

Ecoute et Conduite d'Entretien

DINIZ Nicolas

2021

Table des matières

I	Introduction	2
II	Remise en contexte	3
III	Analyses	4
1	Attitude de Porter	4
2	Typologie des interventions	4
3	Réponse à la problématique	4
IV	Conclusion	5
V	Remerciements	6
VI	Annexe.	7
1	Retranscription de l'interview	7

I Introduction

Dans le cadre de notre quatrième année d'ingénierie à CY Tech, nous suivons la matière ECE (Écoute et Conduite d'Entretien), visant à nous sensibiliser avec le domaine du Développement Durable, ses enjeux et ses liens avec la composante économique et sociale du fonctionnement d'une entreprise. De plus, elle a aussi pour objectif de nous permettre de comprendre comment se déroule un entretien, en nous mettant en situation d'en mener un centré sur l'un des sujets cités plus tôt.

L'objectif final est de répondre à une problématique qui est : Quelles sont les solutions qui ont permis la mise en place des relations et conditions de travail selon la RSE ? À travers cet objectif il nous est demandé de porté un regard critique sur la façon dont on a conduit cet entretien.

À travers ce rapport, je vais d'abord recontextualiser l'entretien en expliquant le processus qui a mené à son déroulement. Puis j'analyserais ce déroulement. Ensuite, j'essaierais d'apporter une réponse à la problématique. Enfin je concluerais sur cette expérience.

II Remise en contexte

J'ai d'abord cherché dans mon entourage si quelqu'un connaissait quelqu'un pratiquant la RSE, ce qui fut sans résultat. Après le conseil d'un de mes camarades de chercher sur LinkedIn. J'ai donc cherché et envoyé beaucoup de messages aux profils correspondant à ma problématique. Cette tâche fut longue puisque majoritairement je tombais sur des profils étant accés uniquement sur le développement durable, ce qui n'était pas du tout en rapport avec ma problématique. Les messages avaient cette forme : " Bonjour,[nom interlocuteur] Je suis un étudiant ingénieur en deuxième année d'école d'informatique. Je me permets de vous contacter afin de vous demander de faire une interview sur la RSE. Plus précisément sur la partie relations et conditions de travail de la RSE. Cela ne durera pas plus de 30min et portera sur vos expériences personnelles vis-à-vis de ce sujet.[phrase personnalisée à l'interlocuteur]

En vous remerciant à l'avance pour votre temps et votre attention, Diniz Nicolas."

J'ai fini par trouver DESMIER Bertrand sur LinkedIn. Voici la discussion qui a menée à l'interview :

- Nicolas DINIZ : Bonjour M. Desmier, Je suis un étudiant ingénieur en deuxième année d'école d'informatique. Je me permets de vous contacter afin de vous demander de faire une interview sur la RSE. Plus précisément sur la partie relations et conditions de travail de la RSE. Cela ne durera pas plus de 30min et portera sur vos expériences personnelles vis-à-vis de ce sujet. Vous êtes le profil parfait pour cette interview au vu de votre vaste expérience sur le sujet de la RSE. En vous remerciant à l'avance pour votre temps et votre attention, Diniz Nicolas.

- Bertrand DESMIER : Nicolas bonjour, vendredi après midi ? Bien cordialement Bertrand Desmier

-Nicolas DINIZ : Bonjour, Malheureusement, je ne suis pas disponible vendredi. Êtes-vous disponible jeudi après midi ou mardi 14 après midi ?

- Bertrand DESMIER : Ok pour jeudi 17h

- Nicolas DINIZ : C'est noté ! Est-il possible de faire l'interview sur teams ?

- Bertrand DESMIER : Oui envoyez-moi une invitation

- Nicolas DINIZ : Je vous enverrais le lien de l'appel teams un peu avant 17h

III Analyses

1 Attitude de Porter

Concernant les attitude de Porter, mes interventions rentrent toutes soit dans l'attitude d'enquête soit l'attitude d'écoute et de compréhension. Cependant à trois reprises je pense avoir fait preuve d'une attitude de jugement. Par exemple, après que mon interlocuteur a expliqué l'entièreté de sa carrière, j'ai répondu : "Très bien donc, carrière très très intéressante. Merci beaucoup." et j'ai ensuite enchaîné sur une question. J'ai fait cette remarque avec une intention d'écoute et de compréhension mais après coup je me suis rendu compte qu'elle faisait plus partie de l'attitude de jugement. Ce commentaire n'a donc pas du tout sa place dans un entretien.

Par la suite, le reste de mes interventions ont été faite soit avec une attitude d'enquête, soit une attitude d'écoute et de compréhension. Par exemple, après que mon interlocuteur m'ait expliqué ce qu'est le capital humain, je dit : "Alors ma question sur le capital humain, vous y avez un peu répondu. La question c'est comment on peut développer ce capital humain, alors vous l'avez déjà dit soit avec des managers à l'écoute, soit en leur proposant des des options de retraite plus avantageuses. Qu'est-ce qu'il y a comme autre dispositif possible?" Ici, je fait preuve d'écoute et de compréhension en reformulant et synthétisant ce qu'il m'a été dit. J'enchaîne ensuite, avec une attitude d'enquête, sur la question que je voulais poser.

2 Typologie des interventions

Concernant la typologie de mes interventions. Je pense avoir fait sept questions ouvertes. Plus, une question que me semble être fermée, qui est : "Donc, ce dont vous avez parlé globalement, c'est lié à la loi NRE, non?". De plus c'est une question négative.

Un point positif lors de cet entretien a été la façon dont j'ai amené les questions. En effet, je trouve avoir bien introduit les questions. Soit en les remettant dans leur contexte soit en rappelant quelquechose que mon interlocuteur a dit pour enchaîner sur ma question. En effet dans l'extrait nommé "Extrait 1" joint à ce document, je fais référence au moment où mon interlocuteur à parlé de la chasse aux manager toxique faite par Michelin. De plus son post sur LinkeDin le plus relayé porte sur ce sujet. Cela me permet ensuite d'enchaîner sur une de mes questions qui porte exactement sur ce sujet.

