, ça a été un choix partagé, parce que tu... tu lui as demandé quand même son avis là-dessus et vous, vous êtes contents... enfin satisfaits en tout cas de ce choix.

Oui, y'a à la fois l'aspect collaboration et à la fois l'aspect...

Économique ?

Qui est régit par des heu... réglementations. Donc c'est un... c'est un mix, en fait. Mais revenons à la légitimité. [rires]

Parce qu'on se base quand même beaucoup beaucoup sur l'aspect environnemental, mais est-ce que y'aurait pas d'autres aspects ?

Oui, parce que c'est vrai qu'on est complètement différents des... des autres réponses qu'on a données.

Je pense qu'on a été vachement heu...

Influencés ?

Influencés par ce qu'ils nous ont proposé.

Bah pas... pas que, parce que par rapport au point que tu viens d'évoquer, y'avait le côté social. C'est-à-dire que t'as pris en compte ton collaborateur, y'avait avant tout une raison au départ économique et environnementale, aussi, parce que y'avait quand même aussi cet aspect d'être moins heu... polluant. Et en même temps, t'as pris en compte la vie de ton collaborateur et tu l'as partagé. Donc pour moi, c'est un aspect soci...

Ça aurait pas été possible s'il était contre, vu qu'il fallait installer une borne... une borne chez lui.

Donc tu l'as... t'as checké ce point avec lui avant.

Donc on pourrait rajouter une bonne heu... je sais pas, une bonne relation avec heu...

Une prise en compte, oui, une bonne heu... prise en compte des besoins des collaborateurs et heu... et intégrer leur avis, oui, dans les prises de décisions. C'est dans ta prise de décision que tu as pris en compte son avis. Ça fait partie de... pour moi, de la RSE et du volet social.

*Pensez bien à mettre de côté les cartes que vous avez véritablement utilisées parmi celles-là.*

Ça marche.

Prise en compte des besoins des collaborateurs et, on avait dit ?

Dans les pri... dans les prises de décisions.

Après, y'a autre chose pour moi en 2050 qui... dont on n'a pas parlé.

*À partir de maintenant, on va vous accorder une pause de cinq minutes si vous voulez aller prendre un café, un thé, on va continuer après sur la suite de l'atelier, mais si vous voulez prendre une pause, voilà, c'est... c'est maintenant, profitez de ces cinq minutes de respiration. D'accord ?*

OK. Je vais aller me chercher un truc.

*Voilà, on va laisser ça, sauf si vous voulez terminer de noter, si une personne... si... vous avez noté tout ce que vous vouliez ?*

Je pense qu'on s'est un petit peu...

On a un peu dévié.

C'était volontaire, vous expliquez... de pas avoir eu d'explications sur les parties prenantes ?

*Oui, oui, c'était volontaire. Mais du coup, vous avez utilisé tout ça ?*

Non.

*Ah oui, d'accord.*

On les a surtout étalées. Enfin moi, j'ai... personnellement, je les ai étalées, en tout cas.

*Et ça vous a aidés dans la réflexion ? Est-ce que du coup ça vous a aidés à rebondir ?*

Bah en fait, on est par... on a évoqué les parties prenantes de manière heu... large, et puis dans les exemples qu'on a pris, moi j'ai sorti la carte « employés » par rapport à ce que tu disais tout de suite, Gauthier.

Après, disons qu'on est très influencés par la partie environnementale, et du coup, je trouve qu'on est presque hors sujet sur : qu'est-ce qui rend une boîte légitime ? Parce qu'on part sur l'environnement, alors que en vrai, si je reprends les... les questions de base, enfin les... les réponses de base qu'on a fournies, heu... si je relis ça, je me dis : OK, si c'est ce qu'on souhaite, est-ce que c'est vraiment ce qui va la rendre légitime en 2050 ? Je pense pas. Je pense que y'aura quand même des problématiques anciennes qui reviendront dans la légitimité de ces boîtes telles qu'elles sont attendues en 2050, heu... mais que du coup, on est plus dans le souhait, dans heu... « ce serait pas mal que » et pas vraiment comment vont être légitimes les boîtes en 2050.

*Savoir si ça va être réaliste, si ça va se réaliser entre guillemets, ce souhait-là.*

Oui, et puis aussi heu... on est dans le... dans le fantasme et on en oublie quel va être aussi le regard que nous-mêmes, réel, on va avoir par rapport à la boîte en 2050. Parce que là, on imagine un futur heu... mais ça se trouve, on aura des besoins qui seront exactement les mêmes quand on fera appel à une société et qu'on attendra certaines choses.

*Oui, c'est un principe, on part du principe que potentiellement, on va...*

*Tu restes après ou pas ?*

Non, je pense pas.

*Tu rejoins Carole ?*

Oui.

*On part du principe qu'on va forcément changer, mais 00:55:34*

Exactement.

Je connais cette dame.

Vous la connaissez ?

Mais je sais plus qui c'est.

C'est Mathilde Montabonnel.

Mais oui, du CJD.

Bah oui.

Mais oui.

*Profitez bien de la pause qui vous est donnée. Ce que je vais faire, c'est que je vais couper.*

| Date : 07/12/2023  Nom du fichier : « H2 »  Commanditaire : Alexis Catanzaro  Durée : 34 minutes  Remarques particulières : Plusieurs time codes. En italique la modératrice de la totalité des groupes. En gras la modératrice du groupe « carré vert » |
| --- |

***Début de la retranscription :***

*Nous allons repartir sur la suite de l'atelier. Là, c'est bon, j'ai lancé l'enregistrement. Oui, c'est lancé. Donc on va relancer le... on va faire la suite de l'atelier. Donc l'atelier va concerner la deuxième partie du [Canvas] qu'on vous a distribué. Donc là, maintenant, on va se concentrer... on va parler 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 nous consulter, je vous dirai à la moitié du temps que vous pouvez commencer à les consulter, en fait. Donc si jamais au bout d'un quart d'heure, vous avez une panne d'idées, vous pouvez utiliser les cartes, je vous dirai à ce moment-là « on est à la moitié du temps », voilà. Ça va pour tout le monde ? Eh bien c'est parti, on va se donner une demi-heure aussi et je vais lancer donc là « matin atelier 3 performance 2050 ».*

**Alors pour toi, Carla, ce serait quoi, les critères de performance ? Comme ça, on échange entre nous.**

Heu... en 2050 ?

**Comment on pourrait... ? Oui, en 2050 ?**

Je pense, j'ai été trop influencée par tout ce qu'on s'est dit, mais... critères de performance ? Heu...

Ça enregistre ?

**Je crois qu'il me semble.**

Je pense que quelqu'un l'a mis en route, oui.

« Atelier collectif performance carré vert ».

Les critères de performance, heu...

« Équipe carré vert ».

Je pense que cet aspect va encore revenir et d'autant plus en 2050, où il y aura de vraies préoccupations écologiques, mais heu... vraiment qu'il y a un... un très bon équilibre de vie, une bonne entente au sein de l'entreprise, qu'il y a un bien-être, en fait, qu'on soit content d'aller au travail, parce que sans cette base, pour moi, une personne ne peut pas être performante si elle se sent pas bien au travail, donc heu... donc voilà, pour moi, il y a... il y a cette base-là de bien-être au travail. Et ensuite, heu... avoir de... heu... avoir de bons outils de travail et heu... parce que du coup, on est partis sur le... ?

**On a lancé le...**

Ça marche, super.

Et moi, ce que j'ai dit, c'est : la base, pour moi, c'est toujours d'avoir un bon équilibre de vie au sein du travail, se sentir bien, heu... parce que pour moi, sans ça, on peut pas être performant, on peut pas bien travailler si on se sent pas bien au travail. Et j'allais partir sur... oui, avoir de bons outils de travail, parce que sans... sans bons outils, on peut pas être très performant. Et heu... justement, moi du coup, en ce moment, je suis en stage heu... avec une psy du travail, on mène des entretiens dans des entreprises où heu... bah il se passe quelques dysfonctionnements et heu... et y'en a beaucoup qui... qui nous disent « on aimerait bien avoir de meilleurs outils », informatiques ou autres, hein, et donc voilà, pour moi, c'est quelque chose de très important. Heu... je sais pas.

**C'est ce que vous appelez la QVCT, chez vous, ou pas ? Vous en parlez, de ça, la qualité de vie ?**

Oui, on en parle. Heu...

**Qualité de vie et conditions... et les conditions de travail.**

OK.

Là, c'est plutôt une démarche en prévention de risques psycho-sociaux.

**D'accord, les RPS, OK.**

Oui. Heu... voilà. Enfin en fait, on a mené heu... des entretiens avec chaque salarié pour savoir, eux, comment ils se sentent dans l'entreprise, heu... et quels sont les dysfonctionnements pour eux. Et du coup, y'en a qui... qui ont dit ça. Y'en a d'autres qui ont dit « bah on a des super outils, donc c'est trop bien et ce qui me permet d'être hyper performant ».

[Rires] OK.

Donc heu... voilà. On peut...

**Et du coup, Carla, par rapport à ce que tu dis, ça s'inscrit dans le document unique, ce que tu parles ? Document unique qui évalue les risques de... professionnels.**

Oui, oui, oui.

**Tu en as un, toi, de document unique ?**

Oui, c'est la fiche obligatoire, oui.

**Non, mais je sais que c'est obligatoire, mais y'en a qui en ont pas.**

Oui, d'accord.

**C'est pour ça que je te... je te pose discrètement la question, pour pas te dire « est-ce que tu réponds bien aux obligations légales d'avoir un document unique ? ».**

[Rires]

Si jamais il s'agit d'un inspecteur au bout du fil, toutes les obligations sont respectées dans mon entreprise.

[rires]

Heu... la question était « si les... ? ».

**Non, mais je voulais savoir, voilà, quelque part, est-ce que... quand vous faites votre heu... votre questionnaire, vous vous basez sur heu... bah les bases du document unique, en fait ? Non ?**

Alors je crois pas qu'on le demande à l'entrepris, mais il faut qu'il y en ait un. Mais il me semble pas que... que dans notre processus, on demande ce document.

**OK, d'accord.**

Heu...

Du coup, si tu veux mettre le critère, c'est...

Ah...

Limite, en critère, on pourrait mettre « que les personnes aient les bons outils pour pouvoir faire efficacement leur travail », un truc comme ça ?

Oui.

Les personnes heu...

Sinon, je...