Un point à améliorer sont les mots que j'utilise avant de répondre. J'utilise "Ok", "D'accord", "Du coup" beaucoup trop souvent, quand je les utilise pas les trois en même temps. Je pense que cela vient principalement du fait que c'est une situation dans laquelle je ne suis pas habitué et dans laquelle je ne suis pas à l'aise. Ces mots me permettent de collecter ma pensée avec de pouvoir répondre. C'est définitivement le gros point que je dois améliorer. On voit cela dans l'extrait intitulé "Extrait 2".

3 Réponse à la problématique

Suite à cet entretien, je me suis rendu compte que cette problématique est erronée. En réalité, la problématique : Quels sont les processus qui ont permis la mise en place des relations et conditions de travail selon la RSE? est bien plus pertinente. En effet, la RSE a été mise en place grâce à de nombreuses différentes mesures au fil de nombreuses années. Cette mise en place est toujours en cours actuellement.

Pour répondre à cette problématique, ces processus ont émergé d'abord de régulations. Par exemple la loi NRE où la RSE. Les entreprises qui ont été obligé d'intégrer ces mesures ce sont ensuite rendues compte que c'était autant bénéfique pour leur collaborateurs qu'elles même. En effet, si un collaborateur a de bonnes conditions de travail, se sent écouté et évolue au sein de l'entreprise, cela augmente sa productivité. De plus l'image de l'entreprise en profite. Les mesures prises concrètement par l'entreprise se font au cas par cas. Pour cela il faut être à l'écoute et répondre au besoin de ses collaborateurs.

IV Conclusion

Cette expérience a, personnellement, été très enrichissante, autant sur la conduite d'entretien que sur la RSE et ce qui en découle. En effet, cet entretien m'a permis que je me pose les bonnes questions quand il en vient à demander quelque chose. En effet, ce que j'ai appris va au delà du cadre d'une interview et sera utile dans ma vie professionnelle comme personnelle.

De plus, j'ai pu découvrir le vaste sujet qu'est la RSE, et me sens, plus qu'auparavant, concerné par ses problématiques. Avec du recul, je me demande maintenant, comment on pourrait sensibiliser plus de monde à ses problématiques dont personne n'échappe.

V Remerciements

Merci beaucoup à DESMIER Bertrand pour son temps et sa passion.

VI Annexe

1 Retranscription de l'interview

Speaker 1 : Diniz Nicolas

Speaker 2 : Desmier Bertrand

Speaker 1

Tout d'abord, présentez vous et racontez-moi votre parcours dans la RSE.

Speaker 2

Je suis donc Bertrand Desmier avec une première partie carrière dédiée à l'accompagnement du changement, la communication corporate interne, communication de risque des entreprises. On est là sur les 15 dernières années du siècle précédent. Début de ce siècle, je négocie le virage en étant auditeur du collège des hautes études de l'environnement et du développement durable. Un virage que j'ai négocié par conviction

Ayant beaucoup travaillé sur l'accompagnement des entreprises sur des problématiques sociales et ayant à titre personnel, certaines convictions en matière de préservation de l'environnement. J'ai souhaité donner une nouvelle dynamique à ma carrière en suivant ce cours qui était vraiment super intéressant. Puis j'ai commencé à partir de 2001 jusqu'en 2008 à mixer ma précédente occupation sur l'accompagnement du changement, la communication d'entreprise et donc accompagner les entreprises sur ce qu'on appelait le développement durable. Pour, en 2008 cofonder "SECOVIA", qui était à la fois une plateforme internet permettant aux entreprises privées/organisations publiques d'avoir un certain accès à des informations leur permettant de s'engager en faveur du développement durable et parallèlement à cela, un cabinet de conseil. En 2012, nous avons cédé le cabinet de Conseil RSE à Tennaxia qui était une entreprise comptant, à l'époque, 33 collaborateurs avec une double spécificité d'être à la fois éditeur de solutions logicielles et cabinet de Conseil. Editeur de solutions logicielles et cabinets de conseil en HSE, santé, sécurité, environnement et en RSE.

J'ai donc dirigé la business Line RSE de 2012 à 2020. Le 1 juillet 2020, j'ai pris une retraite. Je l'ai pris assez tôt finalement Nicolas, puisque j'avais 61 ans. J'ai bénéficié d'une carrière longue puisque j'avais travaillé quand j'étais lycéen étudiant.

Non pas que je m'ennuyais dans mon travail, bien au contraire, mais j'avais un nouveau projet de vie avec mon épouse, donc l'idée c'est d'être désormais quand même un retraité très actif puisque vous m'avez trouvé, via le commentaire quasi quotidien que je fais sur LinkedIn, de l'évolution de la RSE en général, du reporting RSE et ESG en particulier.

Je continue à donner des cours.

Au sein de la Sorbonne 4, le CEISA donc de IGS et du pôle Léonard de Vinci Puis je continue quelques missions de conseil.

Speaker 1

Très bien donc, carrière très très intéressante. Merci beaucoup. Donc au sein des différentes entreprises que dans lesquelles vous êtes passé, concrètement, vous faisiez quoi ? Parce que, de ce que vous m'avez dit, mon interview va plus se porter sur votre première partie de carrière, donc sur la communication.

Speaker 2

Alors sur la communication, en fait, sur ma première partie de carrière, il s'est agit d'accompagner les entreprises sur leur stratégie de communication Corporate, donc la communication de l'entreprise, personne morale vis-à-vis des personnes morales et personnes physiques pouvant également être de la communication interne, pouvant être également de la communication de crise, de cas échéant Dans le cadre de mon occupation actuelle, il s'agit d'accompagner les entreprises sur la mise en œuvre de leur politique, leur stratégie RSE. Pouvant, le plus souvent donné lieu à une communication RSE dédiée aux parties prenantes de l'entreprise, l'objectif étant de partager avec les parties prenantes de l'entreprise le contenu de l'engagement RSE des entreprises.

Enjeu stratégique, engagements opérationnels déployés sur des plans d'action à court moyen, long terme, piloté par des indicateurs clés de performances, le tout étant relayé sur des formats plutôt numériques, PDF intégré sur les sites web des entreprises devant réglementairement, pour celles qui sont assujetties à la loi française être présent pendant 5 ans et publié 8 mois au plus tard après la publication des résultats annuels de l'entreprise.