Que les personnes pensent avoir les... enfin qu'ils déclarent avoir les bons outils, que les personnes soient satisfaites des outils qu'ils ont à disposition pour travailler ?

**Oui, c'est ça.**

Être satisfait des outils de travail.

On peut même mettre peut-être des conditions de travail, mais de manière générale, heu... plus que pour les outils.

**Qualité de vie, enfin ça revient à la qualité de vie, parce que quand tu parlais de bien-être, équilibre vie pro et perso, c'est du bien-être aussi, ça. Je sais pas, formulez-le, parce que moi, je suis forcément influencée avec mon jargon de RSE.**

[Rires]

Non, non, oui, équilibre vie professionnelle-vie privée, c'est quelque chose à... on le voit bien. Je viens d'avoir un petit, pour trouver un médecin... tous, ils me disent « on n'a plus envie de bosser comme les anciens. On veut plus faire du 7h-20h », c'est pour ça qu'il y a plus de médecin. C'est pas qu'il y a moins de médecins, c'est qu'il y a moins de...

**7h-22h30, hein, même. Moi, mon médecin, il venait, des fois, c'était plus de 10 heures le soir.**

Ah ouais ? Oh putain. Quelle vie.

Mais d'ailleurs, en tant que, du coup... je représente un peu la nouvelle génération, chaque fois, les personnes me regardent en... quand ils parlent de la nouvelle génération, ils me regardent en mode « on parle de toi, là ». Et parfois, c'est un peu heu...

**Presque accusateur, un peu, non ?**

Bah ouais, la nouvelle génération, elle veut pas faire une minute de plus au travail, heu... « bah je veux avoir de bonnes conditions de travail, c'est tout, quoi ». Enfin c'est pas une question de...

Ouais.

**Et profiter de la vie, aussi.**

Bah peut-être de ça, mais c'est surtout que je vais pas dédier ma vie à mon travail. Enfin moi, je vois beaucoup mes parents qui ont beaucoup donné, je pense que du coup, c'est votre génération, mais qui ont beaucoup donné pour leur travail, qui ont laissé des plumes.

**Ma génération, parce que tu es beaucoup plus jeune que moi.**

Ah mais je fais partie des parents, maintenant. [rires]

Et heu... et pour moi, c'est quelque chose, pfff... mon travail, c'est... je veux m'épanouir, mais je veux avoir aussi mon temps de vie perso et que ça empiète pas dessus, quoi. Donc heu... et je pense qu'aussi, y'a un changement de mentalité là-dessus et...

**Tout à fait.**

Alors c'est marrant, parce que j'ai vraiment appris ça de la manière forte, heu... vu que j'ai une entreprise relativement jeune, quand même, j'ai eu mes premiers collaborateurs et j'ai appris aussi à grandir avec les retours que j'avais de mes collaborateurs 00:07:48 les conditions qu'il y avait par rapport à mes collaborateurs. Et heu... j'ai eu une personne qui heu... qui est très passif dans la manière de s'organiser, qui du coup me laissait, avec le recul, je trouve, aller trop loin sur tout ce qui était horaires de travail. C'est-à-dire que j'exigeais, vu que c'était un de mes premiers employés, qu'il se donne autant que moi, alors que c'est ma boîte, ça a rien à voir. Et heu... et ça se ressentait. Et il faisait du 00:08:12 [présentisme] à la fin. J'ai eu une nouvelle collaboratrice très performante, qui m'a dit « ah non, non, 17h, moi je suis plus là ». [Rires] Et au final, ça a eu une super influence sur l'autre salarié.

OK.

Parce que là où je commence à dire « putain, tu fais chier, tu viens vraiment à la bourre le matin et tout ça », bah il s'est mis à se caler sur elle, en fait. Et du coup, respect des horaires...

Oui, il a été plus per... ?

Heu... elle, elle était très performante, mais c'est-à-dire qu'elle était super performante quand elle était au boulot, elle touchait pas à son téléphone perso quand elle était au boulot, et quand elle était au boulot, elle était au boulot. Par contre, à 17h, elle partait, quoi. Et... et ça, ça m'a vraiment aidé à me caler, en fait, parce que maintenant, je fais beaucoup plus attention au respect des employés, des horaires des employés et heu... et on est là-dessus, en fait, c'est heu... tu peux t'épanouir, tu peux bien bosser, y'a un moment où ça s'arrête.

Mais c'est ça. Et justement, y'a un peu cette ancienne culture de : plus tu restes au travail, plus tu travailles, plus t'es... t'es productif, alors qu'il y en a, ils restent au travail jusqu'à 19h heu... ils font le travail qu'une personne peut faire jusqu'à 17h. Et heu...

Oui, et puis c'est du temps de repos aussi, pour se ressourcer, quoi.

Oui, c'est ça. Et puis je pense que pfff... après, c'est... c'est propre à chacun. Il y en a, ils vont être plus productifs heu... je sais pas, moi, le... heu... comment dire ? Il y en a, ils vont être plus performants sur le... la durée, et d'autres sur un... un temps un petit peu plus heu... concis. Donc je pense, c'est propre à chacun. Mais heu... il faut que les mentalités changent.

Et ce qui est marrant, c'est que de l'autre côté, j'ai un cadre qui heu... lui, heu... quand y'a des semaines de boulot de formation, c'est intense, donc il bosse énormément. Par contre, sur ses semaines où il est en off au bureau, mais il est en télétravail, il est de chez lui, je lui laisse une totale liberté, en fait. Je sais qu'il va bosser, je sais que s'il a besoin de prendre une journée pour faire un truc perso, il le fera, ça sera pas pris comme un jour de congé, mais c'est lui qui gère son temps. Limite, c'est lui qui me réclame pas les congés et c'est lui qui se gère, qui s'auto-gère, etc. Et je pense que, pour rejoindre ce que tu disais, c'est heu... peut-être avoir une adaptation ou volonté individuelle, la manière d'organiser son temps de travail plus importante à l'avenir, qu'on n'est plus dans : y'a une règle, tout le monde fait la même chose, tout le monde suit de la même façon. Mais plus : en fonction du rythme de chacun, arriver à s'adapter à... à la manière dont on souhaite travailler, la manière la plus épanouissante possible.

Oui.

Et peut-être plus l'adaptabilité, pour répondre à... aux questions. 00:10:27

On met ça, du coup ?

L'adaptabilité du... du rythme de travail de chacun.

**La semaine de quatre jours, c'est quelque chose auquel heu... ?**

On peut pas, nous. On peut pas.

**Parce que t'as combien de collaborateurs dans ton entreprise ?**

Parce que la preuve, là, j'ai du monde qui est en congé, je vais reprendre mon téléphone, c'est moi qui ai le standard, quoi, les gens, ils attendent qu'il y ait quelqu'un au bout du fil. [Rires] On est... on est quatre personnes. Je me permets une petite digression dont on n'a pas du tout parlé.

**Vas-y.**

Je parlais tout à l'heure avec Alexis par rapport à 2050, que... je sais pas si vous avez vu le film *Her*.

**Le film... ?**

*Her*? H.E.R.

**Non.**

Ça me dit quelque chose, mais je suis pas sûre.

C'est sur heu... justement l'avènement d'une nouvelle forme d'intelligence artificielle, plus heu... qui ressemble plus à un être humain, qui est un assistant personnel beaucoup plus évolué qu'un assistant personnel de base informatique, plus dans l'émotif, beaucoup plus dans l'analyse des métadonnées pour arriver à 00:11:20 à tel point que l'acteur finit par tomber amoureux de son intelligence artificielle et je vous dévoile pas la suite du film, parce qu'il est... il est vraiment super. Pour moi, ça, ça va arriver dans 3, 5 ans max, si ce n'est d'ici un an. Heu... donc H.E.R., le film, avec Joaquin Phoenix, des décors heu... très beaux, enfin très bien. Heu...

**Il est sorti récemment ?**

Y'a huit ans, quelque chose comme ça.

**D'accord, OK.**

Très visionnaire pour l'époque. C'est que heu... pour moi, l'intelligence artificielle, c'est pas un fantasme, c'est que vraiment, en 2050, enfin là, c'est nous qui fantasmons, quoi, sur : le boulot va être le même que... que celui d'aujourd'hui. Et le travail, là où il va rester, va être sur des postes qui vont nécessiter une créativité, une adaptabilité humaine qui sera au-delà de ce que peut proposer l'informatique. Et que du coup, tout ce qui sera répétitif, processé, heu... y'a des réponses qui doivent être plus ou moins les mêmes dans ce qu'on va formuler en termes de services, de besoins, de production, etc., bah tout ça, ça va passer sur la machine. Et qu'en fait, ce qui va rester en termes d'emploi, c'est là où on aura de la créativité humaine, là où on aura de la complexité qui nécessite de l'humanité pour comprendre un sujet, sur heu... l'innovation de la nouveauté et on a 50 % des emplois qui vont être automatisables par des intelligences artificielles. Donc du coup, les gens ne vont plus être dans ces emplois normés, ennuyeux, qui de toute façon seront automatisés par heu... par les PC. Et qu'est-ce qui va rester ? Ce sont les postes où y'a besoin de cette confiance et besoin de cette compétence, besoin d'avoir les bons outils.

Donc on peut rajouter le critère de la confiance ?

Le critère de la confiance, heu... pfff.

Parce que du coup, de tout ce que tu dis, qu'est-ce qu'on peut en ressortir, pour en mettre un critère ?

Bah qu'en fait, si on repart du point de vue de l'entreprise, heu... le critère de performance, ce sera d'avoir des salariés qui savent faire autre chose que ce que peut faire l'IA.

Oui, se démarquer de...

**Quelque part, c'est... y'a de l'innovation, derrière. Est-ce que c'est pas une capacité d'innovation et d'adaptation ?**

Ça peut être de l'innovation, mais ça peut être de l'empathie, aussi.

L'empathie ? Pourquoi ?

Parce que l'IA va répondre de manière empathique par rapport à ce qu'on lui a appris, par rapport à ses données, etc.

Oui, OK.

Et là où y'aura des postes humains, ce sera là justement où y'aura besoin de cette empathie humaine et pas uniquement des réponses qui sont heu... logiques, informatiques.

**Tu penses à quoi ? Si... est-ce que tu peux prendre un exemple de ce secteur d'activités auquel tu peux... tu raccroches ça ?**

Heu... bah déjà, par exemple, tu vois, tout l'accueil téléphonique. Je sais que même si c'est des questions complexes, individuelles, finalement, je réponds toujours un peu la même chose. Ça, ce sera automatisé. C'est même plus moi qui vais répondre, dans dix ans. Ce sera un standard téléphonique qui orientera les gens.