Speaker 1

Donc, ce dont vous avez parlé globalement, c'est lié à la loi NRE, non ? J'ai vu ça sur votre profil.

Speaker 2

Alors, la loi NRE est morte depuis assez longtemps, ça a été une loi emblématique parce qu'une loi très innovante de 2001 nouvelle réglementation économique, applicable dès 2002 à toutes les entreprises cotées. C'est quoi NRE ? Elle a laissé la place à l'article 225 de la loi Grenelle II, qui est un décret de 2012 qui a été appliqué en 2014 pour toutes les entreprises cotées de nouveau mais aussi pour les entreprises non cotées de plus de 500 personnes réalisant plus de cent million de chiffre d'affaires et tout statut confondus, à l'exception des SARL et SAS. Ce même décret d'application à lui a été remplacé en 2017 par la déclaration de performance extra-financière, qui est la transposition d'une directive européenne de 2014 qui a été appliquée en France, donc dès l'année fiscale 2017, donc en 2018, 2019, 2020 et là sur l'année 2021, ce sera donc la 4e publication.

Speaker 1

D'accord, d'accord. Donc du coup vous avez été là au moment où il y a eu ces changements où la RSE est arrivée, s'est créé et qu'avez vous constaté comme changement dans les entreprises ? Là on va se concentrer plus sur les employés.

Speaker 2

Ah, sur les collaborateurs, les collaboratrice, les employés. Oui, en terme de communication, on évite de parler d'employés, on parle de collaborateurs, de collaboratrice. Les équipes de l'entreprise.

Speaker 1

Tout à fait.

Speaker 2

Ce que j'ai vu comme changement ?

Au tout début, il faut être très clair, à part quelques entreprises dirigées par des femmes et des hommes éclairés ayant des convictions les ayant conduit à doter leur entreprise d'une politique RSE qui doit toujours faire l'objet d'une communication pour la raison suivante, c'est que la responsabilité sociétale d'entreprise n'a pas pour dessein d'être enfermée dans un tiroir et méconnu de tous, bien au contraire, l'idée étant de pouvoir partager avec les publics internes, donc les collaboratrice et collaborateurs qui sont les parties prenantes internes. On peut y ajouter les représentants, les IRP, les institutions représentatives du personnel. Et puis on à l'externe, ça va être des clients, les fournisseurs, les banquiers, les écoles. Aujourd'hui, vous êtes dans une école d'ingénieur informatique.

Tout le monde est en train de se battre pour essayer de recruter les talents informatiques, qu'on soit dans les systèmes d'information, que ce soit dans le développement informatique.

Ça veut donc dire que les entreprises, dans le cadre de leur communication marque employeur ou dans le cadre du déploiement de leur politique RSE, vont essayer de se montrer les plus attractives auprès d'un élève ingénieur de deuxième année comme nous, comme vous, pour tout de suite vous capter et faire en sorte que vous arriviez chez eux le plus rapidement possible, quand vous aurez votre diplôme.

Donc on avait, pour reprendre le fil de mon de mes idées, quelques chefs d'entreprise, en avance de phase, qui par conviction sociale, environnementale, s'étaient doté d'une politique RSE. Puis, comme vous l'avez très justement évoqué, Nicolas, il y a eu la loi NRE qui a marqué un tournant très clairement en France, qui a eu cette obligation de reporting pour les entreprises cotées. C'est arrivé à un moment donné un peu particulier, on était donc 2001 application 2002 et en 1999 naissait le pacte mondial des Nations unies où là le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan à l'époque, avait donc proposé 10 principes liés au développement durable, permettant aux entreprises de mettre en œuvre des politiques visant à apporter leur contribution au développement durable dont la définition avait été donnée en 1987 par la ministre norvégienne Madame Gro Harlem Brundtland répondent aux besoins d'aujourd'hui en permettant aux générations futures de pouvoir répondre à leurs propres besoins.

Donc là si vous voulez avec cette obligataire, on a vu des entreprises qui ont commencé à réfléchir. Comme ça, même si elles n'ont pas forcément de la conviction à la base, elles se sont bien évidemment qu'il fallait répondre à la réglementation et puis à cette époque là, on a commencé à avoir. Si vous voulez un certain nombre d'évolutions.

Il a, ce qu'on appelle dans notre jargon, la softlaw et maintenant d'ONG, d'association visant à challenger un petit peu les gouvernements, les entreprises, produire des nouvelles idées.

Et tout cela, finalement a débouché sur, par exemple, un référentiel de reporting, la GRI, à la fin du siècle passé et qui est devenu très efficace à partir des années 2000. En 2010, on a eu l'ISO 26000 qui est venu normaliser la politique RSE. On a eu le Grenelle de l'environnement en France. Donc si vous voulez on a eu un certain nombre d'événements qui ont fait que petit à petit on a eu de plus en plus d'entreprises qui se sont dotées de politiques RSE.

Politique RSE finalement par rapport à votre sujet sur les salariés, nous, en France, on a une réglementation qui est très solide.

Je dirais que il y a peu de pays qui ont une réglementation sociale aussi robuste que la nôtre.

La RSE engage les entreprises à aller au-delà de la loi. Si on prend un sujet tout à fait actuel, prenons le sujet du confinement qui a nécessité de mettre en œuvre le télé-travail. On voit que le gouvernement vient de redemander de conseiller aux entreprises de remettre 2 à 3 jours de télétravail. Donc les entreprises vont respecter la loi. C'est à espérer.

Qu'est-ce qu'il va faire qu'une entreprise dotée d'une politique RSE va faire un peu plus ? Elle va faire un peu plus parce qu'à un moment donné, elle va prendre conscience que ses parties prenantes, en l'occurrence là les salariés, vont avoir besoin d'être accompagné de telle sorte que l'entreprise ne nuisent pas à leur santé, ne nuisent pas à leurs conditions de travail, ne nuise pas à leur bien être.

Dès lors, l'entreprise responsable, l'entreprise socialement responsable doit réfléchir à mettre en œuvre des actions permettant aux collaboratrices et collaborateurs de pouvoir faire leur travail dans les meilleures conditions. Et donc on va avoir des entreprises qui vont aller au-delà de ce que le gouvernement demande de respecter en la matière.