En tant que chef d'entreprise ?

Non, en tant que standardiste. [rires]

OK.

Même sur des questions de formation, d'orientation, de choix personnels, je me répète souvent, en fait. Si je me répète, ce sera automatisé. C'est sûr.

**En même temps, je... je suis rentre-dedans, hein, mais moi, ça me fait pas rêver.**

Ça fait pas rêver du tout, mais ça va devenir la norme.

**Parce que moi, je... moi, j'aime l'humain, j'aime la relation humaine, j'aime le lien social. Et de me dire que c'est une machine qui me répond, je n'en veux pas.**

Peut-être que tu ne t'en rendras pas compte, que c'est une machine. [rires]

**Bah moi, ça, ça me fait pas rêver.**

Ça fait pas rêver du tout, mais heu... c'est... je pense que justement, là on aura des critères de performance, c'est... c'est à un moment donné, lorsqu'il va y avoir un humain au téléphone, quand il faudra prendre le relais, c'est de faire part d'une intelligence, que ce soit dans l'empathie, que ce soit dans l'innovation ou que ce soit dans la réflexion autour d'une problématique, qui ne soit pas automatisable par un système informatique. Donc ça va être des emplois qui iront au-delà de ce que va pouvoir proposer l'intelligence artificielle. Et je parle de manière vraiment très concrète. Quand tu vois la façon dont ChatGPT fonctionne, que ça peut te faire des réponses personnalisées en fonction du contexte, en fonction de... du profil qu'il connaît, etc., et que tout ça va être interconnecté, et que c'est que le début, bah dans dix ans, heu... tu as déjà une démo de Google qui a été faite où c'est une IA qui a réservé un créneau pour un salon de coiffure, le salon de coiffure ne s'est pas rendu compte que c'était une IA assistant personnel qui a passé le coup de fil à la place de la personne. Donc ce sera : être encore plus humain, aller au-delà de ce qu'on propose aujourd'hui de manière automatique, bête, méchante, de répétition. Donc ce sera de... d'avoir des employés créatifs et heu... qui soient capables de répondre autrement que ce à quoi pourra répondre un... un système d'intelligence artificielle. Et ce sera un critère de performance, parce que celles qui sont que automatisées, elles auront ce genre de réflexion, 00:16:37 ça m'intéresse pas. J'ai pas envie d'avoir à faire à un PC, je veux qu'il y ait quelqu'un qui me comprenne derrière. Bah avoir quelqu'un qui heu... est pas un répondeur téléphonique et qui vraiment arrive à te comprendre, heu... bah ce sera ça, le critère de performance d'entreprise, parce que c'est cette entreprise qui 00:16:55 voilà, je sais pas si c'est résumable en un critère de performance, mais... heu...

Non, mais c'est vrai que ça peut poser question, cette arrivée de heu... de l'IA. Enfin c'est vrai qu'on se dit, en un an, je crois qu'il y a eu le... enfin en très peu de temps, y'a eu ChatGPT, et c'est vrai que ça fait des choses heu... un peu incroyables. Et on se dit « mais dans dix ans, où est-ce qu'on va en être ? », quoi.

**Mais toi, t'en penses quoi, Carla ?**

De ?

**De ça ? Le constat que... enfin ce que tu viens de nous expliquer, ça te fait réagir comment ?**

J'en... je pense que... en tant qu'humains, il faut qu'on... qu'on se serve de cet outil qui est heu... mine de rien très performante et qu'on fasse quand même une distinction entre ce qu'elle peut nous aider à heu... à reli... comment dire ? Ah je trouve pas le mot, mais heu... des tâches répétitives, que cet outil pourrait nous... en fait, ça pourrait nous faire gagner du temps et ça, je pense que c'est très utile, mais il faut distinguer... je sais pas comment... ah, c'est confus dans ma tête. Mais heu...

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

Heu... l'utiliser, mais de façon bienveillante et réfléchie et ne pas perdre le contrôle sur cette utilisation qu'on a. Je sais pas si je suis claire.

Peut-être qu'on pourrait mettre en critère de performance pour une société, c'est d'arriver à être transparent sur le niveau d'utilisation d'intelligence artificielle.

Oui. Et ne pas justement se laisser heu...

Emporter dedans, oui. Et d'être trop dans la bulle par rapport à son utilisation, oui, clairement.

Oui. Parce que forcément, voilà, pour reprendre ce que tu dis, les tâches répétitives ou alors heu... des réponses de mails qui sont similaires heu... pour, je sais pas, moi, un standardiste, c'est vrai que ça pourrait être utile de heu... que ce soit l'intelligence artificielle qui répond, mais il faut pas perdre ce côté humain, quand même, je pense. Et heu... voilà, je sais pas trop.