Cet au-delà peut se traduire par plus de jours cet au-delà peut se traduire par la mise à disposition de de fauteuil ergonomique cet au-delà peut se traduire par des rendez-vous avec éventuellement un psychologue si les personnes en un petit peu trop ras le bol d'être isolé en télétravail chez elle. Donc ce que j'ai vu si vous voulez évoluer finalement, à votre question initiale, ça a été des entreprises qui ont, au début de manière, peut être un peu timide parce qu'il y avait ces taxes réglementaires. Le sujet, c'était la conformité réglementaire. Elles y sont allés un peu timidement, et puis au fur et à mesure que les années se sont écoulées parce que les entreprises, encore une fois avaient ce socle réglementaire robuste en France, sont allés au-delà et n'ont de cesse finalement, à essayer de démontrer que sur les aspects attraction des talents, gestion des compétences, formations, absentéisme, santé, sécurité au travail, bien être, accords sociaux, il y avait des choses à faire valoir parce que c'était les meilleurs moyens, finalement, de pouvoir à la fois rendre les entreprises plus désirables vis-à-vis de leur futurs salariés vis-à-vis de leurs salariés actuels, les fidéliser. Que une entreprise a eu tout un tas d'études qui a pu démontrer que les entreprises dans lesquelles il faisait le mieux travailler où il faisait bon travail, c'était des entreprises qui avaient des meilleurs résultats.

J'ai oublié tout à l'heure dans la liste bien évidemment, diversité, discrimination, inclusion. Là aussi, il y a eu tout un tas d'études qui ont démontré que, par exemple, dans des entreprises super techniques où on n'embauchait que des ingénieurs. Et bien, dès lors qu'on mettait des femmes et des hommes qui avaient fait plutôt des cursus littéraires. On emmené des différentes façons de penser que ça contribue finalement à générer de l'innovation, que de mettre des femmes et des hommes entre eux et bien ça permettait aussi là de jouer sur cette diversité différentes façon de voir, de réfléchir, d'agir. Il en va de même avec les différences liées à l'âge, les différents. C'est lié aux origines des gens et à leurs croyances, etc .. Donc j'ai vu des choses prendre de l'épaisseur, prendre de la consistance prendre du sens.

Speaker 1 D'accord, du coup, globalement, la RSE a permis une évolution des mentalités.

Speaker 2 C'est marrant, ce que vous évoquez. C'est un petit peu la poule et l'oeuf, j'ai envie de dire, parce que, à la base, encore une fois, quand on demande comme ça, si on si spontanément aller, c'est quoi les entreprises super engagée en RSE ? Au niveau mondial, on va dire Patagonia, patagonia c'est dans leur ADN. En France, on va peut être dire que depuis assez longtemps Danone est assez engagée, le groupe rocher, je pense aussi à SEB par exemple. Donc là on a des entreprises qui avaient déjà, je dirais, du grain à moudre parce qu'elles sont vraiment bien profilé. J'aurais pu rajouter Pierre Fabre et quelques autres que j'oublie. Mais on a des entreprises qui effectivement ont trouvé que la responsabilité sociétale leur avait bien réussi et elle n'avait de cesse finalement que de vouloir le partager avec une partie prenante. Donc c'était vraiment cet élément, si vous voulez, à la fois une pression réglementaire d'un côté et puis des entreprises qui, chemin faisant pour la plupart, ont pris goût à la chose.

On en se disant mais ouais mais c'est super intéressant parce qu'on voit effectivement que quand les salariés n'ont pas, je prendrai un schéma très simple. Mes salariés n'ont pas d'accident du travail. Ça me coûte moins cher. Mes salariés sont bien accompagnés, il y a un bon manager, on a moins de gens en burnout, j'ai moins d'absentéisme. J'ai formé mes équipes. Ils connaissent mieux leur boulot. Il font mieux leur boulot. Et puis, cerise sur le gâteau, ça concourt à leur employabilité, s'ils veulent demain quitter pour aller rebondir ailleurs, j'ai fait mon boulot, je leur aurais permis effectivement de pouvoir acquérir de nouvelles compétences.

C'est cet ensemble si vous voulez, qui a fait que aujourd'hui, on avance beaucoup. Et c'est ce qui fait aussi, si vous voulez Nicolas, que sur les aspects sociaux, il y a des différences importantes d'un continent à l'autre. En fonction à la base du socle réglementaire, puis en fonction des cultures. Vous savez moi, j'ai eu un client qui était présent à l'international et qui était présent au Myanmar, donc l'ex Birmanie. Puis je discute avec lui, et le client me dit : Je suis un petit peu confronté à un problème parce que notre DRH ne veut pas recruter de musulmans. Je lui dit, comment ça. Il me dit, vous avez bien lu l'actualité il y a des problèmes effectivement avec une ethnie musulmane qui est mise au ban de la société et donc dès lors, si vous voulez, quand on sait

que c'est aussi déjà le fait religieux peut être un problème quelque fois dans notre pays. Dans un pays comme celui-ci, c'était un sujet. Si vous prenez en Inde, si vous prenez la Chine pour rester sur le continent asiatique, c'est pas forcément très très simple à gérer.

Donc il y a le problème culturel qui est aussi quelque part à prendre en compte.

Speaker 1 Donc oui, c'est vraiment un mix de plein de choses qui font cette évolution.

Speaker 2 C'est vachement dur pour une entreprise française présente à l'international de pouvoir réellement finalement faire appliquer partout le contenu de sa responsabilité sociétale telle qu'elle n'a aucune difficulté à le faire en France. Parce qu'il y a des problèmes de moyens, parce qu'il y a des problèmes de culture parce que les problèmes politiques parce que y a des problèmes économiques. Il y a plein de choses qui viennent, je dirais, quelquefois, ralentir la bonne volonté des entreprises quant à ses capacités à étendre dans toute leur filiale leur politique RSE. Même si on a des outils, par exemple, comme les objectifs de développement durable promulgué par l'ONU en 2015, objectif à 2030, ça donne un cap, ça donne les moyens. Mais effectivement, quelques fois, c'est difficile à encaisser.

Speaker 1 Justement ça va directement dans une de mes questions qui étaient que, comment les entreprises peuvent s'assurer que la RSE et plus précisément, les conditions de travail, sont assurées chez leurs fournisseurs. Et comme vous dites du coup, chez les fournisseurs qui, en plus, sont à l'étranger ?

Speaker 2 L'informatique vient à notre aide. Je vous disais tout à l'heure qu'on était Tennaxia était à la solution logiciels et cabinets de conseil. Donc Tennaxia, par exemple, est l'un des leaders sur une solution logiciel de reporting RSE. Un logiciel qui va permettre à une entreprise française, par exemple, international présent dans une soixantaine de pays, de pouvoir collecter toutes les données environnementales, sociales et sociétales de ses sites, industriels ou non industriels.

Quand il va s'agir de sa chaîne de de valeur, supply chain, ça complique un peu la tâche. Déjà, il faut identifier quels sont potentiellement les fournisseurs et prestataires de services mais j'ai envie de dire plutôt les fournisseurs à risque. Ça veut dire que, avant d'identifier les fournisseurs à risque, encore faut-il identifier les risques. Et ensuite, on va identifier les fournisseurs qui pourraient potentiellement présenter ces risques. Après, que va-t-on faire ? Plusieurs choses, on va peut être diligenter des audits sur place. Il a par exemple sur le sujet qui vous intéresse, sur le sujet social, ce qu'on appelle les audit avec le référentiel, SMETA. Ici, on va dépêcher des auditeurs dans les différents pays, en leur demandant de bien vouloir aller auditer tel ou tel fournisseur. En général, les fournisseurs l'accepte, compte tenu du fait que c'est quand même un donneur d'ordre qui le demande. Ensuite, on peut jamais forcément éviter qu'il y ait peut être de temps en temps chez certains, une tendance à mettre sous le tapis des choses qui fâcheraient un petit peu. Puisqu'en général, l'auditeur arrive tel jour, on sait quand il vient et pour quelle durée il vient. La deuxième façon d'agir, c'est toujours parce qu'on a identifié dans le cadre, par exemple, le cadre réglementaire français, nous parle du devoir de vigilance pour les entreprises de plus de cinq mille personnes en France ou plus de dix mille dans le monde entier. On leur demande de formaliser un plan de vigilance et sur la base de la formalisation de ce plan on va donc demander aux entreprises de le faire respecter.

Donc toujours il y a des audits, via des questionnaires. Vous avez par exemple une jolie pépite française, une entreprise qui s'appelle Ecovadis, qui est née il y a plusieurs années de cela et qui a proposé une plateforme qui avait pour ambition de faciliter la tâche aux donneurs d'ordre. Je vais prendre 2 exemples. Prenons l'exemple d'un secteur pour que ça vous parle davantage, vous votre école d'ingénieur, elle vous prépare plutôt système d'information, plutôt...

Speaker 1 Système d'information. Enfin, en tout cas, la filière dans laquelle je suis, c'est système d'information.

Speaker 2 Je parle informatiquement moyennement bien, mais prenons l'exemple sur l'infrastructure. Quelqu'un qui fabrique en fin de compte du hardware et toutes les composantes qui vont autour, à un moment donné peut être que les grands fabricants vont avoir les mêmes fournisseurs. À partir de là, ce qu'on faisait auparavant, si vous aviez deux ou trois fabricants leaders, on va dire manufacturier leader, qui adressait chacun à la dizaine de sous-traitants qui étaient très costauds pour répondre à leurs besoins, un consultant, un auditeur qui allait sur place. Bah si vous mettez une plateforme mais là vous dites finalement ami constructeur, manufacturier via cette plateforme, vous allez demander directement à vos fournisseurs de bien vouloir renseigner les informations et joindre les pièces justificatives, on fait gagner du temps à tout le monde. Il faut savoir qu'aujourd'hui, de par le monde, chaque année, si je ne me trompe pas, Ecovadis audit plus de 40000 entreprises dans le monde.

Moi par exemple, quand j'étais chez Tennaxia. Un jour, j'ai reçu un courrier d'Ecovadis. Enfin, un mail de ecovadis me disant, mon cher Monsieur à la demande de tel ou tel, de vos clients, ils étaient 3 client en

l'occurrence, nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions du questionnaire que vous trouverez sur telle l'adresse, en suivant le lien. Merci de joindre vos pièces justificatives.

Donc ça si vous voulez, en fait Ecovadis comme ça permet à des entreprises de différents secteurs d'activité de pouvoir aller questionner très facilement leurs fournisseurs et de s'assurer de la responsabilité de leur supply chain.

Maintenant, si on veut aller un petit peu plus loin. Il y a la possibilité d'utiliser par exemple une solution comme celle de Tennaxia qui non seulement va permettre de collecter des données sociales, environnementales et sociétales d'une entreprise auprès de ses sites industriels, mais aussi d'ouvrir la d'ouvrir en fin de compte à leur fournisseur en leur demandant de répondre au questionnaire qui va lui, être très spécifique, qui va être paramétré de telle sorte qu'il réponde véritablement aux risques qui ont été identifiés.

Et donc là, ça va être vraiment de la traçabilité, avec des contrôles à la saisie pour s'assurer de la robustesse des données renseignées avec de la vérification des pièces justificatives, avec des modes de consolidation et d'agrégation, voire de pondération qui vont permettre à l'entreprise de s'assurer de la responsabilité de sa chaîne d'approvisionnement.

Speaker 1 Super. Je savais même pas que ça existait. C'est super intéressant comme dispositif. Donc là on va revenir un peu sur ce dont on parlait avant, sur le développement du capital humain. C'est un concept que je suis pas sûr moi-même de bien maîtriser. Donc, dites-moi pour vous ce qu'est le capital humain ?