Mais du coup, ça soulève un point super intéressant, heu... c'est... un critère de performance d'entreprise, ça pourrait être vraiment cette transparence par rapport à heu... l'utilisation de l'IA. C'est-à-dire quand est-ce que heu... pour moi, c'est une sorte de... une forme d'éthique, en fait. C'est heu... c'est par exemple... parce que demain, on sera... par exemple, je reprends l'exemple du standardiste. Demain, au téléphone, on sera incapable de savoir si c'est une vraie personne ou pas au téléphone. L'IA sera capable de dire « je suis capable d'analyser les rendez-vous, savoir combien de temps ça va te prendre en fonction de ce que tu me demandes et le caler dans un agenda, mmmh attendez, OK, je regarde ». On sera incapable de déceler ça. Bah l'éthique de l'entreprise, c'est de dire heu... quand est-ce que je... je dis à la personne que c'est une IA, quand est-ce que je dis à la personne que c'est un humain, quand est-ce que je vais faire la bascule entre les deux et comment est-ce que je suis transparent par rapport à ça, par rapport à mon consommateur, par rapport à ça, parce que sinon, ça pourrait être considéré comme une trahison, quoi, d'un point de vue consommateur.

Oui. Après, je pense qu'on se projette beaucoup, mais on sait pas vraiment où ça en sera, enfin on sait pas comment aura évolué cette heu... cette IA, donc heu... oui. Oui, on peut mettre ça, mais on... enfin...

C'est déjà le cas. Par exemple, heu... sur la presse en ligne. Il y a une boîte qui a supprimé heu... qui a viré tous ses journalistes et qui a décidé de faire des articles qu'avec l'IA.

Ah oui ?

Bah l'éthique, en fait, ce serait par exemple de dire quand est-ce qu'un article est fait par l'IA et quand est-ce qu'il est fait par vraiment un être humain, quoi. Donc on est déjà sur cette problématique-là, tu vois ?

Oui. Donc on peut mettre « transparence avec l'utilisation de l'IA ».

**Transparence, oui.**

Oui. « Transparence et éthique », oui.

**Est-ce qu'après, je peux vous donner les cartes ?**

Bien sûr.

**Enfin vous donner les titres, hein, je vous donne les titres. Donc il y a « coûts opérationnels ».**

Je vais juste me permettre de rajouter le point qu'on a évoqué juste avant, avant que j'oublie.

**Oui, vas-y.**

Heu... c'est heu... savoir mettre l'humain au centre par rapport à l'utilisation de l'intelligence artificielle au sein de l'entreprise. Je pense que ça peut être un critère de performance.

OK, donc mettre l'humain...

Ça, je considère plus ça comme un deuxième critère, parce que la transparence, c'est vis-à-vis du consommateur, et par rapport à... c'est plus par rapport aux employés, en fait. C'est heu... c'est savoir mettre l'humain... entre parenthèses, on peut mettre « à la fois innovation et empathie », pour moi, ça va être l'empathie heu... le seul truc qu'il reste aux êtres humains par rapport à l'IA, petit à petit, heu... au... au centre de l'entreprise. Parce que demain, vous allez voir, vous allez avoir des discounters qui ne vont utiliser que l'IA et vous allez avoir des boîtes un peu plus premium qui ont de l'IA + de l'humain. C'est ça qui va faire la performance de ces boîtes-là, en fait.

OK. Est-ce que vous avez autre chose à rajouter ? Parce qu'on a beaucoup parlé, mais...

**Non, non, ça me va, mais je pense que comme il nous reste peu de temps, qu'on utilise un peu les cartes, on les a pas trop utilisées tout à l'heure.**

Oui.

**Il y a « coûts opérationnels », donc là, on est sur les cartes « critères de performance », c'est le sujet qu'on traite. « Croissance des revenus », donc en fait, l'objectif, c'est de nous faire réagir par rapport à ces thématiques, pour moi. « Efficacité opérationnelle », « innovation », « parts de marché », « rentabilité », « risques et conformité », « satisfaction client » et « trésorerie ».**

Je pense que justement, il faut mettre un point de vigilance sur heu... la productivité, la performance, qu'elles heu... certes, qu'elles soient là, parce que comme on l'a dit tout à l'heure, il faut qu'il y ait de la rentabilité, du chiffre d'affaires. Mais ne pas oublier que derrière cette performance, encore une fois, y'a des humains et que heu... on peut très vite oublier que heu... en fait, ça rejoint tout ce qu'on dit, que... enfin ne pas oublier que derrière tout ça, y'a des humains qui travaillent et que heu... pourquoi je dis ça ? Et en fait, mon idée, c'était : ne pas penser qu'aux chiffres. Penser voilà au bien-être, machin, tout ce qu'on a dit tout à l'heure.

OK, heu... donc ça rejoint un petit peu l'équilibre vie privée-vie travail, ça rejoint un peu...

Oui, mais j'ai dit ça parce que j'ai vu le mot « rentabilité », heu... c'est quoi ? « Satisfaction », « trésorerie ».

**« Satisfaction client », « trésorerie ».**

Je vous spoile un petit peu le film *Her*, heu... dans le film *Her*, en fait, le... le gars, son métier, c'est heu... il écrit des lettres d'amour, en fait.

Des lettres d'amants ?

D'amour.

Ah, d'amour.

Parce qu'en fait, c'est des clients qui demandent spécifiquement à ce que ce soit des êtres humains qui écrivent des lettres d'amour et pas un truc qui est généré par l'IA, pour que ce soit personnalisé et qu'il y ait cette forme d'humanité au travers de cette lettre.

OK.