Speaker 2 En fait quand on réfléchit à l'entreprise, pendant des années, on a réfléchi au capital financier. Vous savez, c'est un petit peu finalement au niveau d'un pays, aujourd'hui, on est en train de nous dire, et c'est tant mieux quelque part, que le pays s'est jamais aussi bien tenu. Il y a une croissance qu'on n'a jamais connue depuis 60 ans dans le pays. Et on l'exprime en PIB, produit intérieur brut. Le problème c'est que le produit intérieur brut, il prend en compte la bonne santé économique d'un pays, mais en revanche, il ne prend pas en compte le bonheur de ses habitants, l'état du territoire sur lequel vivent les habitants.

On est sur quelque chose qui est assez, finalement peu représentatif de l'évolution actuelle de notre planète avec les problématiques liées notamment aux changements climatiques, liés à la biodiversité, liée aux problématiques sociales qui existent dans de nombreux pays. C'est pareil pour l'entreprise. On a commencé à considérer que pour qu'une entreprise se développe financièrement capital financier qu'on va appeler également le capital immatériel, il y avait des capitaux immatériels. Il y avait le capital manufacturier, la façon de transformer les ressources disponibles pour, en fin de compte, les transformer dans un service ou un produit. Il y avait le capital intellectuel que l'on pourrait finalement associer, si je reste pour vous sur le domaine informatique, à la capacité que l'entreprise va avoir de déposer des brevets, par exemple, de faire évoluer des technologies. Et on voit bien, on comprend bien, vous comprenez bien dès lors, Nicolas que ça va directement être lié à l'évolution du capital financier, à la santé économique de l'entreprise. On va avoir le capital naturel, ça veut dire, effectivement le capital environnemental. Aujourd'hui, restons sur l'informatiques. Le cloud c'est super bien mais le cloud ça émet énormément aujourd'hui de gaz à effet de serre. Quand on regarde effectivement ce qu'il faut pour construire ne serait-ce qu'un laptop, on voit que ça a un impact réel.

Speaker 1 C'est sûr.

Speaker 2 Quatrième point, ça va être le capital sociétal, c'est à dire le capital relationnel, c'est quelque chose qui peut être effectivement, qui peut faire un peu sciences molles, c'est peut être c'est peut être pas très cartésien mais si une entreprise a des bonnes relations. Tenez, je vais me mettre dans la peau d'un de vos futurs employeurs, une entreprise qui a de bonnes relations qu'a une bonne marque employeur, qui fait des présentations au niveau des différentes écoles qui prend des stagiaires, etc ... Elle se dote quelque part d'une bonne réputation, d'une belle image. Elle entretient un dialogue. Donc ça c'est le capital relationnel ou sociétale. Et puis on a un cinquième qu'est le capital humain.

Ce que je vous évoque là, c'est 5 capitaux plus le capital financier dit capital matériel, ça permet aux entreprises de construire leur modèle d'affaires selon un schéma préconisé par l'integrated reporting, le rapport intégrer. Le capital humain, ce sont toutes les forces vives de l'entreprise qui sont constituées de toutes les femmes et des hommes de l'entreprise, quel que soit leur fonction. Sans les femmes et les hommes d'une entreprise la plus brillante chef d'entreprise le plus brillant chef d'entreprise, ne peut pas avancer.

Donc ce capital humain il va se traduire pas le bon niveau de formation des collaboratrice et des collaborateurs. Faire en sorte que leur savoir à la base généralement, savoir faire. Le savoir-être va lui, en terme de quotidien, permettre à chacune et chacun d'un travailler dans des bonnes conditions pour le peu que les managers soient de bons animateurs et pas des cerbères, pas de managers toxiques.

Pour vous donner un exemple, le poste qui a le mieux marché depuis que je publie sur LinkedIn, j'ai eu plus de 150 000 vues je crois, c'est sur : Michelin fait la chasse aux managers toxiques. On est là, confronté à une entreprise qui est une belle boîte, qui a une très belle réputation, que je suis convaincu .. J'ai jamais travaillé

pour eux donc j'en parle de la manière la plus objective. Je pense sincèrement que c'est une très, très belle boîte et qui a des engagements très sérieux en matière sociale, environnementale et sociétale. Et néanmoins, comme beaucoup d'entreprises qui sont mature en matière de responsabilité sociétale, on a néanmoins laissé des managers toxiques terroriser, mettre sur le flanc des femmes et des hommes dans les entreprises et ça existe encore. Et le fait que ce ce poste est bien marché vous montre si vous voulez le mal-être qui peut y avoir dans certaines boîtes parce que ça veut dire que si beaucoup ont liké, c'est que beaucoup certainement ont subi cela.

Donc si vous voulez, on est sur un mix, le capital humain, j'y reviens, ça nous renvoie à la gestion des compétences, donc la formation, ça nous renvoie au management, avec des managers qui sont à l'écoute des managers qui sont en capacité de faire en sorte que chacune, chacun se sente bien entreprise puisse voir ses aspirations entendues, reconnues, qu'on leur permette de se développer en fonction de leurs aspirations professionnelles et personnelles. C'est de veiller à ce que les conditions de travail soient les meilleurs possibles, c'est de veiller au bien être des collaborateurs, c'est de veiller à la santé physique et psychologique des collaborateurs.

C'est comme ça, finalement qu'on prend en compte le capital humain et puis y a toujours aussi l'aspect nerf de la guerre, c'est que on doit aussi rémunérer les collaborateurs, fonction de leur rapport à l'entreprise, c'est à dire en fonction de leurs compétences en fonction aussi de leur statut. Ne pas hésiter à les récompenser également, les associés au dynamisme de l'entreprise via des choses qui sont à disposition des participations, etc.. , des intéressements. Il y a des choses qui sont calibrées réglementairement parlant. Puis il y a des choses là encore, on peut aller au-delà, on parle beaucoup depuis de nombreuses années de problématiques de retraite. Moi, quand j'ai créé ma boîte en 1993, j'ai proposé à l'époque à mes collaborateurs de les doter d'un article 83 qui est une retraite complémentaire. Il m'a regardé comme si j'étais un martien. Et je leur ai dit, attendez, si je vous propose ça, c'est que je suis convaincu qu'il y aura un problème de retraites prochainement. Donc une petite boîte peut pas mettre des milles et des cents, mais je vais mettre une petite contribution quand même annuelle qui pourra finalement vous servir un peu plus tard.

Donc, voilà ça, ça fait partie des dispositifs qu'on peut mettre en plus pour que le capital humain soit choyé.

Alors je voyais hier soir peut être l'avez vous vu sur TF1, il y avait une émission, c'était dans le cadre des des infos. Il y avait des reportages, donc on était dans une start-up. Le gars était très content de montrer sa salle de baby Foot. Il y avait une wii à dispo des collaborateurs. Il y a des ostéo qui viennent, ils peuvent avoir accès gratuitement à un club de d'escalade. Enfin voilà, quoi, ça fait partie des choses qui permettent d'entretenir le capital humain.

Speaker 1 Ok, d'accord, elle s'appelle comment l'émission sur TF1 ?

Speaker 2 C'est le, c'est sur le. Le journal de 20h, si vous allez sur le journal de 20h en Replay, vous allez pouvoir voir ce reportage.

Speaker 1 Très bien donc du coup. Alors ma question sur le capital humain, vous y avez un peu répondu. La question c'est comment on peut développer ce capital humain, alors vous l'avez déjà dit soit avec des managers à l'écoute, soit en leur proposant des des options de retraite plus avantageuses. Qu'est-ce qui a comme autre dispositif possible ?

Speaker 2 Comme je vous disiez la formation, pour moi, c'est essentiel. La formation, c'est vraiment essentiel. C'est des collaborateurs bien formés, des collaboratrices et des collaborateurs qui, à l'instant T, font un meilleur travail et l'entreprise responsable de leur employabilité.

Grosso modo. Voyez aujourd'hui des bon c'est pas votre parti mais si on prend le développement informatique moi je vois au niveau du développement logiciel. Si à un moment donné, on ne donne pas la possibilité aux collaborateurs de pouvoir se mettre à jour au niveau des évolutions des technos utilisées. Ils sont complètement largués donc on rend pas service à l'entreprise, on rend pas service aux collaborateurs qui travaillent dans l'entreprise, on rend pas service collaborateur qui pourra pas demain être recruté parce qu'il va arriver, il va parler de tel ou tel langage, on va lui dire, mais vous êtes gentil mon vieux, ça fait quand même 3 ans que ce langage n'est plus utilisé. Ah bon, ah oui d'accord. Donc l'information, c'est un élément central, pour moi, c'est, je ne peux pas dire plus important, mais c'est un élément central.

Le bon management, je l'ai dit, répondre aux aspirations des collaborateurs autant que faire se peut, même si c'est difficile de pouvoir satisfaire chacun. Il y a que l'entretien annuel d'évaluation doit permettre de répondre, de connaître les aspirations des collaborateurs directs. Après ce que j'évoquais au niveau des conditions de travail. Moi, je suis toujours frappé, si vous voulez au niveau d'une population ouvrières si on regarde au niveau du bâtiment. Mais qu'est ce que ça a évolué. J'avais la trentaine, j'avais plusieurs clients dont on voyait encore des gars qui charriaient des sacs de ciment, etc.. , ce qui peut exister encore chez les artisans. Mais c'est une profession qui a été accompagnée, par exemple, par des organismes comme le PB BTP. on les a mis en capacité à donner à toutes les entreprises, PME, entreprises de taille intermédiaire, des formations leur permettant de mieux gérer la santé, sécurité des collaborateurs au quotidien. Aujourd'hui qu'est ce que vous voyez sur les

chantiers ? Vous voyez des machines qui permettent aux gens de ne pas se casser les reins, parce qu'en fin de compte on a une machine qui est là pour monter des charges. On voit des gens qui, effectivement au-delà de leurs équipements de protection individuelle, et même si on regarde les équipements de protection individuelle. Si vous regardez effectivement entre le petit artisan qui a peut être pas trop les moyens et puis qui peut être encore un petit peu old-fashion et puis quelqu'un d'un peu plus jeune. Et bien, vous allez voir les gars qui ont les genouillères incorporées dans leurs équipements de protection individuelle. Vous voyez que les chaussures de protection individuelle, c'est plus des gros CROC'NO qu'on avait avant. Maintenant c'est des pompes, savez même pas si à la limite vous dit tiens, il y a une jolie prof de sport, non c'est en fin de compte des pompes de sport, mais qui sont renforcés. Vous voyez les gars qui ont des parka où ils sont bien dedans où ils sont protégés.

Voilà y a tout un tas de choses si vous voulez. Le bien-être du collaborateur, il est fondamental. Si la personne en fin de compte va le matin au boulot en se disant punaise, ça va être encore une journée de galère parce que je suis pas bien équipé parce que j'ai mal au dos parce que je fais toujours le même geste et qu'on a toujours pas changé tel ou tel truc. Enfin voyez, ça fait partie de ce développement du capital humain.

Finalement, le développement du capital humain on pourrait se dire, si on était en capacité de le calculer, j'embauche Nicolas à l'instant T, c'est quelqu'un qui a tel savoir, il est BAC+5, son savoir-être, je l'ai apprécié dans le cadre de son embauche. Mon job à moi en tant que recruteur, c'est de fabriquer avec lui son savoir-faire et puis mon job, ma responsabilité, c'est de faire en sorte que Nicolas, dans les mois et années à venir dans mon entreprise, il se sente bien, ils se développent. Alors comment je peux me développer ? Bah je peux me développer en acquérant de nouvelles connaissances via des formations, je peux me développer parce que je suis dans un climat de travail, j'ai pas encore prononcé ce mot propice au développement professionnel et personnel et je crois que ces deux notions sont importantes.

Le développement du capital humain passe irrémédiablement par le développement professionnel et le développement personnel des individus.

Speaker 1 Okay super. Vos réponses sont toujours super complète, merci beaucoup. Donc j'ai une dernière question, qui va se porter plus sur le dialogue social et donc on va plus se rapprocher de ce dont vous parlez avec Michelin et la chasse au manager toxique. Quels sont les moyens qui ont été mis en place pour permettre une meilleure communication entre les différents niveaux de hiérarchie et faire remonter des informations ?

Speaker 2 Plein de choses. C'est une question qui est pas une question piège, mais qui est super vaste en fait Nicolas. Parce que bon, réglementairement parlant. Le dialogue social est complètement balisé par la loi donc, en fonction de la taille des entreprises, il y a un CSE, il y a des organismes représentants du personnel, les syndicats, etc..