00:23:57

Mais en fait, je disais ça dans le sens où on est déjà dans une époque de heu... il faut que la personne soit la plus productive possible, etc., et j'ai peur que plus le temps passe, plus ça s'accélère et je mettais en fait un point de vigilance sur heu... OK, il faut être performant, mais il faut pas oublier que bah on reste humain et on a tous une sensibilité, machin.

Donc ce serait heu... prendre les aspirations des employés au cœur de... au cœur des préoccupations ?

Oui, mais ça rejoint du coup heu... oui, on peut mettre ça. Heu... « prendre... », on a dit quoi ?

« Les aspirations des employés au cœur de... des préoccupations des entreprises ».

« Prendre les... », des salariés ?

Oui.

**Oui, des collaborateurs salariés.**

« Au cœur des entreprises » ?

Oui.

**En fait, moi, qu'est-ce qui me dérange, dans les cartes qui sont là, qui sont les critères de performance ? Pour moi, ça, les critères qui sont là, c'est les critères de performance aujourd'hui, en 20... on est en combien ? En 2023 ? Mais pour moi, les critères de performance de 2050 seront plus du tout les mêmes.**

J'ai l'impression de voir, en fait, un film des années 1980 00:25:28 l'époque.

**Oui, parce que tu vois, « trésorerie », heu... « efficacité, croissance des revenus, coûts opérationnels », mais demain, au vu des préoccupations qu'on aura, enfin qui... qui sont déjà actuelles, mais qui seront encore plus fortes en 2050, on va plus se préoccuper, de se dire heu... « la croiss... », parce qu'on voit que... est évoqué que les revenus allaient certainement baisser heu... je sais plus où j'ai vu ça, heu... y'avait une notion que les revenus allaient baisser, enfin je sais plus. Mais pour moi...**

À cause de la perte de productivité.

**Voilà. Et pour moi, ces critères, ils sont plus... alors certains peut-être, la satisfaction client restera probablement, mais la notion de... de croissance, enfin « coûts opérationnels », enfin en tout cas, il en manque, pour moi, dans ces critères de performance.**

Oui, clairement.

**Y'a heu... « satisfaction client » et où est-ce qu'on parle du collaborateur, ici ? Pour moi, il est nulle part, le collaborateur, dans la performance.**

Si, dans les coûts opérationnels. [rires]

**Mais tu vois, en fait, y'a qu'une raison... là, y'a qu'un raisonnement économique.**

Oui, oui, c'est vrai.

**Y'a que de la performance économique, mais y'a pas la performance environnementale et sociale. Et sociétale. Et pour moi, ça, c'est des trucs heu... c'est caduque, pour moi.**

Oui, mais je trouve que c'est déjà bien, parce que nous, dans notre raisonnement, on a très peu parlé, au final, de... de l'aspect économique. Et heu...

**Oui, mais ça prouve que justement c'est caduque, pour moi.**

Bah oui. Oui. Il faudrait demander de quand elles datent. [rires] Mais heu... mais je pense que oui, dans 30 ans, on... on sera encore heu... sur des positions différentes et ce sera intéressant, je pense, de reprendre ces feuilles et de savoir heu... bah quelles sont les préoccupations de... de dans 30 ans.

**Tu vois, par exemple, moi, y'a une carte par exemple qui me vient, comme ça, y'en a plein d'autres, hein, mais la marque employeur, c'est... la marque employeur, c'est : qu'est-ce que tu dégages qui va donner envie à des collaborateurs de venir chez toi et de... et d'y rester ? Bah c'est un critère de performance, heu... aujourd'hui, là, y'a... on voit pas, on voit rien. La qualité de vie au travail, on voit rien. On n'est que, comme tu le disais, sur la performance heu... économique, en fait, du business. Et demain, la société, demain, je pense qu'elle sera plus... on sera dans le vivre-ensemble, comment on vit ensemble et on vieillit ensemble, parce qu'à un moment donné, quand t'auras plus accès à tout ça... parce qu'aujourd'hui, on a accès encore à beaucoup de choses, mais on sait que ça va se réduire. Heu... demain, c'est comment je vais piloter heu... mes coûts, en sachant que mes coûts de matières premières, j'aurai du mal à les anticiper. Si je prends un exemple, heu... y'a un exemple qui m'vient, Amora.**

Avec la moutarde ?

**On a tous connu la fameuse moutarde. À un moment donné, je peux pas imaginer qu'ils sont restés à se dire « bah on va attendre la récolte de l'année prochaine ».**

Oui, c'est clair. [rires]

**Ils se sont dit : bah le Canada qui est le principal producteur de moutarde, il faut qu'on étudie d'autres sources d'autres pays où on pourrait cultiver de la moutarde, peut-être, j'en sais rien, dans les questions. En tout cas, ils se sont posé une question... ils se sont posé une question stratégique de se dire : comment on va à l'avenir pouvoir anticiper et améliorer ? Parce qu'à un moment donné, c'est leur business model qui est en défaut.**

Complètement. Et on pourrait peut-être dire que du coup, le critère de performance des futures entreprises, ça serait l'anticipation...

**L'anticipation.**

… le changement rapide, qui vont intervenir à l'échelle de la planète.

**C'est ça.**

De manière globale.