Là aussi, les entreprises peuvent, si elles le veulent, aller plus loin en ayant des réunions plus fréquentes, d'organiser des comités central d'entreprise au niveau international, etc.. Après, on est sur du customisé, j'ai envie de dire, tout va dépendre des entreprises.

Vous avez, des entreprises qui ont organisé finalement ce dialogue, notamment via des Intranets, via des de la RSE au sens de réseaux sociaux, d'entreprise où donc là effectivement on va pouvoir être sur des modes de fonctionnement qui vont, je dirais, dépasser ou être en parallèle du mail avec des versions, je dirais d'entreprise, de ce qu'on peut avoir sur Instagram, sur Facebook ou autre. Il y a des petites PME qui ont utilisé Facebook pour permettre un meilleur dialogue, une meilleure communication. Moi là, j'avais une boîte espagnole qui me présentait quelque chose assez génial. La semaine dernière, ils ont créé une appli de type Instagram et leur projet, c'est d'être le Instagram de la RSE. Donc ce qui me dit, c'est que en fait, aujourd'hui, avec le développement du télétravail, les collaboratrices et collaborateurs doivent pouvoir continuer à participer à la politique RSE de l'entreprise quand ils sont chez eux. Donc s'ils ont une application de type Instagram sur lequel ils vont pouvoir enfin de compte partager une photo d'une bonne action, d'une bonne pratique, d'expliquer avec un petit texte qui va bien ce qu'ils ont mis en place et puis que ceci puisse être aussi utilisé dans le cadre de l'entreprise, quand ils y sont, là, on est sur un moyen, vous voyez de remonter finalement directement des bonnes pratiques mises en place par les collaborateurs.

Voyez comme quoi ça a un peu évolué. Moi, j'ai connu les baromètres d'entreprise où on se servait de cela pour prendre le pouls de la bonne santé sociale de l'entreprise. C'est devenu ensuite des études de climat social. Et puis désormais, on parle de plus en plus d'études, d'engagement. On a envie de connaître le niveau d'engagement des collaboratrices et collaborateurs, partant du principe qu'au travers le niveau d'engagement, le niveau d'engagement va traduire le bien être de chacun. Si je me morfondre dans cette boîte, vraiment, j'en ai plein le dos, mon manager est un est un ***. Cette boîte n'avance pas. Oui, on va me poser des questions puis finalement on va, on va en déduire que je suis pas très engagé quoi bon cette boîte me gonfle un petit peu. Celui qui se sent super bien parce qu'il est bien accompagné, parce qu'il a l'information, parce qu'il a un bon manager, parce que le grand patron vient lui serrer la pince une fois toutes les semaines, etc.. parce qu'il y a des événements d'entreprise, bon maintenant c'est un peu compliqué, mais vous voyez. Typiquement dans le cadre, moi, j'ai vécu le tout début, le premier confinement avant que je n'arrête de diriger la businessline RSE. On avait

opté pour tous les jours, tous les jours, tous les jours, je passe 1/4 d'heure avec.. , j'avais 15 personnes dans mon équipe, tous les jours, je passe 1/4 d'heure avec chacun. Alors des fois c'était 5 minutes mais ça pouvait être 1/4 d'heure. Tous les vendredi matin, on avait ce qu'on faisait d'habitude de manière physique dans l'Agence de Paris, on avait un petit déjeuner tous les vendredi matin. On a fait tous les vendredis matins un petit déj virtuel, donc voilà, ça fait partie des choses qui sont en plus pour essayer de dialoguer en direct.

Je crois qu'il y a tout ce qui est formalisé bien sûr, il faut formaliser parce que notamment dans les grosses boîtes, à un moment donné, si on formalise pas, l'info s'en va, mais il y a tout ce qui est informel. Moi, je pense que tout à l'heure, je vous disais finalement, un bon manager. Il dirige pas une équipe, il anime une équipe. C'est quelqu'un qui doit être à l'écoute, c'est quelqu'un qui est la courroie de transmission entre la direction de l'entreprise et puis les équipes avec lesquelles il travaille.

Donc ça demande beaucoup de présence, ça demande beaucoup d'écoute, ça demande beaucoup d'empathie finalement. Et ça, c'est les moyens qui permettent de réguler au quotidien le dialogue social. Il y en a même qui en ont fait une émission que j'ai pas souvent regardé mais y avait un truc, café, là caméra café je crois, c'est que l'informel est super important. Un bon manager c'est quelqu'un qui doit vraiment être dans la proximité des collaboratrice et des collaborateurs. Il ne s'agit pas de rentrer forcément dans leur vie privée. Quoi que, j'allais dire, ça fait plaisir de prendre des nouvelles du petit Lucien de la petite Gwenaëlle. Et tiens, le salarié se dit, il se souvient que j'ai un Lucien, une Gwenaëlle pas mal quand même. Mais voilà, ça fait partie des choses qui peuvent paraître un peu anecdotique, mais ça compte énormément pour faire que les gens se sentent bien dans leur entreprise. Il faut-il faut les considérer et vous savez quand vous vous souvenez de ce genre de détail. Moi les dernières semaines, quand j'étais chez Tennaxia, j'avais une collaboratrice qui était en train d'acheter un appart, c'était compliqué, je prenais les nouvelles, je me souvenais qu'elle m'avait pas parlé de tel appart dans cette ville. Donc à partir de là vous avez un interlocutrice qui se dit, ouais, il m'écoute quand même. Il n'y a pas que le boulot qui compte à côté de ça, y a d'autres éléments quoi. Ça fait partie des choses très informelles qui permettent de garantir un bon dialogue social.

Speaker 1 Oui, du coup, c'est vraiment être humain, au final.

Speaker 2 Je crois que c'est carrément ça le truc, oui.

Speaker 1 Très bien. Merci beaucoup, je n'ai pas plus de question.

Speaker 2 Bah c'était un plaisir.

Speaker 1 Plaisir partagé.

Ensuite pendant quelques minutes nous avons une discussion informelle sur différents sujets.