**Oui, parce que peut-être que... moi, j'ai pas trop su la cause de la moutarde, mais pour moi, c'est une question environnementale et surtout climatique, mais y'a peut-être aussi d'autres aspects. Peut-être que la moutarde, y'avait le réchauffement, mais que ça a été bouffé par une bestiole qu'on connaît pas, comme y'a la pyrale du maïs, y'a heu...**

Je crois que c'était les conditions météo.

**C'est le climat, pour... mais se dire : bah à un moment donné, heu... il va peut-être, en tout cas cultiver la moutarde dans d'autres régions et anticiper.**

Et diversifier ses sources d'approvisionnement.

**Voilà, diversifier ses sources d'approvisionnement, comme aujourd'hui on sait très bien qu'il y a des... des productions qu'on faisait dans le sud de la France, qui sont en train de remonter, parce qu'on pourra plus les produire dans le sud à cause de la sécheresse, des problèmes d'approvisionnement en eau et qu'on est déjà en train de déplacer. Donc tout ça, c'est de l'anticipation.**

Clairement.

Donc j'ai... j'ai très peu de mémoire.

**Anticipation, en fait, capacité à...**

Anticipation des changements rapides, heu... que va amener le changement climatique.

**Oui, oui.**

OK, « des changements rapides ».

Et c'est vrai que ça va aller de plus en plus vite, sur la manière dont il va falloir s'adapter, arriver à avoir limite des cellules d'anticipation dans une boîte, qui pourrait être indispensable à la survie à l'avenir, quoi.

**Oui.**

Carrément. Et je me permets de revenir sur ce que tu disais sur justement le fait qu'on 00:30:16 heu... y'a pas mal d'études et de visions par rapport au monde du travail, je reviens un petit peu sur l'IA, qui montrent que heu... d'ici 30-50 ans, en fait, on n'aura plus la contrainte travail, vu que y'aura énormément de tâches robotisées, énormément de tâches automatisées, y compris pour les tâches intellectuelles, et que en fait, finalement, le travail, potentiellement, ne serait qu'une source d'occupation. Et lorsque le travail devient de moins en moins une obligation, il faut être de plus en plus à l'écoute des aspirations des gens. S'ils viennent, c'est pour heu... c'est pour heu... s'épanouir dans leur vie, plus que par contrainte. Je pense. On voit... on le voit déjà chez nous. Ça fait plus de 20-30 ans qu'on fait quasiment plus que du service que de l'industrie, on passe du contraignant à de l'emploi heu... de réflexion, de paperasse, etc., donc c'est limite 00:31:22 qu'à moitié aujourd'hui qu'on est déjà dans cette mouvance. Et y'a moyen que d'ici 50 ans, 00:31:30 on gagne tous le revenu universel et que le complément de revenu qu'apportera un emploi, ce sera plus pour le fun que pour... parce qu'on a besoin de bouffer, quoi.

**Mais du coup, je pense qu'il y aura une évolution de... de certains modèles. Le... la structure de l'entreprise, pour moi, elle va plus être en l'état comme actuellement. Aujourd'hui, on... tu parlais de la qualité de vie, d'équilibre de vie pro-perso, heu... moi je vois la semaine prochaine, je... je suis dans un salon et il va y avoir une table ronde sur heu... le sport en entreprise et comment aussi favoriser le sport et le lien aussi avec la performance, puisqu'à un moment donné, on sait très bien que une hygiène de vie, une bonne hygiène de vie entre l'alimentation, le soleil, le sommeil et le soleil, d'ailleurs, et heu... et faire du sport, en tout cas une activité physique, tout ça, ça contribue à du bien-être. Et aujourd'hui, y'a des... y'a des entreprises qui favorisent et qui intègrent différents éléments, soit pour faire du sport ou même d'autres choses, hein, du Shiatsu, de la méditation, de la sophrologie, plein plein de choses, mais tout ça, ça va être peut-être aussi quelque chose qui va évoluer dans l'organisation des... des entreprises, où en fait, heu... bah l'entreprise sera plus seulement là pour venir travailler, mais peut-être aussi heu...**

*On arrive à la fin de l'atelier, mais pas nécessairement 00:32:48*

**… pour y trouver aussi du bien-être et des lieux, peut-être des espaces, des choses qui seront favorables en fait à l'équilibre, quoi.**

OK, oui. Oui, je suis... je suis d'accord.

*Vous voulez noter peut-être un dernier élément ? Ou c'est bon, vous êtes bien, là ?*

Pas mal.

*Oui ? C'est votre dernier mot ?*

Oui.

*Alors ce que je vais faire, c'est que j'ai oublié de vous mettre...*

Si, y'a la pastille, là. Elle y est.

*Ah oui.*

Elle était de l'autre côté.

*Merci. Alors ce que je vais faire, c'est que je vais mettre la fiche, je vais prendre en photo les cartes en même temps.*

**Oui, mais moi, je suis pas hyper fan de ça non plus. Parce que moi, l'entreprise, c'est la vraie entreprise.**

Après, on les a pas forcément utilisées, justement. On a dit qu'elles étaient pas trop d'actualité.

**Mais aujourd'hui, y'a une tendance. Mais je sais que les jeunes, ils aiment et moi, ça m'intéresse moins.**

*Ah bah si, c'est intéressant.*

Non, mais comment dire ? Enfin j'ai dit qu'elles n'étaient pas trop d'actualité, mais heu...

*Au pire, on les 00:33:35*